

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

**Metody měření efektivity práce
technickohospodářských pracovníků**

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Petr Řehoř, Ph. D.

Autor

Jiří Němec

2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jiří NĚMEC**
Osobní číslo: **E09684**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Metody měření efektivity práce technicko-hospodářských
pracovníků**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je výběr vhodné metody pro měření efektivity práce THP ve vybraném podniku.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, 2. Charakteristika daného podniku, 3. Analýza a zhodnocení metod měření efektivity práce, 4. Návrh vhodného modelu měření efektivity práce.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl a metodika, 4. Charakteristika vybraného podniku: historický vývoj, zaměření, 5. Analýza metod měření efektivity práce THP, 6. Diskuse, aplikace vhodné metody pro měření efektivity práce, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 50**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- WAGNER, J. *Měření výkonnosti*. 1 vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1 vyd. Praha: Grada, 2008, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
EVANGELU, J.E. *Diagnostické metody v personalistice*. 1 vyd. Praha: Grada, 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.
ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1 vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada, 2008, 200 s. ISBN 978-80-247-2465-2.
VEBER, J. a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2 aktualiz. Vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. dubna 2011**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
STUDÉNČSKÁ 13 250 02
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. března 2010

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s §47 b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

České Budějovice, 15. 4. 2011

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Petrovi Řehořovi, Ph.D. za ochotnou spolupráci a pomoc při zpracování této práce.

Současně děkuji vedení podniku Schwan Cosmetics CR, s. r. o. za poskytnutí potřebných informací. Velký dík patří všem přátelům a známým, kteří byli ochotni poskytnout své praktické zkušenosti ze svých současných či minulých zaměstnání.

Dále děkuji své manželce Václavě za podporu v době studia.

OBSAH

1	ÚVOD	3
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE	5
2.1	<i>Produktivita</i>	5
2.1.1	Měření produktivity	5
2.1.2	Co ovlivňuje produktivitu THP pracovníka	5
2.1.3	Plýtvání.....	6
2.1.4	Parciální vs. celková produktivita.....	8
2.1.5	Zvyšování produktivity	9
2.2	<i>Hodnocení výkonnosti.....</i>	10
2.2.1	Měřitelné kontra neměřitelné	10
2.2.2	Přístupy k hodnocení práce.....	10
2.2.2.1	Analytické hodnocení práce	10
2.2.2.2	Neanalytické hodnocení práce	12
2.2.3	Kritéria hodnocení a jednotky měření	13
2.3	<i>Řízení výkonnosti</i>	17
2.3.1	Cíl řízení výkonnosti	17
2.3.2	Principy řízení výkonnosti	18
2.3.3	Metody hodnocení výkonnosti	19
2.3.3.1	Komparativní metody.....	19
2.3.3.2	Metody individuálního hodnocení pracovníků.....	22
2.3.4	Volba vhodného měřítka výkonnosti	28
3	CÍL A METODIKA.....	30
3.1	<i>Cíle</i>	30
3.2	<i>Metodika</i>	30
4	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU: HISTORICKÝ VÝVOJ, ZAMĚŘENÍ.....	32
4.1	<i>Historie</i>	32
4.2	<i>Základní údaje</i>	33
4.2.1	Organizační struktura.....	33
4.2.2	Vývoj počtu zaměstnanců a výrobní kapacity.....	34
4.2.3	Milníky společnosti	34
4.3	<i>Zaměření.....</i>	35
5	ANALÝZA METOD MĚŘENÍ EFEKTIVITY PRÁCE THP	36
5.1	<i>Popis současného stavu.....</i>	36
5.2	<i>Projekt Podniková produktivita</i>	36
5.3	<i>Měření produktivity</i>	37
5.4	<i>Výstupy projektu.....</i>	38

5.5	<i>Hodnocení THP pracovníků dnes</i>	39
5.6	<i>Průvodce manažerským pohovorem</i>	41
6	DISKUZE, APLIKACE VHODNÉ METODY PRO MĚŘENÍ EFEKTIVITY PRÁCE	46
6.1	<i>Návrh vhodné metody pro měření výkonnosti</i>	46
6.2	<i>KPI</i>	47
7	ZÁVĚR	53
8	SUMMARY	56
9	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	57
10	SEZNAMY A PŘÍLOHY	59
10.1	<i>Seznam tabulek</i>	59
10.2	<i>Seznam obrázků</i>	59
10.3	<i>Seznam příloh</i>	59

1 ÚVOD

Neefektivní, pomalé, zahlcené....., to jsou časté přívlastky při hodnocení pracovních výkonů technicko-hospodářských pracovníků. Na prahu nově vznikající znalostní společnosti, kdy se největším bohatstvím firem stávají lidé s hlubokými a širokými znalostmi, je efektivita práce zcela zásadní otázkou při hodnocení celkového výkonu firmy.

V tržním prostředí již nestačí sledovat ukazatele výkonnosti půdy a kapitálu, ale stále větší důraz musí být kladen na sledování práce, a to nejen tzv. přímých zaměstnanců.

Měření výkonnosti práce pracovníků těsně spjatých s výrobními postupy a s kapacitními omezeními strojů, je jistě nepoměrně snazší, než vyjádření těžko měřitelných výkonů tzv. technicko-hospodářských pracovníků, jejichž výkonnost je leckdy nejen závislá na vlastních znalostech, ale zejména na jejich vnitřní motivaci a poskytnuté stimulaci ze strany zaměstnavatele.

Představte si situaci kouče sportovního týmu. Kouč v roli manažera týmu by měl své hráče nejen motivovat, ale též hodnotit jejich výkonnost. Nechce-li se spoléhat jen na svou intuici a názory jiných, potřebuje pro hodnocení tzv. tvrdá fakta. Strategickým cílem např. fotbalového mužstva je maximalizace výher a posbírání co nejvíce bodů. Coby individuální charakteristiky výkonu jednotlivých hráčů zřejmě kouč použije tabulku střelců, tabulku asistencí, pokročilejší se podívá i do statistik počtu hodin strávených na hřišti, počty faulů, udělených žlutých a červených karet atd.

To samo o sobě ovšem nelze nikterak interpretovat. Aby zhodnotil mužstvo jako tým, musí najít nějaké měřítko, kterým dá číslům i smysluplnou interpretaci. Zde mu pomůže ligová tabulka a umístění týmu v ní. Může v tuto chvíli kouč objektivně zhodnotit výkon jednotlivců i týmu jako celku?

Jak kouč vyhodnotí zápas, ve kterém tým domácích tvrdě „pracoval“ po celou hrací dobu a objektivně měl na hřišti převahu, a přesto v závěru obdržel nešťastný vlastní gól, když těsně předtím byl navíc vyloučen hráč hostujícího celku? Může v takovém okamžiku pochválit svůj tým za skvělou práci byť bez efektu, nebo musí zklamaně své

svěřence počastovat slovy o naprosté neproduktivě?

Kouč hostí má oproti tomu jednoduchou roli – svůj tým pochválí, protože cíle bylo dosaženo a dle definice produktivity byl jeho tým maximálně produktivní.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Produktivita

Účinnost (efektivnost), s jakou jsou výrobní faktory využívány ve výrobě, se označuje jako jejich **produktivita**. Úroveň produktivity je určena poměrem množství produkce k objemu užitých vstupů za určité období (Synek, 2000).

Lapidárně řečeno je produktivita chápána jako zlomek, kde v čitateli uvádíme výstupy a ve jmenovateli vstupy.

2.1.1 Měření produktivity

Pro podnik je rozhodující celková produktivita, která vyjadřuje celkovou výslednou účinnost všech zdrojů; bere v úvahu spotřebu všech vstupů (práce, kapitálu, energie, surovin a materiálů), tedy spotřebu zvěcnělé i živé práce (Synek, 2000).

Význam měření produktivity dokládá i fakt, že *„měření výkonnosti je základním stavebním kamenem TQM“* (Department of Trade and Industry, 2011) a dále jeden ze slavných citátů: Co nemůžeš změřit, nemůžeš řídit.

Produktivita manuální práce vycházela z principů, na jejichž vypracování potřeboval F. Taylor dvacet let experimentů. Za uplynulých sto let došlo k prudkému vývoji, uplatnilo se množství změn a zdokonalení, takže ve vyspělých státech v současné době není otázka produktivity manuální práce ústředním problémem: už víme, jak ho řešit. Ale práce na produktivitě pracovníka, disponujícího znalostmi, teprve začaly. Na prahu jedenadvacátého století jsme s produktivitou pracovníků, disponujících znalostmi, zhruba tam, kde byl Taylor na počátku dvacátého století v oblasti produktivity pracovníků manuálních (Truneček, 2004).

2.1.2 Co ovlivňuje produktivitu THP pracovníka

Produktivita pracovníka, disponujícího znalostmi, je podle P. F. Druckera určována šesti nejdůležitějšími faktory.

- **Volba cíle práce** – v manuální práci klíčová otázka zní: Jak by se tato práce měla vykonávat? Jak nejlépe svůj pracovní úkol splnit? Znalostní pracovník si z velké části sám stanoví, co je jeho úkolem, co je cílem jeho práce. Klíčová otázka zní: Co je mým úkolem a co by jím být mělo?
- **Autonomie a sebeřízení** – pracovníci, disponující znalostmi, musí mít značnou autonomii, aby se každý z nich mohl v převážné míře řídit sám. S tím souvisí i odpovědnost za vlastní příspěví k podnikovým cílům.
- **Nepřetržité inovace** – povinností pracovníka, disponujícího znalostmi, jsou nepřetržité inovace, které jsou součástí jeho práce. Inovace musí být do jeho práce zabudovány jako systém.
- **Permanentní učení** – práce se znalostmi vyžaduje nepřetržité učení, ale také sdílení informací a vědomostí, výuku druhých a práci v týmu.
- **Jakost práce** – produktivita znalostního pracovníka není záležitostí jenom množství vykonané práce, ale minimálně stejnou důležitost má i její jakost. Měření jakosti práce se znalostmi je doposud záležitostí spíše subjektivního úsudku, než objektivních kritérií. V tomto směru jsme teprve na začátku cesty.
- **Ekonomické pojetí práce znalostních pracovníků** – znalostní pracovník je pro podnik aktivem a ne nákladem, jako tomu je u manuálního pracovníka. Náklady je třeba řídit a plánovitě snižovat. Aktiva je třeba pěstovat a rozmnožovat (**Truneček, 2004**).

Faktory zmiňované Druckerem potvrzují i současné internetové zdroje zabývající se řízením lidských zdrojů – *hodnocení výkonnosti je velice užitečný nástroj pro řízení lidí. Nicméně prvním předpokladem je schopnost adekvátně popsat výkonnost. Při jakémkoli hodnocení výkonnosti by mělo být použito šest nezávislých proměnných: kvalita práce, kvantita práce, znalosti, iniciativa, spolehlivost a přizpůsobivost* (Change Factory, 2011).

2.1.3 Plýtvání

Celosvětově je **podíl činností nepřidávajících hodnotu výrobku či službě a činností přidávajících hodnotu 90:10**. Zaměřovat se na zkracování operačních časů je

konvenční přístup, který však může přinášet úspory jen v rámci uvedených 10 % a navíc výkonnější stroje často zvýší zásoby výrobků. Koncept štíhlé výroby se proto zaměřil na mezioperační časy, tj. na eliminaci časů a operací nepřidávajících hodnotu (které tvoří zbylých 90 %) vytvořením plynulého toku operací přidávajících hodnotu.

Jako první definoval **plýtvání** již v r. 1913 Henry Ford: „*Obvykle peníze vložené do surovin nebo do zásob hotových výrobků jsou považovány za živé peníze. Jsou to sice peníze v obchodě, to je pravda, ale mít zásobu surovin nebo hotových výrobků přesahující požadavky je plýtvání, které jako každé jiné plýtvání má za následek zvýšení cen a nižší mzdy*“.

Plýtváním se označují všechny činnosti, které se v podniku vykonávají a vyžadují náklady, ale nepřidávají hodnotu k vyráběnému výrobku nebo službě, tj. nepodílí se na zvyšování zisku podniku (Kottová, 2009).

Základní druhy plýtvání v nevýrobní oblasti

1. **Chyby v dokumentech** – neúplná, chybná, nedostatečná, nestandardizovaná zadání
2. **Transporty dokumentů** – nedostupnost, nepřehlednost, hledání, třídění, distribuce, evidence
3. **Dělání zbytečné a nepožadované práce** – zbytečné činnosti v podniku, které neefektivně spotřebovávají čas a nepřidávají hodnotu
4. **Čekání na další procesní krok** – kvůli čekání na cokoli nelze pokračovat v procesu
5. **Proces získávání souhlasu** - kvůli nedostatečným a chybějícím kompetencím nutnost čekat na dodatečný souhlas k pokračování v procesu
6. **Zbytečné pohyby** - zbytečná chůze a osobní návštěvy kolegů za účelem řešení potíží, přenášení dokumentů, neuspořádanost pracoviště apod.
7. **Hromadění neukončené práce** – vysoká míra rozpracovanosti jednotlivých úkolů
8. **Neprospěšní zaměstnanci** – zaměstnanci, kteří jsou zdrojem výše uvedených druhů plýtvání, dále zaměstnanci s nedostatečným vzděláním, schopnostmi, kompetencemi a motivací (FBE Praha, 2011).

Plýtvání se vyskytuje v každém podniku, ve všech oblastech, proto by jej měli všichni pracovníci neustále vyhledávat, identifikovat a odstraňovat s cílem zvyšovat produktivitu a snižovat náklady. Jedním z klíčových úkolů managementu je vytvořit v podniku pro tyto kontinuální činnosti systémovou platformu.

Zbavením se základních druhů plýtvání získáme více času pro aktivity přidávající hodnotu zákazníkovi. Tato skutečnost platí jak ve výrobě, tak v nevýrobní sféře (Kottová, 2009).

2.1.4 Parciální vs. celková produktivita

Podle rozsahu uvažovaných vstupů se rozlišuje **produktivita parciální** a **produktivita celková**. Ta je pro podnik rozhodující, avšak při řízení podniku i jednotlivých vnitropodnikových útvarů má významnou úlohu též sledování a řízení produktivit parciálních, zejména produktivity práce (Synek, 2000).

Celková produktivita

Protože celkovou produktivitu získáváme ze zlomku poměřujícího výstupu oproti vstupům, je měření celkové produktivity nejčastěji řešeno přes finanční vstupy a výstupy, které jsou snadno zjistitelné v účetnictví každé společnosti.

Jako ukazatele **produktivity práce** podniku se nejčastěji užívá ukazatele:

$$\text{Produktivita práce} = \frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Pracovníci (jejich počet nebo počet odpracovaných hodin)}}$$

Parciální produktivita

Parciální produktivitou poměřujeme produktivitu každého zdroje individuálně. Použití vzorce z předchozího odstavce však může být velmi svízelné, zejména použijeme-li ho pro měření produktivity technicko-hospodářských pracovníků. Aplikaci tohoto vzorce můžeme provádět pro měření produktivity přímých pracovníků, kde jsme schopni kvantifikovat jejich vstupy a výstupy, a to s velkou mírou přesnosti a objektivit.

Nutno ovšem dodat, že výsledkem výše uvedeného zlomku bude v obou případech vždy jen nějaké číslo, které samo o sobě nic o produktivitě nevyovídá. Existují tedy dva principy, jak takové výsledky interpretovat. V prvním případě využijeme některého z indexů a budeme výsledky v pravidelných cyklech mezi sebou porovnávat, v druhém případě je vhodné sledovat produktivitu v určitém delším čase a výsledky proložit křivkou trendu.

2.1.5 Zvyšování produktivity

Studie produktivity firmy Czipin & Partner zjistila, že české podniky disponují velkými rezervami v oblasti produktivity. Ukázalo se, že **110 pracovních dní v roce, tedy 49% pracovní doby, je stráveno neproduktivně**. Na ztrátách produktivity se největší měrou podílí nedostatečné plánování a chybějící řízení. Třinácti procenty se na nízké produktivitě podílí nedostatečné vedení a špatně pochopená vedoucí úloha.

Pro zvýšení produktivity je mimo jiné zapotřebí stanovit **jednoznačně výkonnostní a jakostní cíle pro každého zaměstnance** (Wagnerová, 2008).

Zvyšovat produktivitu lze pěti základními způsoby:

- 1) Snížení nákladů na vstupu při zachování stejného výstupu
- 2) Snížením nákladů na vstupu při současném zvýšení výstupu
- 3) Zvýšením výstupu při zachování stejných vstupů
- 4) Snížením výstupu při současně razantnějším snížení vstupů
- 5) Zvýšením nákladů na vstupy při současně vyšším výstupu

Zvyšování produktivity není samovolné, musí se stát jedním z cílů managementu a postupně přerůst ve společný cíl všech jednotlivců v podniku. Při zvyšování produktivity však nesmí být opomenuto pečovat a dbát o kvalitu výstupů, neboť právě tlak na produktivitu může být příčinou snížení kvality výstupů. V žádném případě však nelze sníženou kvalitu omlouvat zvýšenou produktivitou.

2.2 Hodnocení výkonnosti

2.2.1 Měřitelné kontra neměřitelné

Skryté znalosti, uložené v mozku člověka, mají značnou důležitost a málokdo pochybuje, že do budoucna ještě dále tato důležitost poroste. V praxi se s měřitelným kontra neměřitelným setkáváme zejména tam, kde se do konfliktu dostávají peníze a znalosti.

Prioritní zdroj bohatství průmyslového kapitalismu je kapitál, ale prioritu v informační společnosti mají kardinálně neměřitelné znalosti, a tak se rýsuje konflikt, který, zdá se, ještě postupem času zesílí – měřitelné kontra neměřitelné, finanční kontra znalostní. Obecně: tvrdé kontra měkké faktory prosperity. A půjde o to, otupit až posléze zcela odstranit tento rozpor, protože ve skutečnosti jde pouze o rozpor umělý: s oběma faktory musíme v procesu podnikání počítat, oba musí být vyvážené (Truneček, 2004).

Se zlepšovacími projekty, které využívají metodik Six Sigma a Lean ve výrobě, je možné vidět v čím dál větším počtu společností. Nicméně je stále nedostatečné množství zdrojů na studium metodik Six Sigma a Lean v nevýrobních procesech, ještě hůře můžeme najít praktické příklady, které mohou inspirovat ke zlepšením. Je obtížné začít se zlepšováním v administrativě a službách, kde je defekt vnímán jako těžko uchopitelný a není jednoduché jej zcela jistě popsat, sledovat a analyzovat (Úspěch, 2008).

2.2.2 Přístupy k hodnocení práce

Armstrong (2007) dělí přístupy k hodnocení práce na analytické a neanalytické.

2.2.2.1 Analytické hodnocení práce

Hlavními rysy analytické hodnocení práce je to, že je systematické, založené na úsudku, zaměřené na práci, a nikoliv na osobu a zabývá se jen vnitřními relacemi.

Analytické hodnocení práce je systematické v tom, že relativní hodnota práce je určována na základě skutečných důkazů o charakteristikách prací, které mají být analyzovány podle strukturovaného rámce kritérií nebo faktorů.

Typy analytických přístupů k hodnocení práce:

Bodovací metoda (metoda bodových stupňů)

Bodovací metoda je nejpoužívanějším typem analytického hodnocení práce. Metoda je založena na rozčlenění práce na faktory nebo klíčové prvky představující požadavky, které práce klade na toho, kdo ji vykonává, na požadované schopnosti a v některých případech i na dopad, jaký práce má. S použitím numerických stupnic jsou každému z faktorů přidělovány body podle míry, v jaké je tento faktor v hodnocené práci obsažen. Bodové hodnocení jednotlivých faktorů se poté sčítají tak, aby vyjádřily celkové skóre, které představuje hodnotu práce.

Analytické porovnávání

Podobně jako bodovací metoda hodnocení práce je analytické porovnávání založeno na analýze určitého počtu definovaných faktorů. Z hlediska těchto faktorů se vypracovávají profily stupňů nebo úrovní, které definují charakteristiky prací v každém stupni zařazeném do jakési struktury či soustavy stupňů. Paralelně se vypracovávají profily rolí pro práce, které mají být hodnoceny, a to se provádí na základě analýzy stejných faktorů, jaké odpovídají profilům stupňů. Profily rolí jsou pak „porovnávány“ s řadou profilů stupňů nebo úrovní tak, aby se dosáhlo co nejlepší shody a práce se zařadila do daného stupně.

Metoda faktorového porovnávání (metoda řad pořadí)

Nyní málo používaná metoda faktorového porovnávání (řad pořadí) porovnávala faktory prací s faktory používajícími v penězích vyjádřené stupnice a poskytovala tak bezprostřední informaci o sazbě za danou práci.

Patentované, značkové metody

Existuje řada systémů hodnocení práce nabízených poradenskými firmami, specializovanými na řízení. Velmi známou je Hay Guide Chart Profile Method, která je založena na porovnávání faktorů. Používá tři široké faktory (znalosti a dovednosti, tj. know-how, řešení problémů a odpovědnost), z nichž každý je dále rozdělen na subfaktory, i když ty nelze bodovat individuálně.

2.2.2.2 Neanalytické hodnocení práce

Neanalytické hodnocení práce porovnává práce jako celek a umisťuje je do určitých stupňů nebo pořadí. Práce tedy nejsou analyzovány z hlediska svých prvků nebo faktorů. Neanalytické metody nevyhovují požadavkům předpisů o stejném odměňování prací stejné hodnoty, protože stejná hodnota tímto způsobem vyjádřená je hrubá a nepřesná. Hlavní metody tohoto druhu jsou:

Klasifikační metoda

Jedná se o nejobvyklejší neanalytický přístup. Práce tak, jak jsou definovány popisy pracovních míst, jsou zařazovány do stupňů v hierarchii pomocí porovnávání práce jako celku s definicí určitého stupně a vybírá se takový stupeň, jehož charakteristice hodnocená práce odpovídá nejlépe.

Metoda pořadí prací

Vytváření pořadí prací jako celků je nejprimitivnější formou hodnocení práce. Postup spočívá ve vzájemném porovnávání prací a v jejich uspořádání do pořadí podle toho, jak je vnímána jejich hodnota pro organizaci.

Metoda párového porovnávání

Jedná se o statistickou metodu, která se používá kvůli přece jen promyšlenějšímu vytváření pořadí prací jako celků. Je založena na předpokladu, že je vždy snadnější porovnávat jednu práci s jinou než se zabývat celým souborem prací a pokoušet se vytvořit pořadí na základě hromadného porovnávání.

Vnitřní poměrování (benchmarking)

Vnitřní poměrování je to, co lidé, když rozhodují o hodnotě prací, často dělají intuitivně, i když to nikdy nebývá v textech věnovaných hodnocení práce uváděno jako oficiální metoda hodnocení práce. Toto poměrování prostě znamená porovnávání sledované práce s jakoukoli modelovou prací existující v podniku, která je uznávána za správně zařazenou a odměňovanou, a zařazení sledované práce do stejného stupně, jako

je práce sloužící za vzor. Porovnávání se často provádí na základě práce jako celku, aniž by se postupně analyzovaly jednotlivé faktory prací.

Tržní oceňování

Tržní oceňování je proces posuzování mzdových / platových sazeb na základě tržních sazeb za srovnatelné práce a v podstatě jde o vnější poměrování (benchmarking). Přísně vzato, tržní oceňování není procesem hodnocení práce v dříve uvedeném smyslu. To se zabývá pouze vnitřními relacemi a bezprostředně se nezajímá o tržní hodnoty, i když v souvislosti se systémem formálního hodnocení práce je zjišťování tržních sazeb nezbytnou součástí programu vytváření mzdové / platové struktury.

2.2.3 Kritéria hodnocení a jednotky měření

Hroník (2006) shrnuje jednotky a stupnice pro měření v následujícím členění:

Jednotky měření

Při hodnocení pracovního výkonu, respektive výsledku můžeme použít jednotky měření. Použít další je obtížné a mnohdy zbytečně komplikované.

Těmito jednotkami jsou:

- kvantita
- náklady
- kvalita
- čas

Ve firmě jsou cíle především v oblasti kvantity. Protože však nelze v rozvoji firmy vystačit jen s kritériem objemu tržeb či výroby (kvantita), je třeba se zaměřit i na sledování nákladů. Jakmile jsou objemy a náklady na dobré úrovni, nastává čas se soustředit na kvalitu. Po zvládnutí kvality se dostává do centra pozornosti čas. Samozřejmě, že toto je lineární zjednodušení.

Škála měření

Ať už hodnotíme podle jednotlivých oblastí hodnocení nebo podle kompetencí, potřebujeme vedle kvalitativního zhodnocení určit míru.

Trojdílná stupnice

První stupeň je považován za podprůměr, druhý stupeň za průměr a třetí za nadprůměr. Lze očekávat, že při uplatnění této stupnice je možné dosáhnout jen malého stupně rozlišení a že trojdílná stupnice není vhodná pro praxi. Hlavní výhodou trojdílné stupnice je její snadné a relativně přesné užití méně zkušenými hodnotiteli.

Čtyřdílná stupnice

První ze stupnic, která nemá středovou hodnotu. Ve skutečnosti má středová hodnota dvě varianty – nižší a vyšší střed. Nejnižší hodnota je přidělována jen zřídka, méně než v 10 % případů. Na 2 středové hodnoty připadá 65-75% a na nejvyšší hodnotu 15-25%. Většinou tedy čtyřdílná stupnice nepřináší větší diferenciaci než třídílná. Výjimkou je verbální a kombinovaná stupnice.

Pětídílná stupnice

Stupnice se středovou hodnotou, která má v sobě velký potenciál diferenciaci a je univerzálně použitelná. Buď užívá podobnosti s klasickým školním známkováním a stupni od 1 do 5, nebo od 5 do 1. Některé pětídílné stupnice se snaží vzdálit podobnosti se školním známkováním a volí stupnice od 0 do 4.

Pětídílná stupnice nabízí dostatečný prostor pro diferenciaci, kterou potřebujeme pro firemní praxi a kterou jsou schopni zvládnout lidé s různou zkušeností. V případě adekvátního užívání pětídílné stupnice můžeme předpokládat, že rozložení bude víceméně odpovídat Gaussově křivce.

Tabulka 1 - Ukázka pětibodové stupnice

Bodová hodnota	Přibližná charakteristika
0	Nedostatečná, „ohrožující“ úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpory se všemi body z pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v Kompetenčním modelu, případně absence dané kompetence, i když byla příležitost ji projevit. Lze formulovat rozvoj od základů a ihned.

1	Podprůměrná, limitující úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpor s některým z bodů pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v Kompetenčním modelu. V dané kompetenci lze formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je potlačení slabých stránek.
2	Postačující minimální úroveň. S dílčími výhradami odpovídá Kompetenčnímu modelu, resp. Popisu projevu kompetencí na úrovni pozorovatelného chování. Lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a potlačení slabých stránek.
3	Optimální úroveň. Přesně odpovídá Kompetenčního modelu. V dané kompetenci lze formulovat dílčí oblasti ke zlepšení. Již nelze formulovat „kvalitativní skok“. V dané kompetenci nelze formulovat žádnou výhradu. Rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek.
4	Excelentní úroveň, ideální stav. Projev kompetence je na vzorové úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.

Zdroj: HRONÍK, F. (2006)

Šestidílná stupnice

Nemá středovou hodnotu. Jednotlivé stupně jsou slovně charakterizovány:

1. mizivá úroveň,
2. nízká úroveň,
3. spíše nízká úroveň,
4. spíše vysoká úroveň,
5. vysoká úroveň,
6. velmi vysoká úroveň.

Na základě hodnocení je pak sestavován kompetenční profil pracovníka.

Obrázek 1 – Ukázka kompetenčního modelu

Kompetence	Dimenze	Úroveň						
		1	2	3	4	5	6	7
Strategický management	Podnikatelské myšlení	●	●	●	●	●	●	●
	Procesní orientace	●	●	●	●	●	●	●
	Orientace na zákazníka	●	●	●	●	●	●	●
	Využívání diverzity	●	●	●	●	●	●	●
Sociální způsobilosti	Spolupráce	●	●	●	●	●	●	●
	Vedení týmu	●	●	●	●	●	●	●
	Řízení výkonnosti	●	●	●	●	●	●	●
Osobní vliv	Integrita osobnosti	●	●	●	●	●	●	●
	Iniciativa	●	●	●	●	●	●	●
	Flexibilita	●	●	●	●	●	●	●

Zdroj: HRONÍK, F. (2006)

Sedmidílná stupnice

Velmi často užívaná stupnice a řadou autorů doporučovaná. Nabízí dostatek stupňů pro diferenciaci. V praxi se však málo využívá celá její šíře. Zejména krajní hodnoty jsou minimálně využívány. Takto je stupnice redukována na pětidílnou. Sedmidílná stupnice přináší efekt zkušeným hodnotitelům, méně je již využitelná plošně.

Desetidílná stupnice

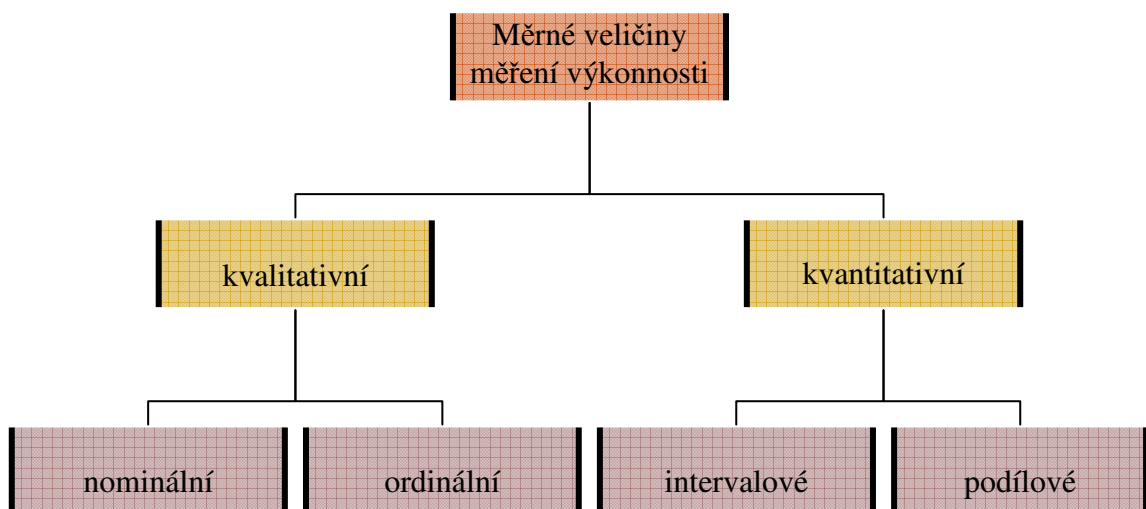
Stupnice nabízí dostatek stupňů pro diferenciaci a velmi dobře se „vpassává“ do normálního rozložení. Ovšem uplatnění všech stupňů je ovlivněno tím, že hodnotám přisuzuje každý jiný význam. Proto je třeba krajní hodnoty, středovou hodnotu a hodnotu mezi středem a krajní hodnotou opatřit slovním komentářem. Není však realistické mít dostatečně diferencující slovní komentář pro všechny stupně.

Stodílná stupnice

Hodnocený projev či výkon může nabývat hodnot od 0 do 100. Tato stupnice se používá při škálování poměrně zřídka, protože v praxi je často redukována na desetidílnou. Výjimkou jsou případy nucené distribuce, kde je nezbytností uplatnění hodnot s větším rozlišením, než je 10 či 15 bodů.

Wagner (2009) doplňuje toto členění následující typologií měrných veličin pro měření výkonnosti.

Obrázek 2 – Typologie měrných veličin



Zdroj: WAGNER, J (2009)

2.3 Řízení výkonnosti

2.3.1 Cíl řízení výkonnosti

Řízení výkonnosti je prostředkem dosahování lepších výsledků v organizaci, v týmech a u jednotlivců tím, že se výkonnost chápe a vede v rámci odsouhlasených rámců plánovaných cílů, standardů a kompetencí. Je to postup vytvoření sdílené představy o tom, co by mělo být dosaženo. Je to přístup k vedení a rozvoji lidí způsobem, který

zvyšuje pravděpodobnost, že budou dosaženy jak krátkodobé, tak dlouhodobé cíle. Postup sám je veden a prováděn liniovým managementem (Wagnerová, 2008).

2.3.2 Principy řízení výkonnosti

Wagnerová (2008) dále uvádí čtyři základní principy efektivního managementu výkonnosti:

- Je vlastněn a veden liniovým managementem a ne oddělením lidských zdrojů
- Klade důraz na sdílené cíle a hodnoty organizace
- Management výkonnosti není standardní balíček, je to něco, co musí být vyvinuto specificky a individuálně pro konkrétní organizaci,
- Musí se aplikovat na veškerý personál, ne jen na část skupiny manažerů.

Přínos cílů jakožto stimulu lidské motivace:

Je prokázáno, že specifické, obtížné cíle přijaté zaměstnancem vedou k vyšší výkonnosti než jednoduché, vágní nebo žádné cíle. Studie ukazují, že zaměstnanci, kteří mají specifické a obtížné cíle, mají výrazně vyšší výkonnost než ti, kteří se snaží pracovat „nejlépe jak dovedou“. Navíc mají tito zaměstnanci vyšší pocit vlastní účinnosti, která pozitivně koreluje s následným výkonem. Cíle stimulující úsilí, koncentrují pozornost daným směrem, zvyšují vytrvalost a dodávají zaměstnanci odvalu najít nové a lepší cesty jak pracovat. Navíc bylo prokázáno, že se zvyšuje výkonnost zaměstnance a produktivita jako taková. Měřitelný nárůst produktivity je o 10 až 25%, v některých případech jsou uváděna i vyšší čísla.

Vedle kolektivních cílů je třeba stanovit cíle individuální. Stanovení individuálních cílů probíhá na základě dohody – řízeného rozhovoru mezi hodnoceným a jeho hodnotitelem. Dohoda se týká výkonu, který se od pracovníka očekává, a způsobů, jakým bude výsledků dosahováno. Předmětem dohody jsou rovněž nezbytné podmínky potřebné pro udržení a zlepšování pracovního výkonu.

Při stanovení cíle musí dojít k dohodě mezi hodnoceným a hodnotitelem o zdroji a způsobech měření cíle, aby se předešlo jakýmkoliv nejasnostem či nesouladu v závěrečné fázi hodnocení dosažených výsledků. Měření dosažených výsledků je

poměrně jednoduché, pokud jsou cíle číselně zadány. V případě kvalitativních cílů nebo cílů vymezených termínem je měření výsledků složitější. Při stanovení cílů je vhodné použít i principů tzv. benchmarkingu – tedy porovnání vlastní efektivnosti z hlediska produktivity a kvality se špičkovými společnostmi, případně pracovníky.

2.3.3 Metody hodnocení výkonnosti

2.3.3.1 Komparativní metody

Komparativní metody jsou založeny na porovnávání pracovníků mezi sebou dle jednotlivých, předem daných kritérií. Většinou mají uplatnění tam, kde lze stanovit jednoznačně měřitelná kritéria (např. finanční objem získaných zakázek, fluktuace zákazníků, náklady na dosažení obratu apod. u obchodníků) nebo je třeba různá dílčí hodnocení sloučit do celkového hodnocení.

Komparativní metody jsou vhodné do výrazně soutěživého a individualistického prostředí, zvláště když toto hodnocení je přístupno všem zúčastněným. Dokonce v některých obchodních firmách, které působí na našem trhu, je zavedena praxe hodnocení obchodníků, které probíhá průběžně a hodnotící cyklus je půlroční.

Metoda určení pořadí – jednokriteriální hodnocení

Patří k nejjednodušším metodám a nabízí uplatnění u jednokriteriálního hodnocení. Měření je jednoznačné (např. tržby).

Kromě pořadí lze uvádět hodnoty, které sloužily jako kritérium pro určení pořadí. Prosté pořadí by bylo málo výmluvné a méně užitečné. Metoda určení pořadí je vhodná pro tvorbu různých skupin podle výkonosti.

Metoda přidělení bodů – vícekriteriální hodnocení

Metoda přidělování bodů se uplatní při posuzování podle více kritérií, kdy nestačí v těchto kritériích určit pořadí. Pomocí bodů lze určit interval, rozestup, například mezi prvním a druhým může být podstatně větší než mezi druhým a třetím v pořadí. Na body lze převést výsledky v různých oblastech, které jsou vyjádřeny různými hodnotami

(např. tržby, procento loajálních zákazníků, znalosti produktů apod.) a vyjádřit tak profil kvalit u hodnoceného.

Metoda párového srovnání

Při metodě párového srovnávání je každý srovnáván s každým. Můžeme při hodnocení metodou párového srovnávání postupovat po jednotlivých kritériích a výsledky pak sdružit.

Metoda je vhodná v případech, kdy není možné u daného kritéria dosáhnout jednoznačného měření nebo když hodnotíme celkový výsledek (výkon, pracovní chování a kompetenci). Celkový výsledek můžeme obtížně získat součtem nějakých pořadí a jejich zprůměrováním. Metoda klíčové události se také užívá jako kontrolní či paralelní metody.

Tabulka 2 - Formulář pro zpracování výsledků metodou párového srovnávání ("jeden nebo druhý")

Kritérium	Hodnocené období:						
	Vořešprut	Opruznik	Rozumbrak	Kedlubil	Myšvorat	Kálelnato	Pivonič
Vořešprut		2	1	1	2	2	1
Opruznik	1		2	1	2	2	2
Rozumbrak	2	1		1	2	2	2
Kedlubil	2	2	2		2	2	2
Myšvorat	1	1	1	1		1	1
Kálelnato	1	1	1	1	2		1
Pivonič	2	1	1	1	2	2	
Celk. počet bodů	9	8	8	6	12	11	9
Pořadí	4.-5.	2.-3-	2.-3.	1.	7.	6.	4.-5.

Zdroj: HRONÍK, F. (2006)

Metoda párového srovnání umožňuje srovnávat každého s každým v každé kompetenci nebo celkově. Způsobů párového srovnávání může být několik. Nejvíce se osvědčilo vzájemné poměrování (bodování) jako ve fotbale. Ten lépe hodnocený dostává 3 body a druhý 0 bodů. Je-li horší v dané kompetenci, pak dostává 0 bodů a druhý dostává 3 body. Vychází-li nastejno, pak každý dostává 1 bod jako za remízu. Bodování se připisuje podle řádků.

Tabulka 3 - Hodnocení metodou párového srovnání "fotbalová liga"

Týmová práce	Obrpind'a	Křivovlas	Holobrad	Dubohlav	Chytrosoplý	Korunodírný	Držkobrusný		Součet	Pořadí
Obrpind'a		3	3	1	3	3	3		16	1.
Křivovlas	0		1	1	0	0	0		2	7.
Holobrad	0	1		0	3	1	1		6	5.-6.
Dubohlav	1	1	3		3	3	3		14	2.
Chytrosoplý	0	3	0	0		3	0		6	5.-6.
Korunodírný	0	3	1	0	0		3		7	4.
Držkobrusný	0	3	1	3	3	0			10	3.

Zdroj: HRONÍK, F. (2006)

Metody nucené distribuce

Hodnotitel pro každé kritérium má určený „balík bodů“, které rozděljuje mezi definovanou skupinu hodnocených. Například při hodnocení Zákaznické orientace hodnotitel rozděljuje 100 bodů mezi 12 supervizorů. Podmínkou je, že žádnému z hodnocených nemůže přidělit stejný počet bodů. Tak třeba prvnímu dá 25 bodů, druhému 16 a třetímu 14. Zbylých 45 bodů musí rozdělit dalším 9 lidem. Z takto pojatého rozdělení je zřejmé, že v kritériu Zákaznické orientace spatřuje velký rozdíl mezi prvními třemi a „zbytkem světa“.

Metody nucené distribuce představují poměrně náročné početní cvičení, kdy je potřeba upravovat bodové rozložení, aby to „vyšlo“ a přitom odpovídalo realitě. Proto metody nucené distribuce jsou méně využívané.

Metoda 20-70-10

Za autora této metody je považován Jack Welch. Ve své podstatě se jedná o metodu nucené distribuce.

2.3.3.2 Metody individuálního hodnocení pracovníků

Metody hodnocení lze rozřadit podle toho, jaké oblasti hodnocení pokrývají a na jaký časový horizont se orientují. Podle časového horizontu můžeme rozlišit 3 skupiny metod.

- Metody zaměřené na minulost
- Metody zaměřené na přítomnost
- Metody zaměřené na budoucnost

Tabulka 4 - Matice metod hodnocení

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assesment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Zdroj: HRONÍK, F. (2006)

Volba metod hodnocení

Je ideálem, když hodnocení pracovníka pokrývá všechny možné průniky oblastí hodnocení a časových horizontů. Tohoto ideálu však stěží dosáhneme v rámci jednoho hodnotícího cyklu, respektive bylo by to možné za neúměrně vysokých nákladů na takové hodnocení.

Minimální varianta

Je potřeba, aby hodnocení pokrývalo přinejmenším výstup a bylo zaměřeno jednak do minulosti, jednak do budoucnosti.

Opakování metod

Jednotlivé metody hodnocení nemusí být každý hodnotící cyklus stejné. Některé mohou mít delší periodu opakování, jiné mohou být zařazeny ojediněle.

Metody umožňující účast více hodnotitelů

V rámci jednoho hodnotícího cyklu je optimální zařazovat metody hodnocení, které umožňují účast dalších hodnotitelů kromě přímého nadřízeného, například metodického vedoucího, kolegy a podobně.

Tyto metody detailněji specifikuje HR World (Tippit, Inc., 2011), který pro hodnocení doporučuje 16 různých metod, mezi nimiž převažují právě hodnocení více hodnotiteli - hodnocení manažerem, sebehodnocení, hodnocení kolegy, týmové hodnocení, hodnocení profesionálním znalcem, 360 stupňová zpětná vazba a MBO (viz dále).

Motivačně-hodnotící pohovor

Má dvě části. V první části pracovník hodnotí sebe. Ohlíží se za tím, co se stalo, ale nezůstává u toho, posléze se více zaměřuje k budoucnosti a ke kontextu (pracoviště, firma). Text otázek, bodů sebehodnocení pracovník dostává týden či 14 dní dopředu, aby se mohl dobře připravit. Někdo pak přichází na takové hodnocení s přípravou na papíře, někdo jiný je připraven mluvit bez pomůcek. Někdo je detailní, jiný zase obecný a podobně. Vše je do určité míry informativní a významné. Nejde zde o zkoušení a překvapování hodnocených.

Ve druhé části je hodnocení nadřízeným. Pakliže motivačně-hodnotící pohovor navazuje na předem zadané úkoly, je do takového hodnocení zakomponována kontrola plnění a splnění.

Motivačně-hodnotící pohovor pokrývá všechny oblasti hodnocení a celou časovou osu.

Motivačně-hodnotící pohovor je součástí naprosté většiny hodnotících systémů. Jeho struktura může být mírně odlišná, v zásadě je zde část sebehodnocení a část hodnocení druhým. Hlavní výhodou motivačně-hodnotícího pohovoru je to, že může pokrývat

všechny oblasti a časové horizonty hodnocení. Navíc může integrovat řadu dílčích metod.

Hodnocení pracovníka má být především příležitostí k zastavení se, ohlédnutí se a pak pohlédnutí dopředu. Rozhodně by se nemělo jednat o „odfajfkování čísel“. Z tohoto hlediska struktura motivačně-hodnotícího pohovoru poskytuje dostatečný prostor pro kvalitní záznam pohovoru a jeho zhodnocení.

MBO (Management by Objectives)

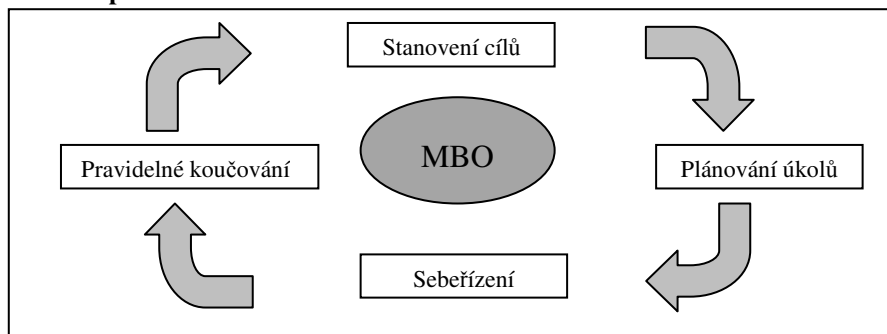
Řízení podle cílů (MBO) je metodou zaměřenou na budoucnost. Může se orientovat na všechny oblasti. Nejvíce je „doma“ v hodnocení výstupů. Má řadu synonym. Někdy se nazývá řízení podle výsledků (Management by Results – MBR) nebo plánování a kontrola práce (Work planning and review – WPR). Všechny tyto a podobné přístupy obsahují stejné základní prvky.

- Stanovení cílů – jádro procesu MBO. Tento proces začíná formulováním dlouhodobých cílů a kaskádovitě spadá dolů přes cíle organizace, cíle menších organizačních jednotek až k individuálním cílům. Důraz je kladen na měřitelnost.
- Plánování akcí, úkolů – zatímco cíle specifikují **co (čeho)** má být dosaženo, akce a úkoly specifikují, **jak** má být dosaženo.
- Sebeřízení – předpokladem úspěchu MBO je kvalitní motivace, znalost MBO a úsilí, které jsou nenahraditelné pro samostatné plnění úkolů.
- Průběžná pravidelná kontrola, respektive koučování – zabezpečuje sledování, zpětnou vazbu k plnění dílčích cílů, úkolů. Nelze se spoléhat jen na kvalitní sebeřízení, je třeba průběh naplňování úkolů a cílů konzultovat, povzbuzovat a usměrňovat.

MBO v současném chápání vnesl do managementu P. Drucker již v 50. letech minulého století. Zlatá éra MBO nastává zejména v 70. a 80. letech minulého století. Objevují se však také negativní stránky MBO. Z procesu hodnocení se stává administrativně náročná záležitost. Filozofická východiska se taktéž stávala stále méně únosná: Účel

světí prostředky – co nejrychleji a nejsnadněji se dostat z jednoho bodu do druhého bodu. Ztrácel se tak ze zřetele složitější kontext.

Obrázek 3 - Model procesu MBO



Zdroj: HRONÍK, F. (2006)

Management by Competencies (MbC)

překládá se jako řízení podle kompetencí. Jde o řízení založené na vyvážení skutečných způsobilostí pracovníků a na požadavcích na způsobilosti, které vyžadují pracovní místa a pracovní role.

Základem je **kompetenční model**, který popisuje požadavky pracovní pozice (pracovního místa) a umožňuje srovnávat je se skutečnými znalostmi, schopnostmi, dovednostmi a zkušenostmi pracovníka na dané pozici (Plamínek, 2005).

Tabulka 5 - Ukázka klasifikace kompetencí

Kompetence	Elementární úroveň	Pokročilá úroveň	Excelentní úroveň
Vedení lidí	Formuluje cíle; Identifikuje lidi vhodné pro určité úkoly; Rozděluje a zadává úkoly jednotlivým pracovníkům, Hodnotí výkon svých podřízených	Rozděluje a zadává úkoly i lidem na stejné úrovni řízení; Řídí finanční zdroje; Rozpoznává důležité ukazatele úspěšnosti činnosti; Deleguje pravomoci	Koučuje; Rozpoznává příležitosti k aktivitě; Vizionářství, invence, rozvíjení představ
Organizování a plánování práce	Definuje činnosti potřebné k dosažení cíle; Určuje posloupnost činností	Plánuje kapacity a časy k dosažení cílů; Vytváří alternativní plány	Plánuje složité komplexy provázaných činností

	vedoucích k dosažení cíle; Odhaduje časovou náročnost činností	zohledňující různé vnější vlivy	
Tvořivé myšlení	Zdokonaluje již existující postupy a řešení	Podává náměty na nové postupy a řešení	Vytváří a zavádí nové metody a postupy
Týmová spolupráce	Rozumí dynamice týmu; Rozpoznává a respektuje lidské rozličnosti a individuálnosti	Akceptuje a poskytuje zpětnou vazbu; Přispívá týmu sdílením informací; V souladu s cíli týmu obhajuje vlastní návrhy	Vede, podporuje a motivuje tým pro větší výkony; Řídí a účastní se řešení konfliktů v týmu

Zdroj: Národní soustava kvalifikací, *Metodika vymezení kvalifikací a tvorby kvalifikačních standardů* [online]. Národní ústav odborného vzdělávání Praha, březen 2007 [cit. 2011-01-14]. Dostupné z WWW:

<http://www.kvalita1.nuov.cz/data/5431_Metodika_vymezovani_KS.pdf>

Vyvážená soustava ukazatelů

Nejznámější metodou v oblasti soustav ukazatelů je bezpochyby **Balanced Scorecard (BSC)**.

BSC zachovává tradiční finanční měřítka, která však vypovídají o minulých finančních transakcích, což bylo dostačující pro podniky průmyslové éry, pro něž nebyly investice do dlouhodobých schopností a vztahů se zákazníky kritickými faktory úspěchu. Tato finanční měřítka jsou nicméně nevhodná pro stanovení strategie, kterou si podniky informačního věku musejí zvolit, aby investicemi do zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, procesů, technologií a inovací vytvořily hodnotu.

BSC doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv. Tyto čtyři perspektivy pak tvoří rámec BSC (Kaplan / Norton, 2005).

Hlavní myšlenkou této metodiky je – „sledujeme takové parametry výkonnosti podniku, které toho vypovídají o výsledné výkonnosti mnohem více, než nabízí souhrnná hodnota rentability.“

Tyto parametry podnikové výkonnosti se rozdělí do 4 základních skupin, tzv. perspektiv, které prostřednictvím odpovědi na čtyři základní otázky umožní celistvě a vyváženě zhodnotit podnikovou výkonnost.

Základními perspektivami výkonnosti jsou:

- **Finanční** perspektiva, jejíž základní řešenou otázkou je: „Jak bychom se měli jevit našim akcionářům, abychom byli finančně úspěšnější?“
- **Zákaznická** perspektiva, jejíž ústřední otázkou je: „Jak bychom se měli jevit našim zákazníkům, abychom dosáhli naší vize?“
- Perspektiva **interních procesů**, která hledá odpověď na otázku: „Ve kterých podnikových procesech musíme vynikat, abychom uspokojili naše akcionáře a zákazníky?“
- Perspektiva **učení a růstu**, ve které hledáme odpověď na otázku: „Jak budeme udržovat naši schopnost změn a zlepšení, abychom dosáhli naší vize?“ (Wagner, 2009).

KPIs

Key Performance Indicators (KPIs), česky klíčové ukazatele výkonnosti, v nejširším slova smyslu poskytují nejdůležitější výkonnostní informace, které dávají organizaci nebo akcionářům možnost rozumět, zda je organizaci na správné cestě.

KPIs slouží k redukci složité povahy výkonnosti do malého počtu klíčových ukazatelů, aby byly pro uživatele „stravitelnější“. Stejný přístup používáme v našem běžném životě. Např. při návštěvě lékaře lékař změří krevní tlak, hladinu cholesterolu, srdeční tep a body mass index jako klíčové ukazatele našeho zdraví. S KPIs se snažíme o totéž v organizacích.

Klíčové ukazatele musí být spojeny s firemní strategií, tedy k věcem, na kterých záleží nejvíce. V případě odsouhlasení, definování a zmapování strategie je možné navrhnout klíčové ukazatele ke sledování vývoje a získání relevantního vhledu k řízení a růstu

výkonnosti. KPIs by měly být navrženy především pro posílení zaměstnanců a poskytnout jim relevantní data.

Na začátku je vhodné nadnést otázky, na které chceme získat odpovědi, předtím, než navrheme jednotlivé klíčové ukazatele, abychom zabránili následujícímu principu:

Identifikuj vše, co je snadno měřitelné a spočetné

Posbírej a reportuj data o všem, co je snadno měřitelné a spočetné

Skonči škrábáním hlavy s myšlenkou „Co mám, proboha, dělat s tolika daty o výkonnosti?“ (API BWMC Ltd., 2011).

2.3.4 Volba vhodného měřítka výkonnosti

Vodítko pro volbu vhodných měřítek výkonnosti sestavil Wagner (2009). Jeho seznam jednoduchých otázek je zejména prevencí proti zavádění nesmyslných měřítek, které neslouží jinému účelu než samotnému měření a stávají se tak pouhou administrativně náročnou činností bez relevantní interpretace a návaznosti na cíle společnosti.

Tabulka 6 – Otázky při volbě vhodného měřítka výkonnosti

Název
* Jak by se měřítko mělo nazývat?
* Vysvětluje název, o čem měřítko je?
* Vysvětluje název, proč je měřítko významné?
* Je to takový název, kterému bude každý rozumět?
Účel
* Proč je měřítko zavedeno?
* Jaký je úkol měřítka?
* Jaká chování by mělo měřítko podporovat?
Cíl
* Jaká úroveň měřítka je žádoucí?
* Jak dlouho by mělo trvat dosažení této úrovně výkonnosti?
* Jak je tato úroveň výkonnosti srovnatelná s konkurencí?
* Jak dobrá je konkurence v současnosti?
* Jak rychle se konkurence zlepšuje?
Vzorec
* Jak může být tato dimenze výkonnosti měřena?
* Může být vzorec definován v matematickém vyjádření?
* Je vzorec jasný?
* Vysvětluje vzorec přesně, jaká data jsou požadována?
* Jaká chování bude tento vzorec způsobovat?

- * Existují nějaká další chování, která bude tento vzorec způsobovat?
- * Byla použita vhodná stupnice?
- * Jak přesně budou data zjišťována?
- * Je přesnost dat dostatečná?
- * Jestliže je použit průměr, kolik dat bude ztraceno?
- * Je tato ztráta dat akceptovatelná?
- * Bylo by vhodnější měřit rozdíl (rozpětí) výkonnosti?

Kdo měří

- * Kdo, jmenovitě, je aktuálně odpovědný za vytvoření tohoto měřítka?

Zdroje dat

- * Odkud budou přicházet data pro vytvoření tohoto měřítka?

Frekvence měření

- * Jak často by měřítka měla být zjišťována?
- * Jak často by měřítka měla být vykazována?

Kdo „vlastní“ měřítka

- * Kdo by měl být odpovědný za výkonnost podle tohoto měřítka?
- * Kdo „přijde o krk“, pokud se výkonnost nezlepší?

Kdo „pracuje na měřítku“

- * Kdo, jmenovitě, jedná tak, aby zlepšil výkonnost podle tohoto měřítka?

Co budou dělat

- * Jaké činnosti budou provádět, aby zajistili, že výkonnost v této dimenzi se zlepší?

Zdroj: WAGNER, J. (2009)

3 CÍL A METODIKA

3.1 Cíle

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza existujících metod měření výkonnosti pracovního výkonu technicko-hospodářských pracovníků a výběr vhodné metody pro měření efektivity práce THP ve vybraném oddělení vybraného podniku.

Výstupem k hlavnímu cíli by měl být návrh příp. ukázka možných kritérií pro hodnocení pracovního výkonu na základě objektivních měřitelných dat s možností vyjádření parciální produktivity vybraného oddělení.

Podpůrným cílem k dosažení hlavního cíle je rozbor a prozkoumání obecných principů v oblasti produktivity, měření a hodnocení výkonnosti.

3.2 Metodika

Nejprve studiem odborné literatury, odborných časopisů a internetových zdrojů zaměřených na řešené téma, byly zmapovány již popsané metody pro měření výkonnosti práce pracovníků s kardinálně neměřitelným výstupem.

Tyto metody jsem shrnul v literární rešerši společně s několika obecnými teoretickými východisky k tématu výkonnosti, produktivity a efektivity práce.

Zdroje pro teoretickou část jsem čerpal z odborné literatury opatřené v akademické knihovně JČU v Českých Budějovicích, z podnikové knihovny firmy Schwan Cosmetics CR s. r. o., časopisu Úspěch vydávaného Akademií produktivity a inovací, s.r.o. a školicích materiálů společnosti FBE Praha (For Business Excellence). Dalšími zdroji použitými v této práci jsou internetové články a výtažky z případových studií publikovaných tamtéž. V této části práce jsou konkretizovány zejména ty body, které jsou důležité pro zorientování v dané problematice a pro výstavbu teoretického základu pro praktickou část práce.

Následně byl představen a charakterizován podnik, ve kterém jsem prováděl analýzu použitelnosti jednotlivých zjištěných metod. Data pro prezentaci firmy byla čerpána

z knihy vydané u příležitosti 150 letého výročí založení mateřské společnosti v Německu a dále z interních zdrojů společnosti.

Posléze byly analyzovány analytické i neanalytické metody měření výkonnosti práce znalostních pracovníků v konkrétním podniku, tak jak jsou zmíněny v teoretické části práce, a byl navržen vhodný model pro měření výkonnosti. Sekundární data o produktivitě nejen technicko-hospodářských pracovníků jsou citlivými daty všech podniků, které se sledování produktivity věnují, proto v praktické části práce budu metodicky vycházet z vlastního pozorování a zkušeností, z rozhovorů uskutečněných s pracovníky v rámci společnosti ale též se zaměstnanci jiných firem.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU: HISTORICKÝ VÝVOJ, ZAMĚŘENÍ

4.1 Historie

V roce 1855 se začíná psát historie malé firmy v Norimberku The Grossberger & Kurz Pencil Factory, firmy, která se zabývá strojní výrobou tužek na psaní. V roce 1865, v době, kdy se společnost dostává do těžkých dluhů, získává firmu Gustav Adam Schwanhäusser. Díky novým investicím se daří firmu nejen zachránit, ale i rozvíjet. Zkrácením jeho příjmení bylo vytvořeno logo firmy, a tak vzniká firma Schwan s labutí ve svém logu.

Továrna rostla velmi rychle, začala exportovat a uvádět na trh nové typy tužek, včetně kopírovací tužky v roce 1875 a barevných tužek s tenkým jádrem v roce 1925. Díky jejich odolnosti proti lámání se začalo používat jméno STABILO – a druhé jméno firmy bylo na světě.

V roce 1927 Schwan-STABILO vyvinulo první kosmetickou tužku na světě. Tím svůj výrobní program psacích tužek obohacuje o výrobu kosmetických tužek. Po 2. světové válce dochází k dalším novým inovacím, postupnému rozvoji, až v roce 1996 se společnost přeměnila na holdingovou strukturu, v jejímž čele stojí Schwanhäusser Industrie Holding. Ten se dále člení na Schwan-STABILO Cosmetics, STABILO International a Deuter Sport. STABILO International pokračuje v tradiční výrobě psacích potřeb, Deuter je světově proslulou značkou outdoorového vybavení a Schwan-STABILO Cosmetics je zaměřen na výrobu kosmetických tužek.

Na začátku 70. let 20. století pochopil Horst Schwanhäusser nový potenciál – namísto občasného prodeje malým kosmetickým firmám, rozhodl se obrátit rovnou na velké, mezinárodní kosmetické firmy, čímž transformoval norimberskou firmu na tzv. private-label.

Nyní je Schwan-STABILO Cosmetics světovým lídrem ve výrobě private-label kosmetických tužek. Díky vlastnímu R&D (research & development) oddělení nabízí více než 10.000 barev a více než 200 textur. K udržení vysokých standardů

v kosmetickém průmyslu pracuje celý holding podle kosmetického GMP (Good Manufacturing Practices), které obsahuje mnoho standardů pro každou fázi kosmetické výroby. Nejen, že Schwan vyrábí podle nejvyšších standardů kvality, ale též rozsáhle testuje své výrobky a výrobní postupy dokumentuje. (SCHWAN –STABILO, 2005)

4.2 Základní údaje

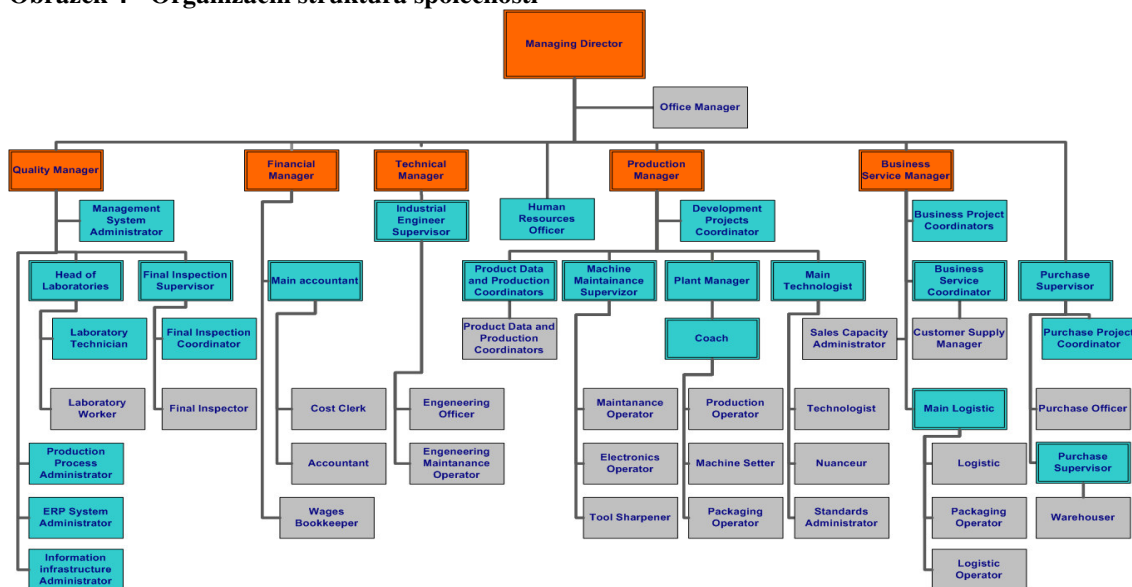
Schwan Cosmetics CR s. r. o. je jednou z dceřiných společností Schwan-STABILO Cosmetics. Byla založena v roce 2001 a lokalizována v Českém Krumlově.

Od svého počátku byla společnost koncipována jakožto výrobní podnik pro dřevěné kosmetické tužky. Obchodní a marketingové aktivity stejně jako výzkum a vývoj byly ponechány v německé centrále. Tento stav s drobnými úpravami platí dodnes.

4.2.1 Organizační struktura

Organizační struktura, jak dokládá obrázek níže, je velmi plochá. Podřízenými jednatele společnosti je pět členů tzv. top managementu, kteří jsou skutečnými řídicími pracovníky. Těm jsou podřízeni vedoucí jednotlivých oddělení, kteří organizují práci výkonným pracovníkům.

Obrázek 4 - Organizační struktura společnosti

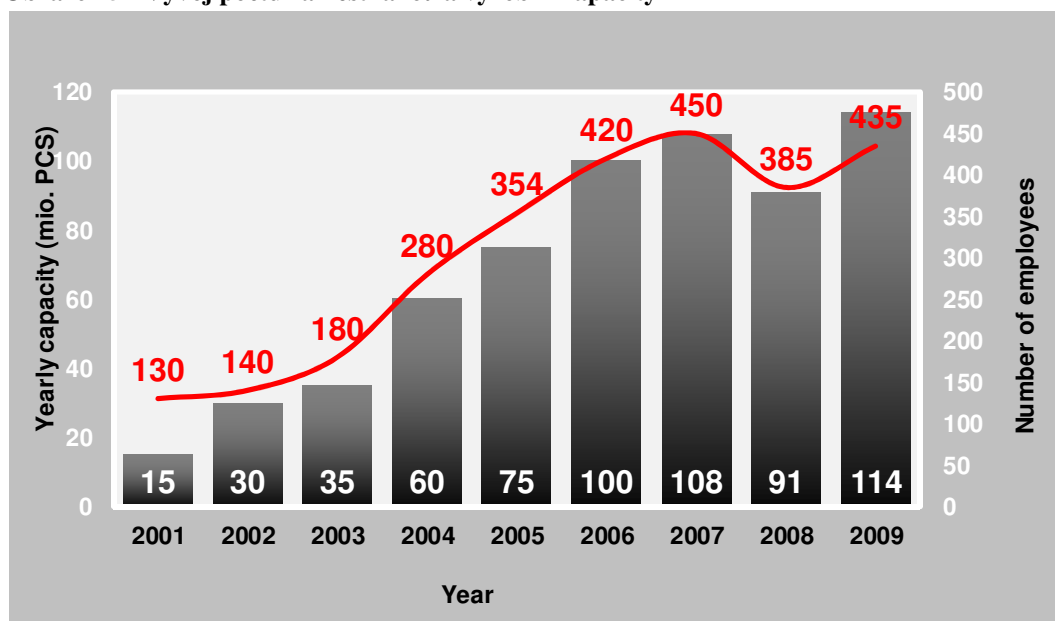


Zdroj: interní dokumentace Schwan Cosmetics CR

4.2.2 Vývoj počtu zaměstnanců a výrobní kapacity

Následující obrázek je dokladem úspěšného rozvoje firmy od roku 2001. V roce 2008 byla společnost nucena reagovat na pokles poptávky vyvolaný celosvětovou hospodářskou krizí. Zároveň stojí za povšimnutí, že ačkoli počet zaměstnanců v roce 2009 nedosáhl úrovně z roku 2007, firma dokázala generovat vyšší výrobní kapacitu oproti roku 2007, což jen dokládá snahy o zvyšování produktivity.

Obrázek 5 - Vývoj počtu zaměstnanců a výrobní kapacity



Zdroj: interní dokumentace Schwan Cosmetics CR

4.2.3 Milníky společnosti

Protože společnost rychle rostla nejen co do počtu zaměstnanců, docházelo v průběhu let k významným pokrokům i v rámci transferů technologií. Seznam nejdůležitějších okamžiků v desetileté historii firmy je níže:

02/2001 založení společnosti Schwan Cosmetics CR

09/2001 výroba první kosmetické tužky, 100 zaměstnanců

09/2004 otevření nového výrobního závodu

06/2005 získání GMP a FSC certifikátů

10/2005 transfer technologie SLIM extrudované

04/2006 transfer technologie SLIM nalévané
07/2006 dosažení kapacity 100 milionů kusů tužek ročně
07/2007 rozšíření produktové řady o technologii JUMBO
03/2009 nová logistická hala
11/2009 získání certifikátu sociální a etické zodpovědnosti
02/2010 získání certifikátu Ecocert

4.3 Zaměření

Jak již bylo uvedeno výše, předmětem činnosti Schwan Cosmetics CR je výroba dřevěných kosmetických tužek. Jedná se o velice specifické zaměření – výroba plastových kosmetických tužek zůstává nadále v německé centrále.

Portfolio dřevěných výrobků zastupují tužky na oči, rty, obočí, oční stíny a korektory v dřevěné tužce a dále tužky pro francouzskou manikúru.

Společnost je globálním hráčem a partnerem mnoha kosmetických firem. Nyní má cca. 400 aktivních zákazníků po celém světě, mezi nimi i celosvětově známé značky jako Avon, L’Oreal, Oriflame, Revlon, Elizabeth Arden, Helena Rubinstein či Lancome.

99% produkce je exportováno po celé Evropě, do Severní i Jižní Ameriky, do Asie, Austrálie ale i severních zemí Afriky.

Jedná se o velice moderní společnost využívající řadu moderních manažerských metod a systému řízení kvality, uplatňující metody a nástroje k ovlivňování kvality výrobků pro dosažení a udržení konkurenceschopnosti. Příklady budiž implementace kosmetického GMP coby kvalitativního rámce, který jasně definuje úroveň kvalitativní výkonnosti společnosti, zavedení firemních procesních struktur, využívání pokročilých technologií a systémů jako EDI, CRM aj., použití systému Balanced Scorecard pro měření výkonnosti firmy, aplikace metody 5S a systémů zavádění štíhlé výroby (lean production).

Za téměř deset let své existence společnost potvrdila pozici největšího světového private-label výrobce dřevěných kosmetických tužek, splňujícího nejpřísnější standardy dané GMP a produkujícího vysoce kvalitní produkty.

5 ANALÝZA METOD MĚŘENÍ EFEKTIVITY PRÁCE THP

5.1 Popis současného stavu

Podnik, kterým se zabývám v této práci, využívá při své činnosti moderní metody řízení a moderní prostředky ICT. Přesto zatím neimplementoval žádnou z moderních metod pro měření výkonnosti THP pracovníků. Zatímco výkonnost ve výrobních procesech dokáže velmi dobře měřit pomocí moderního softwaru, výkonnost znalostních pracovníků doposud ležela na okraji zájmu společnosti.

Vedení společnosti si však uvědomuje potenciál, který skýtá (ne)produktivita administrativních pracovníků, což potvrzují nové cíle ve firemní strategii pro nadcházejících pět let. Začátkem roku 2011 byl zároveň odstartován celofiremní projekt s názvem Podniková produktivita, který je zaměřen nejen na celkovou produktivitu firmy, ale též na produktivitu administrativních procesů.

5.2 Projekt Podniková produktivita

Po roce trvajících příprav připravil auditorský tým firmy pověřený vedením společnosti koncept pro zlepšování a měření produktivity. Koncept dostal název Podniková produktivita a stal se natolik významným projektem, že byl zařazen do strategie firmy na další léta.

Projekt byl prezentován všem projektovým pracovníkům společnosti, jejichž iniciativa a aktivita je dalším hnacím motorem k dosahování vytýčených cílů. Jednotlivý projektoví pracovníci budou dále tyto cíle rozpracovávat do konkrétní podoby, do menších projektů a jednotlivých dílčích úkolů.

Vedením projektu byl pověřen auditní tým, který je složen z pěti členů společnosti. Garanci za tento projekt nese samozřejmě jednatel společnosti a členové top managementu. Na projektových pracích participují všichni členové projektového týmu včetně vedoucích jednotlivých oddělení, což představuje cca. 35 pracovníků

Hlavní cíle projektu jsou definovány následujícími hesly:

- Zvyšováním produktivity podporujeme naši konkurenceschopnost a ziskovost
- Hledáme nástroje pro zvyšování produktivity ve svém týmu
- Ve výrobě hledáme nevyužité zdroje pro zvyšování přímé produktivity
- Navrhujeme projekty pro zvyšování produktivity v celopodnikovém rozsahu

Projekt není časově nikterak ukotven, neboť si všichni uvědomují, že zvyšování produktivity je záležitostí kontinuálního a dlouhodobého zlepšování, nikoli jen jednorázovou akcí s přesně definovaným ukončením stanoveným v harmonogramu.

Jako nástroj pro řízení takto rozsáhlého projektu je použit projektový web na intranetu společnosti vytvořený pomocí Microsoft SharePoint, což je prostředí, kde mohou uživatelé vytvářet weby určené ke sdílení informací s jinými uživateli, správě dokumentů od začátku do konce a publikování sestav usnadňujících rozhodování.

Produktivita byla pro účely tohoto projektu rozdělena na čtyři samostatné partie neboli skupiny podprojektů:

- Celková produktivita – zahrnuje všeobecné projekty
- Nevýrobní produktivita – se týká produktivity nevýrobních týmů
- Výrobní produktivita – se týká přímo výrobních činností
- Plánování – se týká zejména týmů spojených s předvýrobními činnostmi

Každá skupina se zaměřuje na jinou cílovou skupinu pracovníků, nicméně v každé skupině probíhají analýzy plýtvání a postupné zavádění konceptu 5S.

5.3 Měření produktivity

V současné době je podniková produktivita měřena jako celek pomocí vzorce, který poměruje celkové tržby oproti celkovým mzdovým nákladům. Tento agregátní ukazatel je součástí metodiky Balanced Scorecard a sleduje trend vývoje produktivity v čase.

Společnost pro měření své výkonnosti využívá metodiku BSC. Pro měření finanční perspektivy využívá dva ukazatele:

1. Nadečtové plnění rozpočtovaného plánu tržeb. Výnosy produktové, servisní a finanční. Vyjádřeno v %.
2. Nadečtové dodržení rozpočtovaného plánu celopodnikových nákladů. Vyjádřeno v %.

Pro vyjádření zákaznické perspektivy a perspektivy interních procesů jsou definovány následující tři ukazatele:

1. Podíl výrobních zakázek bez hodnocené reklamace k celkovému počtu dokončených zakázek. Vyjádřeno v %.
2. Rozdíl celkového počtu naskladněných zakázek a hodnocených zpožděných zakázek vztažený na celkový počet naskladněných zakázek. Vyjádřeno v %.
3. Podíl nákladů provozní zmetkovitosti, zničeného zboží včetně ležáků a veškerých reklamačních nákladů ve spotřebovaných přímých nákladech. Vyjádřeno v %.

Perspektivu učení se a rozvoje byl ve společnosti uchopen tak, že další rozvoj je realizovatelný pomocí zvyšování produktivity, a tak vyjadřuje celkovou produktivitu jako podíl celkových tržeb bez dobropisů a celkových mzdových nákladů. Výsledek tohoto ukazatele lze pak interpretovat tak „že 1 Kč mezd přinesla x Kč tržeb“. Čím je tedy přínos z 1 koruny vyšší, tím vyšší je i celková produktivita.

Pro měření produktivity THP pracovníků, tedy nepřímé produktivity, však zatím ucelená koncepce neexistuje. Vytvoření této koncepce je právě jedním z cílů projektu Podniková produktivita.

5.4 Výstupy projektu

Každá skupina projektů by měla přinést mírně odlišný výstup.

V celkové produktivitě se jedná o již zmíněný agregátní ukazatel měřený poměrem tržeb a mezd potřebných k jejich získání. Tento ukazatel je již součástí BSC dashboardu společnosti, zatím jako sledovací kritérium výkonnosti firmy bez přímého dopadu na

hodnocení jednotlivých středisek a týmů ve společnosti. Celková produktivita se tak sice sleduje v jednotlivých měsících, ale vypovídající schopnost získává až díky křivce trendu proložené přes výsledky v delším období.

V rámci výrobní produktivity je předpokládaným budoucím výstupem zejména zvyšování využití strojních časů a zlepšení ve využití času lidské obsluhy strojů. K tomuto účelu pořídila společnost software SCADA (Supervisory Control And Data Acquisition System) jehož primární funkcí je sběr informací (dat) ze zařízení jako jsou programovatelné logické automaty. Díky napojení tohoto systému na stacionární terminály umístěné na všech výrobních operacích mají pracovníci a vedoucí výroby on-line přehled o běhu a výkonu jednotlivých strojů, mají k dispozici grafické výstupy produktivity strojů i jednotlivých operátorů výroby. Vedle kusového výstupu každého stroje má k dispozici i detail o kusové zmetkovitosti každého z nich.

U nevýrobní produktivity společně s produktivitou plánování se jedná o produktivitu nevýrobních středisek. Tato část projektu Podniková produktivita se zdá být od počátku nejsložitější. Očekávaným výstupem zlepšování produktivity nevýrobních středisek je tedy nejen použití metod průmyslového inženýrství pro odstraňování plýtvání a budování štíhlé administrativy, ale i jednotný koncept pro měření výkonnosti jednotlivých oddělení. Lze předpokládat, že zavedení takového konceptu nebude dílem okamžiku, ale několika měsíců usilovné práce. Právě proto, že neexistují obecné koncepty pro měření produktivity nepřímých pracovníků a dále z důvodu konfliktu měřitelného a neměřitelného i díky obtížnému zjišťování přidané hodnoty a plýtvání v nevýrobní sféře, se na poli nevýrobní produktivity společnost vydává na doslova průkopnickou cestu.

5.5 Hodnocení THP pracovníků dnes

Dnes dochází k hodnocení výkonnosti v rámci motivačně-hodnotícího pohovoru, konaného tradičně jedenkrát za rok, v opodstatněných případech častěji. Z těchto pohovorů je pořizován písemný záznam na standardizovaném formuláři. Tento formulář

je součástí přílohy této práce. Hodnocení provádí vždy přímý nadřízený se svým podřízeným a trvá zpravidla cca. 1 hodinu. Obsahem hodnotícího pohovoru jsou následující body:

- Zhodnotit výkon zaměstnance v uplynulém období s cílem pochválit zaměstnance, nebo analyzovat důvody nedostatečného výkonu a upozornit na ně.
- Dohodnout se na úkolech pro příští období.
- Zjistit motivační potřeby zaměstnance s cílem předejít případné demotivaci a odchodu zaměstnance.
- Zjistit potenciál zaměstnance s cílem vytvořit jeho kariérní plán.
- Analyzovat potřeby osobního rozvoje zaměstnance s cílem dohodnout se na plánu osobního rozvoje pro další období.
- Získat informace o vztahu: zaměstnanec a jeho pracovní pozice, zaměstnanec a vlastní tým, zaměstnanec a sousední tým, zaměstnanec a firma s cílem zachytit případné signály nespokojenosti v rámci zařazení zaměstnance na pracovní pozici a příslušnosti k danému týmu nebo získat nové postřehy a náměty ke zlepšení z celofiremního pohledu.
- Zjistit stávající stav v osobním životě zaměstnance s cílem nabídnout zaměstnanci pomoc (ze strany nadřízeného či firmy) při řešení složitých osobních situací.

Do hodnotícího formuláře pak vedoucí zaznamenávají důležité informace pro firmu a dohody mezi vedoucím zaměstnancem a jeho podřízenými. Záznam se skládá z osmi částí a vyplněný odevzdává manažer na personální oddělení. Zde je tento záznam dále zpracováván a založen do osobní složky zaměstnance, aby byl k dispozici při dalším pohovoru.

5.6 Průvodce manažerským pohovorem

Pro potřeby manažerů byl personálním oddělením vypracován obsažný materiál s názvem „Průvodce manažerským pohovorem“. Jeho součástí je obecný popis typologie osobnosti, test pro určení typologie zaměstnance a metodika, jak s jednotlivými typy jednat. Dále je zde obsažen obecný návod, jakým způsobem pohovor vést a jaké techniky při pohovoru používat – aktivní naslouchání, formulace otázek, neverbální komunikace, asertivní jednání atd.

Nejrozsáhlejší pasáží je pak samotný rozbor osmi částí hodnotícího pohovoru. U každé části je uvedeno, k čemu která část slouží, jaký cíl má manažer v dané části sledovat. Vedle toho jsou mu k dispozici sady otázek, které může použít a které usnadní a zrychlí průběh hodnocení.

Část I. Zpětná vazba k dohodě z minulého pohovoru

Otázky:

- Jak hodnotíte splnění úkolů a dosažení stanovených cílů z minulého pohovoru?
- Do jaké míry se vám podařilo splnit úkoly a dosáhnout stanovených cílů?
- S jakými potížemi jste se setkal při plnění úkolů a dosahování stanovených cílů?

Část II. Já a mé výsledky v předchozím období

Otázky:

- Jak zvládáte svoji práci? Co zvládáte z vaší práce nejlépe? V čem se podle vás cítíte nejvíce stabilní v rámci svých pracovních povinností?
- Co se podle vás v uplynulém období podařilo? Na čem je podle vás stále ještě pracovat? Co konkrétně si myslíte, že se v uplynulém období povedlo? Jaký je váš návrh na zlepšení ve srovnání s uplynulým obdobím?
- Jaké jsou vaše pracovní priority od 1...?
- Jak byste procentuálně vyjádřil váš dosavadní plat vůči vykonávané práci? Jak byste ohodnotil své mzdové zařazení v rámci práce, kterou vykonáváte? Jak byste vyjádřil poměr mezi vaší mzdou a vašim pracovním nasazením? Jaký výkon podle vás odpovídá vašemu mzdovému zařazení? Jak byste se sám ohodnotil procentuálně – váš výkon versus vaše mzda?

Část III. Já a moje pozice

Otázky:

- Co vás baví na vaší práci? Jak vás baví vaše práce? Co konkrétně vás baví na vaší práci? Z jakých důvodů vás vaše práce baví?
- Co vás naplňuje na vaší práci? Co konkrétně vás naplňuje na vaší práci? Jak vás naplňuje vaše práce? V čem vás naplňuje vaše práce?
- Jak by se podle vás dala zlepšit náplň vaší práce? Jakým způsobem pracujete na zlepšení vaší pracovní náplně/ práce?
- Co dalšího potřebujete pro lepší působení na vaší pracovní pozici? Jakým způsobem byste vylepšil podmínky na vaší práci, kdybyste k tomu měl pravomoc? Jakými konkrétními kroky se dají vylepšit podmínky na vaší práci?
- Jaká pozice ve firmě vás láká? Kdybyste měl možnost jít na jinou pozici ve firmě, jaká by to byla? Kam byste se chtěl v rámci pracovní pozice posunout?
- Jak si představujete ideální zaměstnání? Jaká je vaše představa o ideálním zaměstnání?

Část IV. Já a ostatní (můj tým, ostatní týmy, podnik)

Otázky:

- Jak vám vyhovuje váš tým? Co vám vyhovuje na vašem týmu? Proč vám vyhovuje váš tým? V čem vám vyhovuje váš tým?
- S kým se vám z týmu nejlépe pracuje při plnění konkrétních úkolů? Co vám na dané spolupráci/ osobě vyhovuje?
- Co konkrétně oceňujete na spolupráci s ostatními? Kde vidíte možnost pro zlepšení?
- S kým spolupracujete nejméně při plnění úkolů? Co vás k tomu vede? Kde/ V čem vidíte odlišnost, která vám zamezuje hladký průběh spolupráce?
- Co vám vyhovuje na vašem pracovním prostředí? Jak vám vyhovuje vaše pracovní prostředí? Co konkrétně vám vyhovuje na vašem pracovním prostředí?
- Jak byste popsal váš momentální stav ve firmě z hlediska vašich pocitů? Jaké

pocity se vám vybavují, když se vás zeptám na vaše působení v naší firmě?

- Co z vašeho pohledu ve firmě funguje? Ceníte si toho? Co konkrétně byste označil za funkční ve firmě?
- Co byste změnil ve firmě, kdybyste měl tu pravomoc?
- Co se vám líbí na firemních benefitech? Co konkrétně vy oceňujete na firemních benefitech? Které firemní benefity vy oceňujete? Které firemní benefity mají pro vás největší význam?
- Přistihl jste se někdy, že srovnáváte naši firmu s ostatními? Co vám z toho vyplývá?, Kdybyste měl možnost srovnání s ostatními firmami v regionu, jak si podle vás na tom naše firma stojí? Jaká je podle vás pozice naší firmy v regionu oproti ostatním firmám?
- Za jakých podmínek byste uvažoval o změně společnosti? Co by se muselo stát, abyste uvažoval o změně firmy?

Část IV. Já a ty, jako můj nadřízený – já a ty, jako můj podřízený

- Otázky:
- Co vám vyhovuje na mě jako na vašem nadřízeném? V čem podle vás jsou mé silné stránky, jako vašeho nadřízeného?
- Jakých silných stránek si na sobě ceníte? Co byste označil za své silné stránky? V čem se cítíte silný?
- Co konkrétně hodnotíte pozitivně na vaší roli? Kde vidíte prostor na zlepšení v rámci vaší role?

Část V. Já a můj osobní rozvoj v dalším období

Otázky:

- V čem vidíte možnost dalšího rozvoje pro sebe? Jakým způsobem se můžete dále profesně rozvíjet? Jakým způsobem se chcete dále rozvíjet? Co by vám pomohlo k profesnímu rozvoji? V čem se podle vás můžete dále rozvíjet? Kde vidíte prostor pro váš osobní rozvoj? V čem se chcete dále rozvíjet?

Část VI. Já a mé úkoly a cíle v následujícím období

Otázky:

- Jaké jsou vaše pracovní plány na další rok? V čem vidíte, že byste se chtěl v příštím roce posunout? Kdybyste měl možnost si určit, na co se chcete v příštím roce zaměřit, co by to bylo?

Část VII. Já a můj osobní život

Otázky:

- Co se vám v poslední době povedlo? Na co jste právem hrdý?
- Jaké jsou vaše životní priority od 1...? Které 3 priority jsou pro váš spokojený život ty nejdůležitější? Jaké jsou vaše pracovní priority od 1...?
- Jak jste spokojen se svým životem? Co vás baví na vašem momentálním životě?
- Co vám pracovní život umožňuje v osobním životě? Které pracovní činnosti ovlivňují váš osobní život?
- Kde ve svém životě vidíte pro sebe prostor ke zlepšení? Co byste rád zlepšil na svém životě?
- Jak nejraději trávíte svůj volný čas? Co rád děláte v čase, kdy nejste v práci? Co rád děláte po práci? Jaké aktivity nejraději děláte po práci, o víkendu, ve volném čase?
- Kam rád jezdíte na dovolenou? Jak rád trávíte dovolenou? Co nejraději děláte v době své dovolené?
- Čeho chcete ve vašem osobním životě dosáhnout? Jak si myslíte, že můžete vylepšit svůj osobní život? Co by vám pomohlo k větší spokojenosti v osobním životě? Jaké máte plány ve svém osobním životě?
- Kdybyste měl možnost si v něčem vylepšit svoji osobní situaci, jak bychom vám v tom mohli pomoci? Jak vám můžeme pomoci udržet si váš stávající spokojený život? Jak vám můžeme pomoci vylepšit si váš osobní život?

Část VIII. Shrnutí, opatření, ujednání, dohody

Otázky:

- Co vás na vašem ohodnocení potěšilo? Co jste si uvědomil v rámci vašeho ohodnocení? Kdybyste měl možnost označkovat vaše ohodnocení jako ve škole? Jakou známku dostane vaše ohodnocení? Podle známky – Jak se podle vás můžete dostat na vyšší známku? Co podle vás potřebujete udělat proto, abyste se dostal na vyšší známku?
- Co vám vyhovuje na našich rozhovorech? Jak často vám vyhovuje se takhle scházet? Co jste si uvědomil na našem rozhovoru? Kolikrát za rok má podle vás smysl se takhle potkávat?
- Na co se chcete ještě zeptat před ukončením našeho rozhovoru?, Co vás ještě zajímá?
- Kdy se potkáme příště?

6 DISKUZE, APLIKACE VHODNÉ METODY PRO MĚŘENÍ EFEKTIVITY PRÁCE

6.1 Návrh vhodné metody pro měření výkonnosti

Z Paretova pravidla vyplývá, že v podniku tvoří 80% produktivity 20% zaměstnanců. Abychom do procesu zapojili i ostatních 80% zaměstnanců je zcela nezbytné zavést takové metody měření, které nastaví zrcadlo každému jednotlivému pracovníkovi.

V úvodu literární rešerše byly definovány faktory ovlivňující produktivitu práce THP pracovníků, pro připomenutí jsou to *kvalita práce, kvantita práce, znalosti, iniciativa, spolehlivost a přizpůsobivost*.

Na těchto šest faktorů musíme zaměřit naši pozornost a snažit se nalézt kardinálně měřitelná kritéria, umožňující vedoucím pracovníkům, ale stejně tak i každému v podniku, vizualizovat produktivitu práce.

Na základě literární rešerše a na základě uvedených argumentů pro a proti **doporučuji** jako nejvhodnější metodu **pro vyjadřování výkonnosti THP pracovníků kombinaci KPI a motivačně-hodnotícího pohovoru**. KPI pro kardinálně měřitelné veličiny a motivačně-hodnotící pohovor pro vše ostatní, pro co nenalezneme adekvátní měřitelná kritéria, a zároveň proto, že administrativa je charakteristická duševní práce, na což se v zápalu měření snadno zapomene. Hodnotící pohovor by měl zároveň sloužit k interpretaci jednotlivých KPI, k jejich definování, nastavování, upravování a reakci na dosažené výsledky.

Hodnotícímu pohovoru byla věnována detailní pozornost v předchozí kapitole. Jeho struktura a způsob, jakým se s ním ve společnosti pracuje je zcela relevantní k účelu, k jakému je využíván. Doporučil bych provádět hodnotící pohovor s větší četností než jen jedenkrát za rok. Důvodem pro toto doporučení je zejména vlastní zkušenost s hodnotícími pohovory. Při vedení hodnotícího pohovoru se očekává hodnocení celé periody od posledního hodnocení, což v praxi nebývá zcela jednoduché. V praxi se

často hodnotí pod dojmem poslední doby, neboť pro hodnoceného i hodnotícího je obtížné rozvzpomenout se na všechny pozitivní či negativní skutečnosti v uplynulém roce, které by se v rámci hodnocení měly objevit.

6.2 KPI

Klíčové ukazatele výkonnosti neboli zkráceně jen KPI mají oproti zmiňované metodice Balanced Scorecard zásadní výhodu. Pomocí KPI dochází k redukování složitosti BSC na několik vybraných klíčových ukazatelů. KPI lze použít pro měření jakékoli výkonnosti podniku. Jediným a nejdůležitějším krokem je najít a definovat měřitelná kritéria a ověřit si, že ke stanovenému kritériu existují v našem podniku dostupná data. Nevýhodou KPI je neměřitelnost některých výkonnostních ukazatelů, zejména soft dovedností a kompetencí.

Jak takové KPI může vypadat? Každé KPI musí mít svůj výstižný název s jasnou definicí vzorce, kterým se ukazatel vypočte. Pro ukázkou jsem zvolil KPI pro měření výkonnosti projektového manažera:

Název: Odchylka plánovaného času projektu

Popis výpočtu: Odchylka plánovaného času je rozdíl mezi skutečně odpracovaným časem na projektu a plánovaným časem na projekt

Název: Procento zpožděných projektových úkolů

Popis výpočtu: Podíl zpožděných projektových úkolů a všech úkolů na projektu

Název: Odchylka od plánovaného rozpočtu

Popis výpočtu: Odchylka od plánu rozpočtu je rozdíl mezi skutečnými náklady a plánovanými náklady.

Moderní firmy využívající pokročilé technologie, nemají problém taková kritéria stanovit, vypočítat a hlavně zobrazit. K zobrazování KPI slouží takzvané Dashboards neboli přístrojové / palubní desky. Jsou to vizualizační nástroje, které vypočtená data zobrazují v grafické podobě např. jako barevné grafy či tabulky. Výstup lze zobrazit na firemním intranetu příp. již existují firmy, které Dashboard „ušíjí“ na míru a poskytnou

za úplatu jako tzv. SaaS (software as a service). S pomocí Dashboardu můžeme dokonce připravit benchmarkingový nástroj, který zobrazí nejen práci jednotlivců, ale i týmů, nebo promítne data jednotlivců tak, že je mohou vidět i ostatní kolegové a podnítit tak zvyšování motivace.

Jednoduchost a vizualizační možnosti dělají z KPI moderní, jednoduchý a efektivní nástroj pro měření výkonnosti a to ve velkém detailu. Protože jsou indikátory měřeny v reálném čase a na reálných datech, můžeme si v kterýkoli okamžik zobrazit aktuální stav. Pokud má podnik dostatek informací ve vlastních systémech, lze si představit měření parciálních produktivit právě pomocí KPI.

Pro pět ze šesti klíčových faktorů ovlivňujících produktivitu práce THP pracovníků lze nalézt klíčové indikátory výkonnosti. Nejméně si KPI poradí s měřením přizpůsobivosti, a proto bych tento faktor řešil pomocí hodnotícího pohovoru. To, jak zaměstnanec reaguje na změny, pobídky, výzvy, konflikty, stres a obtížné situace, lze celkem objektivně pozorovat z jeho každodenního chování.

Samozřejmě není nezbytné se omezovat pouze na tuto šesticí ukazatelů. KPI jsou natolik svobodným nástrojem, že nám umožňuje měřit více faktorů, případně lze použít více jednotlivých KPI pro měření jednoho faktoru. Rozhodnutí o faktorech, které stojí za to měřit, leží v odpovědnosti jednotlivých liniových manažerů. Měli bychom mít na paměti, že vymyšlení stovek indikátorů znesnadní orientaci ve výsledcích a jejich interpretaci. Indikátory nereflektující realitu, jejich nadměrné množství, případně nevyužívání výsledných zjištění k následnému řízení udělá z KPI jen další zbytečnou administrativní činnost.

Pro ukázkou definování měřitelných KPI jsem si vybral oddělení koordinátorů obchodních projektů. Toto oddělení má 4 členy a cílem jednotlivých členů týmu je zpracování zákaznických zadání nových produktů (v tomto případě obchodního projektu). Výstupem jejich pracovního úsilí je parametrizace produktů pro výrobu, péče o konfiguraci produktů a zpracování jednotlivých změn v konfiguraci. Každodenní náplní jejich práce je komunikace se všemi ostatními administrativními odděleními, jako je nákup, technologie, laboratoř, výstupní kontrola, výrobní koordinace, expedice

atd. Do jejich zodpovědnosti spadá kompletní péče o projekt od převzetí požadavku od zákazníka až po jeho finální vyspecifikování do řeči srozumitelné pro výrobu.

Klíčové indikátory kvality práce

- % projektů zpracovaných včas dle plánu
- % projektů zpožděných oproti plánu
- % projektů bez zadávací chyby
- % projektů bez reklamace zákazníka
- počet nekompletně specifikovaných zadání a procentuální vyjádření nekompletně specifikovaných zadání

Tabulka 5- Ukázka výpočtu KPI pro kategorii kvality práce

% projektů bez zadávací chyby	zaměstnanec A	zaměstnanec B	zaměstnanec C	zaměstnanec D	celkem
počet zpracovaných projektů	15	9	13	10	47
počet zpracovaných projektů bez zadávací chyby	15	9	12	9	45
%	100	100	92,31	90	95,74
% projektů bez reklamace zákazníka	zaměstnanec A	zaměstnanec B	zaměstnanec C	zaměstnanec D	celkem
počet zpracovaných projektů	15	9	13	10	47
počet projektů se zákaznickou reklamací s místem vzniku v oddělení XY	14	9	13	9	45
%	93,33	100	100	90	95,74
počet nekompletně specifikovaných zadání zaměstnance	zaměstnanec A	zaměstnanec B	zaměstnanec C	zaměstnanec D	celkem
počet zadaných zakázek celkem	32	45	25	49	151
počet nekompletně specifikovaných zakázek	0	2	0	0	2
%	0	4,44	0	0	1,32

Zdroj: vlastní výzkum

Klíčové indikátory kvantity práce

- počet uzavřených projektů v rámci týdne/měsíce
- počet otevřených projektů v rámci týdne/měsíce
- počet uzavřených projektů podle kategorií vyjadřujících náročnost
- % projektů zpracovaných pracovníkem z celkového počtu projektů
- počet uzavřených změnových požadavků v rámci týdne/měsíce
- počet otevřených změnových požadavků v rámci týdne/měsíce

- počet řádků změny na kartě změnového požadavku v rámci týdne/měsíce
- % počtu kusů výrobků v rámci týdenní kapacity vzniklých z nových projektů z celkového počtu všech kusů výrobků ve výrobě z nových projektů i opakovaných zakázek
- počet nově založených karet zákazníků
- počet nově založených karet výrobků
- počet nově založených karet vzorkových výrobků
- počet vydaných vzorkových zakázek za týden/měsíc
- doba pro realizaci projektu – absolutní hodnota, střední hodnota, směrodatná odchylka, medián

Tabulka 6 - Ukázka výpočtu KPI pro kategorii kvantity práce

% projektů zpracovaných pracovníkem z celkového počtu projektů	zaměstnanec A	zaměstnanec B	zaměstnanec C	zaměstnanec D	celkem
počet zpracovaných projektů zaměstnancem	15	9	13	10	47
%	31,91	19,15	27,66	21,28	

Zdroj: vlastní výzkum

Klíčové indikátory znalostí

- počet případů nutných zásahů nadřízeného v rámci znalostí vlastních kompetencí dle kompetenčního modelu pracovníka
- procento úspěšných odpovědí v rámci znalostního testu zaměstnance
- počet implementovaných zlepšovacích návrhů podaných zaměstnancem
- počet samostatně řešených projektů bez nutnosti svolat schůzku oproti všem řešeným projektům pracovníka

Klíčové indikátory iniciativy

- počet zlepšovacích návrhů pracovníka oproti všem zlepšovacím návrhům všech pracovníků
- počet rozvojových projektů, kterých se pracovník účastní
- počet hodin účasti na mítincích versus odpracované hodiny celkem
- počet samostatně přidělených úkolů bez účasti vedoucího

- počet samostatně vyhledaných příležitosti ke zlepšování

Tabulka 7 - Ukázka výpočtu KPI pro kategorii iniciativy pracovníka

počet rozvojových projektů, kterých se pracovník účastní	zaměstnanec A	zaměstnanec B	zaměstnanec C	zaměstnanec D	Celkem
	2	1	0	1	4

Zdroj: vlastní výzkum

Klíčové indikátory spolehlivosti

- podíl včas splněných úkolů oproti všem úkolům pracovníka
- podíl úkolů s uplynulým termínem splnění oproti všem úkolům pracovníka.

Tabulka 8 - Ukázka výpočtu KPI pro kategorii spolehlivosti pracovníka

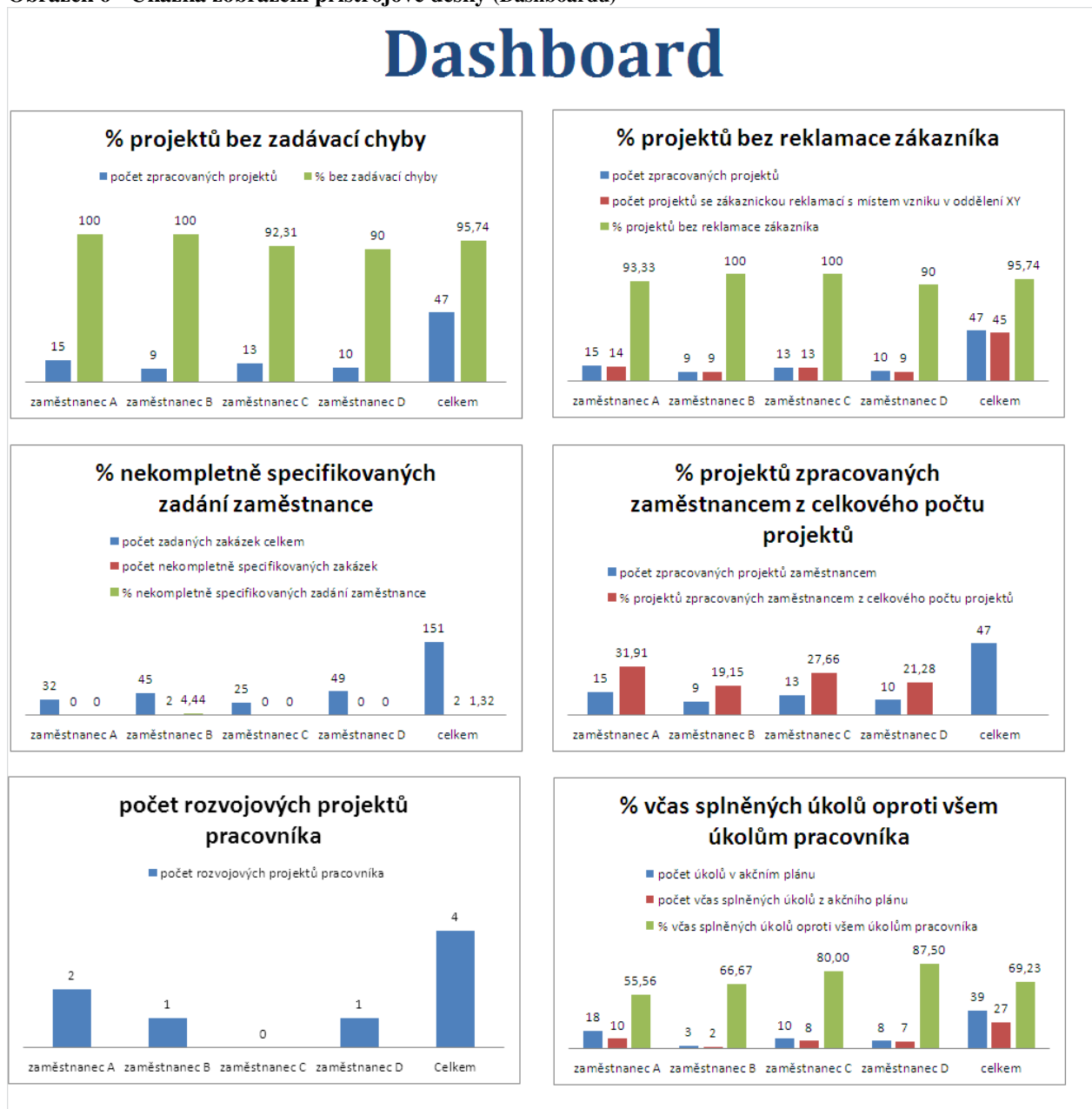
podíl včas splněných úkolů oproti všem úkolům pracovníka	zaměstnanec A	zaměstnanec B	zaměstnanec C	zaměstnanec D	celkem
počet úkolů v akčním plánu	18	3	10	8	39
počet včas splněných úkolů z akčního plánu	10	2	8	7	27
%	55,56	66,67	80,00	87,50	69,23

Zdroj: vlastní výzkum

Konečně lze z těchto jednotlivých ukazatelů sestavit tzv. Dashboard, neboli přístrojovou desku, která může být umístěna na stránkách intranetu, nebo uložena kdekoli na společném úložišti tak, aby k ní měli přístup všichni, kterých se měření týká.

Dashboard může vypadat jako seznam kritérií s vypočítanými hodnotami jak uvedeno výše, nebo lze použít grafické ztvárnění pro lepší vizualizaci a jednodušší interpretaci. Výhodou Dashboardu je jeho snadná dostupnost, přehlednost a on-line výpočet, neboť skutečný Dashboard musí být propojený s podnikovou databází, aby v kterýkoliv okamžik zobrazoval správná a aktuální data.

Obrázek 6 - Ukázka zobrazení přístrojové desky (Dashboardu)



Zdroj: vlastní výzkum

7 ZÁVĚR

Výkonnost zaměstnanců, a to nejen těch přímo spjatých s výrobními procesy, je determinujícím faktorem výkonnosti celého podniku. Ve většině podniků se nahlíží na ukazatel výkonnosti jako na celek. Je to zcela pochopitelný přístup, protože měřitelnost celku je nejen komplexním ukazatelem, ale zároveň je to ukazatel relativně snadno měřitelné či spočítatelný.

Pracovníci v administrativě a obecně THP pracovníci a jejich produktivita dlouhou dobu leží v pozadí zájmu managementu podniků. Dokládá to i situace s dostupností knih, časopisů či článků a případových studií, které by se tímto tématem zabývali.

V rámci zpracování této práce jsem došel k závěru, že pravým důvodem takového jednání je ve valné míře obtížnost s jakou lze identifikovat plýtvání ve velmi komplexních procesech THP pracovníků a jen velmi obtížný způsob měření výstupu a přidané hodnoty jednotlivých THP pracovníků.

Zatímco produktivitu manuální práce dokážeme se současnými metodami řešit, s produktivitou THP pracovníků jsme teprve na začátku. Autoři, kteří se věnují této tématice, se velmi blízce shodují v názorech na faktory, které ovlivňují produktivitu práce a dále nacházíme shodu i v názoru, že pro zlepšování produktivity THP pracovníků můžeme použít metod průmyslového inženýrství.

Společnosti jsou obecně schopny vyjádřit celkovou produktivitu pomocí nějakého finančního ukazatele, ale mají potíže vypořádat se s vyjadřováním parciální produktivity jednotlivých oddělení v nevýrobních procesech. Důvodem je již zmiňovaná obtížná měřitelnost či naprostá neměřitelnost výstupu pracovníků takových oddělení. Právě finanční ukazatele celé firmy tak představují jediný objektivní způsob, jak snadno dosáhnout měřitelného kritéria. Aplikace vzorců pro měření celkové a parciální produktivity je pro měření výkonnosti THP pracovníků nevhodná. Vezmeme-li v úvahu, že tyto vzorce poměřují výstup oproti vstupům, nejsme u THP pracovníků schopni objektivně určit jejich výstup. Jen obtížně určíme absolutní či relativní (procentuální) hodnotu z celkové hodnoty vytvořeného produktu - ať již výrobku nebo služby. Jinými

slovy, jak určíme přínos účetní nebo pracovníka nákupu na jednotku výstupu? Tento fakt je zcela zásadní pro uvědomění si, že čistě matematické měření pro vyjádření produktivity THP pracovníků nebude zcela objektivní a v mnoha případech ani realizovatelné.

Díky takovému zjednodušení se pak manažeři administrativních pracovníků potýkají se situací, kdy nemohou analyzovat produktivitu jednotlivých zaměstnanců a jsou odkázáni na intuitivní řízení. V jiném případě pak tento neprůhledný ukazatel spolehlivě poslouží k zakrývání řídicí neschopnosti manažerů.

Metody lean managementu existují již řadu let a jejich aplikace ve výrobních procesech s sebou přináší znatelná zlepšení v oblasti produktivity a eliminace všech druhů plýtvání. Přenesení metod „z japonské krabičky“ pro zlepšování v nevýrobních procesech je smysluplné a prakticky proveditelné. Stačí si uvědomit, že produktem THP pracovníků je ve valné většině nějaká informace. Stejně tak je to právě množství informací, se kterými tito pracovníci pracují či zpracovávají, dále jsou to schopnosti a znalosti jednotlivých pracovníků, které slouží k práci s informacemi či vytváření resp. usměrňování informací. Zjednodušeně tedy produktem není výrobek ale informace, a nástrojem není stroj ale znalosti a použité technologie k jejich zpracování. A stejně jako ve výrobě pak záleží na rychlosti a kvalitě s jakou jsou informace vytvářeny, zpracovávány a předávány dále směrem k výslednému produktu pracovníka.

Protože zatím neexistují sofistikované metody pro jednoznačné měření produktivity jednotlivých THP pracovníků, nejčastěji jsou tyto případy řešeny pomocí metod individuálního hodnocení pracovníků, jejichž nejběžnějším nástrojem je komparace výkonů jednotlivců. Pokročilejší metody se pak zaměřují na skutečný výkon jednotlivce a spíše definují širší rámec toho, co má být splněno než zcela konkrétní měřitelné hodnoty. Přestože součástí těchto metod je snaha o vyjádření kritéria, podle kterého je výkon zpětně zhodnocen, nejedná se vždy o kardinálně vyjádřená měřítka. Ve stále zrychlujících se procesech všech společností je tato forma evaluace stále častěji považována za nevhodnou z důvodu dlouhé doby potřebné ke zhodnocení pracovníka a dlouhé doby potřebné k zajištění nápravy při negativním hodnocení pracovníka.

Faktem zůstává, že pro spolehlivé měření produktivity THP pracovníků potřebujeme spolehlivá data, v mnoha případech taková, která dnes nejsou předmětem měření společností. Tento požadavek s sebou nese jistou dávku administrativní náročnosti a požadavek na datovou čistotu, který je však třeba podstoupit v zájmu získání možnosti objektivního hodnocení a hlavně řízení.

V současné době je v praxi nejčastěji využívána metoda hodnocení na základě motivačně hodnotícího pohovoru. Tato metoda není v pravém slova smyslu měřením výkonnosti, nýbrž jen jakýmsi ex-post konstatováním či hodnocením. Jaké faktory vstupují do takových typů hodnocení, je vždy jen na rozhodnutí manažera, který hodnocení provádí.

Tento trend by se měl však v dohledné budoucnosti začít postupně měnit na kombinaci metod – kriteriální měření takových veličin, které kardinálně měřit lze a určitá forma motivačně hodnotícího pohovoru v zájmu zachování autonomie THP pracovníků, jejichž význam, zdá se, dále poroste.

Právě proto, že produktivita THP pracovníků ležela dlouhý čas na okraji zájmu manažerů, skýtá právě tato oblast velké příležitosti k budoucímu rozvoji, k potenciálním úsporám a samozřejmě i k trvalému zlepšování, které ve výrobních procesech známe již několik let.

8 SUMMARY

This thesis concerns the methods for measuring the effectiveness of the technical-economic workers (TEW).

The main objective of this thesis is an analysis of the currently existing methods for measuring labour performance of technical-economic worker and selection of appropriate method for measuring the effectiveness of TEW in a representative department of a selected company.

Companies are basically able to express general productivity due to some financial benchmark, but they are facing difficulties expressing partial productivity of respective department in non-production processes. The main reason for this is complicated measurement or total unmeasurement of the technical-economical worker's output

Application of mathematical formula „OUTPUT/INPUT“ is for TEW effectiveness measurement absolutely unsuitable.

Transfer of lean management methods from production processes to non-production processes is meaningful and in practice feasible.

As there is currently no sophisticated productivity measurement method for TEW existing, a tool widely used is an individual worker evaluation in a form of performance comparison. However this trend is slowly changing...

The output of this thesis is a draft of measuring method for selected company. It is called KPI (key performance indicators) and it is recommended to use this KPI method in combination with evaluation interview. KPI shall be preferred for such criterions that can be somehow measured and evaluation interview shall be used for unmeasurable features like soft skills and competences.

Key words: labour performance, productivity, effectiveness, KPI, employee evaluation

9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

[1] ARMSTRONG Michael, *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 str., ISBN 978-80-247-1407-3

[2] API BWMC Ltd., *Key Performance Indicators (KPIs)*, [online]. API BWMC 2011 – [cit. 2011-01-14]. Dostupné z WWW:
<<http://www.ap-institute.com/Key%20Performance%20Indicators.html>>

[3] Department of Trade and Industry, *From Quality to Excellence – Performance measurement*, [online]. Alan Chapman 1995-2011– [cit. 2011-01-14]. Dostupné z WWW:
<http://www.businessballs.com/dtiresources/performance_measurement_management.pdf>

[4] FBE Praha, *Zlepšování výrobního systému (produktivita): Tréninkový kurz*. Praha, FBE Praha, s. r. o., 2011, 22 str.

[5] HAKALA David, *16 Ways to Measure Employee Performance*, [online]. Tippit, Inc.2011 – [cit. 2011-01-14]. Dostupné z WWW:
<<http://www.hrworld.com/features/16-ways-measure-performance-021908/>>

[6] HRONÍK František, *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, 126 str., ISBN 80-247-1458-2

[7] Change Factory, *How to measure people's performance*, [online]. Change Factory 2010 – [cit. 2011-01-14]. Dostupné z WWW:
<<http://www.changefactory.com.au/articles/human-resource-management/how-to-measure-people-s-performance/>>

[8] KAPLAN Robert S, NORTON David P., *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2005, 267 str., ISBN 80-7261-124-0

[9] KOTTOVÁ Jitka, *Možnosti zvyšování produktivity a zlepšování firemních procesů pomocí metod a nástrojů průmyslového inženýrství a systémů zavádění štihlé výroby*. [Diplomová práce], České Budějovice, EF JČU, 2009, 85 str.

[10] KUBANT Aleš, *Zlepšovací projekty v nevýrobních společnostech. Úspěch: Produktivita a inovace v souvislostech*. 2008, ročník 3., č. 4, str. 26. ISSN 1803-5183

- [11] Národní soustava kvalifikací, *Metodika vymezení kvalifikací a tvorby kvalifikačních standardů* [online]. Národní ústav odborného vzdělávání Praha, březen 2007 [cit. 2011-01-14]. Dostupné z WWW:
<http://www.kvalita1.nuov.cz/data/5431_Metodika_vymezovani_KS.pdf>
- [12] PLAMÍNEK, Jiří; FIŠER, Roman. *Řízení podle kompetencí : [Management by competencies]*. Praha : Grada Publishing, 2005. 179 str., ISBN 80-247-1074-9
- [13] SCHWAN –STABILO, *Millions of Colours – One World. The symbol of the Swan: A company History*. Heroldsberg: Schwanhausser Industrie Holding, 2005, 100 str.
- [14] SYNEK Miloslav a kol., *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2000, 480 str., ISBN 80-247-9069-6
- [15] TRUNEČEK Jan, *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Professional Publishing, 2004, 312 str., ISBN 80-86419-67-3
- [16] WAGNER Jaroslav, *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009, 248 str., ISBN 978-80-247-2924-4
- [17] WAGNEROVÁ Irena, *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 str., ISBN 978-80-247-2361-7

10 SEZNAMY A PŘÍLOHY

10.1 Seznam tabulek

TABULKA 1 - UKÁZKA PĚTIBODOVÉ STUPNICE	14
TABULKA 2 - FORMULÁŘ PRO ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ METODOU PÁROVÉHO SROVNÁVÁNÍ ("JEDEN NEBO DRUHÝ")	20
TABULKA 3 - HODNOCENÍ METODOU PÁROVÉHO SROVNÁNÍ "FOTBALOVÁ LIGA"	21
TABULKA 4 - MATICE METOD HODNOCENÍ	22
TABULKA 5- UKÁZKA VÝPOČTU KPI PRO KATEGORII KVALITY PRÁCE	49
TABULKA 6 - UKÁZKA VÝPOČTU KPI PRO KATEGORII KVANTITY PRÁCE	50
TABULKA 7 - UKÁZKA VÝPOČTU KPI PRO KATEGORII INICIATIVY PRACOVNÍKA	51
TABULKA 8 -UKÁZKA VÝPOČTU KPI PRO KATEGORII SPOLEHLIVOSTI PRACOVNÍKA.....	51

10.2 Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 – UKÁZKA KOMPETENČNÍHO MODELU	16
OBRÁZEK 2 – TYPOLOGIE MĚRNÝCH VELIČIN.....	17
OBRÁZEK 3 - MODEL PROCESU MBO	25
OBRÁZEK 4 - ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	33
OBRÁZEK 5 - VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ A VÝROBNÍ KAPACITY	34
OBRÁZEK 6 - UKÁZKA ZOBRAZENÍ PŘÍSTROJOVÉ DESKY (DASHBOARDU)	52

10.3 Seznam příloh

PŘÍLOHA 1 – FORMULÁŘ ZÁZNAMU O MOTIVAČNĚ HODNOTÍCÍM POHOVORU SPOLEČNOSTI SCHWAN COSMETICS
PŘÍLOHA 2- STRUKTURA THP PRACOVNÍKŮ PODLE ODDĚLENÍ
PŘÍLOHA 3 - STRUKTURA VZDĚLÁNÍ THP PRACOVNÍKŮ

Příloha 1 – Formulář záznamu o motivačně hodnotícím pohovoru společnosti Schwan Cosmetics

Záznam o pohovoru se zaměstnancem

Zaměstnanec	
Pracovní pozice	
Hodnocené období	
Datum pohovoru	
Pohovor provedl	

Část I. Zpětná vazba k dohodě z minulého pohovoru

Část II. Já a mé výsledky v předchozím období*

Část III. Já a moje pozice*

Část IV. Já a ostatní (můj tým, ostatní týmy, podnik)*

Část IV. Já a ty, jako můj nadřízený. Já a ty, jako můj podřízený

Část V. Já a můj osobní rozvoj v dalším období*

Část VI. Já a mé úkoly a cíle v následujícím období*

Část VII. Já a můj osobní život

Část VIII. Shrnutí, opatření, ujednání, dohody *

Příloha 2- Struktura THP pracovníků podle oddělení

THP pracovníci podle oddělení	
Oddělení	Celkem
Tým Coache	11
Tým Finance / Team Financials	7
Tým Informatika / Team Informatics	2
Tým Koordinace / Team Coordination	17
Tým Logistika / Team Logistics	3
Tým Nákup / Team Purchasing	13
Tým Obchodní servis / Team Sales Service	12
Tým Personalistika / Team Human Resources	1
Tým Technika / Team Industrial Engineering	7
Tým Technologie / Team Technology	6
Tým Vedení / Team Management	11
Tým Výstupní kontrola / Team Final Inspection	9
Tým Vývoj / Team Development	1
Tým Zkoušení / Team Testing	8
Celkový součet	108

Příloha 3 - Struktura vzdělání THP pracovníků

