

Disertační práce

**Použití modelu pracovní výkonnosti při řízení a rozvoji
výkonnosti pracovníků ve výrobních oblastech**

*Job Performance Model Application
in Job Performance Management and Development in Production area*

Autor: Ing. Eva ROUSOVÁ
Obor: 6208V038 Management a ekonomika
Školitel: doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.

Listopad 2008

ABSTRAKT

Tématem disertační práce je řízení a rozvoj pracovní výkonnosti. Práce popisuje a dále prohlubuje teoretické poznatky z oblasti organizačního řízení, personálního managementu, procesního řízení, teorie výkonnosti organizace a procesů. Na základě teoretických poznatků je formulován originální model pracovní výkonnosti, který je definovaný faktory do úrovně III. řádu. Narozdíl od klasických kompetenčních modelů obsahuje nově definovaný model také faktor pracovní a sociální prostředí a je v něm zohledněn význam vstupů na výsledek pracovního procesu. Platnost modelu je ověřena pomocí dotazníkového šetření a aktualizovaný model je aplikován prostřednictvím auditu pracovní výkonnosti v praktických podmínkách. Na základě praktické zkušenosti je vytvořena obecně platná metodika použití modelu pracovní výkonnosti v praxi. V závěru je zmíněn teoretický a praktický přínos výsledků práce.

Klíčová slova: procesní orientace, výkonnost, pracovní výkonnost, řízení a rozvoj pracovní výkonnosti, model pracovní výkonnosti, faktory pracovní výkonnosti, pracovník, sociální prostředí, pracovní prostředí

ABSTRACT

The topic of the doctoral thesis is job performance management and development. The paper describes and deepens theoretical knowledge in the field of organizational management, personal management, process management and theory of organizational performance and process theory. Based on the theoretical knowledge an original model of job performance (defined by the factors up to third grade) is suggested. Contrary to competence models the newly defined scheme includes also the work and social environment and it also counts in the role of inputs on the output (result) of work process. Reliability of the model is validated by a survey and a modified model is applied through a job performance audit in praxis. Based on practical experience a generally valid application methodology of the model is created. In the end theoretical and practical contribution of the work results is mentioned.

Key words: Process Orientation, Performance, Job Performance, Job Performance Management and Development, Job Performance Model, Factors of Job Performance, the Worker, Social Environment, Job Environment

PŘEDMLUVA

Pojmy efektivita, produktivita a výkonnost nás provází už několik desetiletí. Produktivita patří na čelní příčky témat probíraných na manažerských poradách globálních společností i státem podporovaných jednáních se zahraničními investory. Čísla a grafy vyjadřujícími produktivitu čehokoliv se ohání každý vedoucí pracovník i úředník. Každý ví, že produktivita musí být vysoká a pokud roste, je to ještě lepší. Takový je současný názor.

Co však produktivitu a její růst ovlivňuje? Produktivita každého procesu se odvíjí od ceny jeho vstupů, přes efektivní transformaci vstupů na výstupy, až po schopnost výstupy procesu uplatnit na trhu výrobků a služeb. K realizaci transformačního procesu je kromě kapitálu, materiálu, výrobního zařízení a informací potřeba především aktivní účast člověka. Právě člověk se svojí schopností myslet a improvizovat, může spustit transformaci „něčeho v něco“. Proto si dovolím pozměnit pradávné přísloví „*Za vším hledej ženu*“ na rčení „*Za vším hledej člověka*“. S výjimkou důsledků způsobených vyšší mocí (povodeň, zemětřesení, atd.) mohou za pozitivní či negativní výsledky organizace konkrétní lidé a jejich výkony.

Při úvahách o vlivu jednotlivce na celkový výsledek skupiny, ať už při fotbalovém zápase, noční směně v textilce, chirurgickém zákroku nebo při mírových jednáních, se nabízí řada dalších otázek: *Jak definujeme pracovní výkon jednotlivce? Co má vliv na pracovní výkon jednotlivce? Je možné definovat obecně platný model výkonnosti jednotlivce včetně jeho jednotlivých faktorů? Jaká jsou omezení v pracovním výkonu jednotlivce? Je možné na základě uplatnění modelu výkonnosti identifikovat úzké místo neboli omezení procesu? Je možné model výkonnosti jednotlivce aplikovat při řízení výkonnosti a rozvoje jednotlivce v praxi?*

Vzhledem k výsledkům průzkumu zaměřeného na úroveň řízení a rozvoje pracovní výkonnosti v českých firmách provedeného v roce 2003¹ a zkušenostem z praxe z výrobních firem, kterou jsem absolvovala v letech 2003 až 2008, jsem se rozhodla původní výzkumný problém² zúžit a zacílit do oblastí výrobních firem. Objektem zkoumání bude pracovní výkonnost dělníků v průmyslových organizacích. Znění hlavní výzkumné otázky je následující: *Lze při řízení pracovní výkonnosti dělníků aplikovat model výkonnosti?*

¹ Výzkumu se v roce 2003 zúčastnilo 12 firem z toho 8 výrobních (z původních 100 oslovených) s počtem zaměstnanců nad 100. Mezi aktivní účastníky patřila mimo jiné Škoda Mladá Boleslav nebo Pliva-Lachema. Pouhých 58 % odpovědělo pozitivně na otázku, zda realizují proces řízení pracovní výkonnosti na formální úrovni. Pokud vůbec, tak respondenti implementovali řízení a rozvoj pracovní výkonnosti ve svých organizacích intuitivně. Pouze tři respondenti aplikovali nástroje řízení a rozvoje pracovní výkonnosti v dělnických profesích. Podrobnější výzkum se proto ukázal jako lichý kvůli nejednotnosti v terminologii a nestandardizovaným procesům.

² Původní název práce zněl *Výkonnostní management v českých podnicích*.

Hlavním úkolem při realizaci výzkumného záměru je stanovení komplexního modelu výkonnosti jednotlivce a ověření jeho funkčnosti v praxi. Model bude vycházet z obecné rovnice výkonnosti, definované na základě analýzy a syntézy dostupných poznatků z oblasti pracovní výkonnosti. Druhým klíčovým úkolem je vytvoření a praktické ověření metodiky pro identifikaci omezení ve výrobních procesech. Neméně důležitou bude implementace ověřeného modelu do systému řízení a rozvoje pracovní výkonnosti ve vybrané výrobní společnosti.

Z výše uvedeného je patrné, že se jedná o interdisciplinární problém zasahující do oblasti personálního řízení, výrobního managementu a průmyslového inženýrství. Toto považuji za velkou výzvu. Interdisciplinarita výzkumného záměru navíc akceptuje současný trend, který teoretiky i praktiky směřuje ke komplexnímu řešení problémů.

Volba tématu je založena na mém osobním zájmu o člověka, pohnutky jeho chování a mezilidské vztahy. Proto jsem vždy směřovala k tématům z oblasti personálního managementu. Personalistický přístup k věci jsem si později rozšířila o pohled průmyslového, procesního a výrobního inženýra. Tak se mi otevřela oblast pro mě atraktivních témat zabývajících se systémy lidí, informací, materiálu a strojů.

Dalším důvodem volby uvedeného tématu je využití možnosti zveřejnit vlastní praktické zkušenosti s řízením a rozvojem lidí v podmínkách výrobních organizací. Po studiu na Fakultě managementu a ekonomiky jsem rok a půl pracovala na pozici specialisty produktivity pro nadnárodní konzultantskou společnost. Zabývali jsme se restrukturalizací a rozvojem organizací s cílem zvýšit efektivitu jejich činností. Tato práce mě mnohé naučila a byla pevným základem pro další pozice, které jsem doposud ve svém pracovním životě zastávala. Naučila jsem se, že prezentované výsledky jsou často pouhým odrazem toho, jak by management organizace rád situaci viděl a přesvědčila se o tom, že lidská činnost, komunikace a interakce je nenahraditelná a musí jí být věnována dostatečná péče.

V období, kdy jsem byla interním studentem doktorského studia, jsem se na Fakultě managementu a ekonomiky podílela pod vedením docenta Gregara na výzkumném záměru MŠMT č. CEZ: J22/98: 265300021. Při zpracování výzkumného úkolu byly použity výsledky mé diplomové práce a případová studie ze společnosti Linet, s.r.o. V rámci pedagogického úvazku jsem po dobu tří let (2001-2003) vedla kurz Studia metod a měření práce a v letech (2002 a 2003) cvičení z Personálního managementu. [Rousová, 2001]

Všechny tyto skutečnosti ovlivnily zaměření mé disertační práce. Doufám, že naplním stanovené cíle a práce bude přínosem jak po stránce teoretického poznání, tak po stránce praktického využití.

PODĚKOVÁNÍ

Především děkuji svému školiteli doc. PhDr. Ing. Aleš Gregarovi, CSc. za inspirativní rozhovory a přístup k odborné literatuře.

Za organizační podporu a vstřícnost děkuji paní Nadě Vyoralové a doc. Ing. Romanu Bobákovi, Phd. Bez nich bych práci nestihla odevzdat v požadovaném termínu.

Dále bych ráda vyjádřila poděkování všem, kteří se účastnili výzkumu z cílem ověřit platnost modelu pracovní výkonnosti. Za poskytnuté informace a čas děkuji zejména Ing. Zdenku Adámkovi, Mgr. Ivě Baroňové, MBA, dipl. Ing. Ludovítu Boledoviči, Ing. Josefu Březinovi, Ing. Tomáši Benešovi, Doc. Ing. Pavlu Fialovi, Ph.D., Prof. Ing. Pavlu Jurovi, CSc., Ing. Romanu Chromému, Ing. Marušce Končické, Ing. Michalu Kostkovi, Mgr. Evě Petrželkové, Ing. Radku Šturtovi, Prof. Ing. Radimíru Vrbovi, CSc., Ing. Janě Zubalíkové a Mgr. Jitce Záškové.

Poděkování patří také organizaci IFE-CR za možnost ověřit funkčnost modelu pracovní výkonnosti v reálných podmínkách.

Zvláštní poděkování patří mé mamince Zdence Rousové za to, že se (jak sama řekla) bez hlubší znalosti problematiky ponořila do tématu a provedla gramatickou korekturu téměř celé disertační práce.

Kamarádce Martině Helešicové děkuji za korekturu praktické části práce a příteli Radimovi Kocourkovi zejména za trpělivost a pomoc s korekturou anglického abstraktu.

Okruhu svých nejbližších přátel děkuji za psychickou podporu a motivaci k dokončení práce.

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem disertační práci zpracovala samostatně na základě studia citované literatury a vlastního výzkumu.

V Brně 23. 11. 2008

Eva Rousová

OBSAH

ABSTRAKT	2
ABSTRACT	3
PŘEDMLUVA	4
PODĚKOVÁNÍ	6
OBSAH	7
SEZNAM OBRÁZKŮ	9
SEZNAM GRAFŮ	10
SEZNAM TABULEK	10
SEZNAM PŘÍLOH	10
1 OBSAH A CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE	11
2 TEORETICKO-LOGICKÁ VÝCHODISKA	13
3 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	15
3.1 Organizace	15
3.1.1 Organizační teorie	16
3.1.2 Současný pohled na organizaci	21
3.1.3 Shrnutí kapitoly	21
3.2 Personální řízení	22
3.2.1 Vývoj personálního řízení	22
3.2.2 Vlivy na vývoj personálního řízení	24
3.2.3 Současné pojetí personálního řízení	24
3.2.4 Řízení lidských zdrojů	25
3.2.5 Shrnutí kapitoly	27
3.3 Procesní orientace	28
3.3.1 Optimalizace procesů	29
3.3.2 Průmyslové inženýrství	31
3.3.3 Japonská cesta	35
3.3.4 Štíhlé myšlení, štíhlé řízení, štíhlá výroba i administrativa	37
3.3.5 Teorie úzkých míst (TOC)	41
3.3.6 Shrnutí kapitoly	42
3.4 Výkonnost organizace	44
3.4.1 Řízení podle cílů (MBO)	45
3.4.2 Balanced Score Card (BSC)	48
3.4.3 Řízení a rozvoj pracovního výkonu	50
3.4.4 Shrnutí kapitoly	57
3.5 Výkonnost pracovního procesu	58
3.5.1 Pracovní proces	58
3.5.2 Pracovní výkonnost	59
3.5.3 Pracovník a jeho vliv na výkonnost	63

3.5.4	Další faktory mající vliv na výkonnost.....	73
3.5.5	Shrnutí kapitoly.....	79
4	FORMULACE HYPOTÉZ	81
5	POSTUP A METODY ŘEŠENÍ PRÁCE.....	82
5.1	Postup řešení práce.....	82
5.2	Metody zpracování práce.....	85
6	VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE	86
6.1	Model pracovní výkonnosti.....	86
6.1.1	Obecná rovnice pracovní výkonnosti	86
6.1.2	Model pracovní výkonnosti a jeho proměnné.....	87
6.1.3	Prototyp modelu pracovní výkonnosti	94
6.1.4	Verifikace prototypu modelu pracovní výkonnosti	95
6.1.5	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	104
6.1.6	Doporučení odborníků	105
6.1.7	Aktualizace modelu pracovní výkonnosti.....	106
6.2	Použití modelu pracovní výkonnosti v praxi.....	110
6.2.1	Postup při auditu pracovní výkonnosti	111
6.2.2	Nástroj pro realizaci auditu pracovní výkonnosti	113
6.2.3	Měření a hodnotící škála.....	115
6.2.4	Posuzování faktoru PRACOVNÍK	117
6.2.5	Posuzování faktoru SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ	120
6.2.6	Posuzování faktoru PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	122
6.2.7	Posuzování vstupů pracovního procesu	124
6.2.8	Posuzování výstupu z pracovního procesu	126
6.2.9	Interpretace výsledků auditu pracovní výkonnosti	126
6.2.10	Verifikace metodiky pro audit pracovní výkonnosti	127
6.2.11	Zkrácená metodika auditu pracovní výkonnosti	128
6.3	Model pracovní výkonnosti - nástroj řízení a rozvoje pracovního výkonu.....	131
6.3.1	Analýza procesu řízení a rozvoje ve vybrané společnosti	131
6.3.2	Implementace auditu pracovní výkonnosti ve vybrané společnosti	132
6.4	Závěrečné zhodnocení výsledků práce	134
7	PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE	135
7.1	Přínosy disertační práce pro vědu	135
7.2	Přínosy disertační práce pro firemní praxi.....	135
7.3	Přínosy disertační práce akademickou půdou a odbornou veřejnost	135
8	ZÁVĚR	136
9	LITERATURA A OSTATNÍ ZDROJE	137
10	SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA	141
11	CV AUTORA	142
12	PŘÍLOHY.....	144

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 3.1: Rovnice HRM [volně upraveno podle Gregar, 1999]	26
Obr. 3.2: Metody průmyslového inženýrství [Mašín a Vytlačil, 2000]	32
Obr. 3.3: Studium práce [vlastní zpracování, dle Mašín a Vytlačil, 2000]	34
Obr. 3.4: Výrobní systém Toyota (TPS) [Likert, 2007]	36
Obr. 3.5: Výrobní systém Knorr (KPS) [Interní materiály, IFE-CR]	39
Obr. 3.6: Mapa hodnotového toku (před a po zlepšení) [Materiály IPA Slovakia]	41
Obr. 3.8: SMART cíle [volný překlad podle tréninkových materiálů IMPAC]	47
Obr. 3.9: DUMB cíle [Hroník, 2006]	47
Obr. 3.10: Řízení pracovního výkonu dle Torringtona a Halla [In Armstrong, Baron, 2000]	53
Obr. 3.11: Aktivity řízení pracovního výkonu dle Cavea a Thomase [Armstrong, Baron, 2000]	54
Obr. 3.12: Výpočet potenciálu pro zlepšení a hodnotu zlepšeného výkonu [upravil Franc, 2003]	56
Obr. 3.13: Schéma pracovního systému [Hüttlová, 1999, s.7]	59
Obr. 3.14: Determinanty výkonu podle Cattella [In Nakonečný, 1998]	60
Obr. 3.15: Rovnice výkonu podle Wiesnera [Wiesner, 1983]	60
Obr. 3.16: Rovnice výkonu podle Provazníka [Provazník, 1997]	61
Obr. 3.17: Definice výkonnosti podle Štikara a Rymeše (vlastní zpracování)	61
Obr. 3.18: Rovnice pracovního výkonu podle Tureckiové [Tureckiová, 2003]	62
Obr. 3.19: Podmínky výkonnosti podle Gilberta [upravil Franc, 2003]	62
Obr. 3.20: Model ergonomického systému [Chundela, 1993]	74
Obr. 5.1: Model postupu řešení disertační práce [vlastní zpracování]	84
Obr. 6.1: Rovnice pracovní výkonnosti [vlastní zpracování]	87
Obr. 6.2: Obecný model pracovní výkonnosti jednotlivce [vlastní zpracování]	87
Obr. 6.3: Will/Will not [inspirace In tréninkové materiály IMPAC, vlastní úprava]	89
Obr. 6.4: Model pracovní výkonnosti jednotlivce - Pracovník [vlastní zpracování]	90
Obr. 6.5: Model pracovní výkonnosti jednotlivce - Prostředí [vlastní zpracování]	92
Obr. 6.6: Model pracovní výkonnosti jednotlivce - Proces [vlastní zpracování]	93
Obr. 6.7: Model výkonnosti [vlastní zpracování]	94
Obr. 6.8: Aktualizovaný model pracovní výkonnosti [vlastní zpracování]	107
Obr. 6.9: Ukazatele pracovní výkonnosti [vlastní zpracování]	110
Obr. 6.10: Problém a zlepšení [vlastní zpracování]	111
Obr. 6.11: PQCDM Checklist [Ishiwata, 1991, přeloženo a upraveno]	112
Obr. 6.12: 5W1H Checklist [Ishiwata, 1991, přeloženo a upraveno]	112
Obr. 6.13: Principy zlepšování [Ishiwata, 1991, přeloženo a upraveno]	112
Obr. 6.14: Otázky kritické analýzy [vlastní zpracování]	113
Obr. 6.15: Hodnotící škála úrovně faktoru [vlastní zpracování]	116
Obr. 6.16: Cyklus PDCA [Tréninkové materiály, IFE-CR]	130

SEZNAM GRAFŮ

Graf 3-1 Křivka výkonu v průběhu 24 hodin [Eliášová, 1971]	71
Graf 6-1 Dotazníkové šetření - Charakteristika respondentů 1 [vlastní zpracování]	95
Graf 6-2 Dotazníkové šetření - Charakteristika respondentů 2 [vlastní zpracování]	96
Graf 6-3 Dotazníkové šetření - Charakteristika respondentů 3 [vlastní zpracování]	97
Graf 6-4 Dotazníkové šetření - Charakteristika respondentů 4 [vl.zpracování]	98
Graf 6-5 Pracovní výkonnost každého zaměstnance je ovlivnitelná [vl.zpracování]	98
Graf 6-6 Co má vliv na pracovní výkonnost jednotlivce [vlastní zpracování]	99
Graf 6-7 Jak ovlivňujete pracovní výkonnost svých podřízených? [vl. zpracování]	100
Graf 6-8 Pracovní výkonnost jednotlivce lze popsat uvedeným modelem [vlastní zpracování]	102
Graf 6-9 Faktory s největším vlivem na pracovní výkonnost [vlastní zpracování]	103
Graf 6-10 Faktory s nejmenším vlivem na pracovní výkonnost [vlastní zpracování]	104

SEZNAM TABULEK

Tabulka I - "A" faktory ovlivňující pracovní výkonnost [vlastní zpracování]	88
Tabulka II - "B" faktory ovlivňující pracovní výkonnost [vlastní zpracování]	91
Tabulka III - "C" faktory ovlivňující pracovní výkonnost [vlastní zpracování]	93
Tabulka IV - Záznamový prostředek auditu pracovní výkonnosti [vlastní zpracování]	114
Tabulka V - Ukázka kompetence faktoru [vlastní zpracování]	115

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Faktory ovlivňující pracovní výkon	144
Příloha B - Model pracovní výkonnosti a definice jednotlivých faktorů II. řádu	145
Příloha C – Dotazník pro ověření platnosti modelu pracovní výkonnosti	146
Příloha D – Nástroj pro audit pracovní výkonnosti	152
Příloha E – Výsledky auditu pracovní výkonnosti	156
Příloha F – Výsledky auditu pracovní výkonnosti II	157

1 OBSAH A CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

Téma disertační práce je vymezeno jejím názvem, tj. Použití modelu pracovní výkonnosti při řízení a rozvoji výkonnosti pracovníků ve výrobních oblastech. Práce se zabývá rešerší současných poznatků z oblasti organizačního, personální a procesního řízení, definicí modelu pracovní výkonnosti, ověřením tohoto modelu v praxi a formulací metodiky pro aplikaci modelu v praxi a implementací modelu do firemního systému řízení a rozvoje výkonnosti.

Cíl práce lze rozčlenit z pohledu teoreticko-poznávacího, výzkumného, tvůrčího a aplikačního.

Teoreticko-poznávací cíl práce se zaměřuje na analýzu informačních zdrojů z těchto oblastí:

- Organizační řízení, jeho vývoj a současný pohled na organizaci
- Personální řízení, jeho vývoj a současný přístup k řízení lidských zdrojů
- Procesní řízení, přístupy, metody a nástroje k optimalizaci procesů
- Výkonnost organizace
- Výkonnost pracovního procesu, definice a faktory, které ji ovlivňují

Pro rešerši byla použito více než sedmdesát pramenů, zejména z domácí a zahraniční literatury, které byly doplněny o příspěvky z odborných časopisů. Významným zdrojem informací byly také poznámky a podklady z odborných konferencí a školení. Za každou kapitolou je zařazeno shrnutí těch poznatků, které jsou východiskem pro tvůrčí část práce.

Výzkumné a tvůrčí cíle se navzájem prolínají a mají tuto podobu:

- Na základě analýzy a syntézy dostupných poznatků z oblasti pracovní výkonnosti definovat komplexní rovnici výkonnosti a to včetně faktorů, které mají vliv na jednotlivé proměnné rovnice.
- Dát rovnici výkonnosti podobu modelu pracovní výkonnosti.
- Podrobit model pracovní výkonnosti kritice odborníků a na základě jejich připomínek model aktualizovat.
- Formulovat nástroj pro aplikaci aktualizovaného modelu pracovní výkonnosti při identifikaci omezení pracovního procesu.
- Formulovat metodiku pro aplikaci modelu pracovní výkonnosti v praxi.
- Formulovat vhodný postup implementace modelu pracovní výkonnosti do systému řízení a rozvoje pracovní výkonnosti ve vybrané organizaci.

Rovnice pracovní výkonnosti byla definována na základě devíti definic různých autorů, v kterých bylo pojmenováno celkem třicet rozdílných faktorů majících vliv na pracovní výkonnost jednotlivce. Model pracovní výkonnosti sestavený na základě teoretických poznatků oponovalo celkem 32 odborníků z praxe. Výsledkem jejich připomínek byla rekonstrukce původního modelu pracovní výkonnosti do podoby nové struktury (vstupy – objekt – výstupy). Na základě aktualizovaného modelu pracovní výkonnosti byl sestaven dotazník, který je nástrojem aplikace modelu pracovní výkonnosti v praxi. Výsledkem aplikace tohoto nástroje je znalost kritických faktorů, které mají vliv na výkonnost konkrétního jedince na konkrétním pracovním místě. Metodika pro aplikaci modelu pracovní výkonnosti v praxi je potom návodem pro efektivní používání. Poslední cíl této etapy usiluje o zavedení modelu pracovní výkonnosti do stávajícího systému řízení a rozvoje pracovní výkonnosti. Implementační návrh byl realizován ve vybrané výrobní společnosti.

Cílem **aplikační** části práce je:

- Aktualizovaný model pracovní výkonnosti ověřit na reálných výrobních procesech v praxi, s cílem identifikovat zdroje omezení daného procesu.
- Metodiku pro aplikaci modelu pracovní výkonnosti v praxi ověřit ve zvoleném podniku a popsat praktické zkušenosti s její implementací.

Implementace u vybraného subjektu byla provedena pomocí zkrácené metodiky proto, aby bylo možné v krátkém čase získat relevantní informace o pravděpodobném průběhu implementace a využít je v této práci. Vzniklá konfrontace praktických zkušeností a teorie prověřila správnost metodiky a její nedostatky byly dořešeny.

Výše uvedené cíle práce lze shrnout do následujících čtyř bodů:

- 1) Definovat komplexní rovnici výkonnosti a to včetně faktorů, které mají vliv na její jednotlivé proměnné a na základě této rovnice formulovat model pracovní výkonnosti.
- 2) Navrhnout nástroj pro aplikaci modelu pracovní výkonnosti při identifikaci omezení výkonnosti procesu a prověřit jeho funkčnost v praxi.
- 3) Formulovat metodiku pro aplikaci modelu pracovní výkonnosti jako nástroje pro hledání omezení ve výrobním procesu.
- 4) Formulovat metodický návod implementace modelu pracovní výkonnosti do stávajícího systému řízení a rozvoje pracovní výkonnosti.

2 TEORETICKO-LOGICKÁ VÝCHODISKA

Cílem teoretické části práce je obeznámit čtenáře s teoretickými východisky zpracovaného tématu, s jeho teoretickým základem a nastínit souvislosti, které existují mezi jednotlivými faktory ovlivňujícími pracovní výkonnost.

Při snaze zhodnotit současnou míru poznání řešené problematiky si musíme uvědomit, že pojem pracovní výkon (lidský výkon) se vyskytuje jak ve vědních, tak manažerských disciplínách.

Vědními obory, které se pracovním výkonem zabývají, jsou zejména psychologie, sociologie a ekonomie³. Více do hloubky jde potom psychologie práce, inženýrská psychologie, hygiena práce, sociologie práce, sociologie skupin a ergonomie.

Z manažerských disciplín se pracovnímu výkonu věnuje především personální management neboli řízení lidských zdrojů. Koncem 20. století se v zahraničí zformovala disciplína úzce specializovaná na pracovní výkonnost - Performance Management. Dalšími zástupci moderních přístupů k řízení výkonnosti organizace i pracovního výkonu jednotlivců jsou techniky Řízení podle cílů (MBO), Balanced Score Card (BSC) nebo Řízení podle kompetencí (MBC).

Kromě personálního řízení se termín pracovní výkon objevuje také v publikacích zaměřených na výrobní management. Autoři této oblasti chápou člověka stále spíše technokraticky - jako jeden ze vstupů výrobního procesu. Nezohledňují lidskou individualitu a originalitu na straně jedné a nedokonalost na straně druhé. Opomíjí existenci osobní motivace či naprostého nezájmu o práci, který se často projevuje v podobě prostojů, omylů a opakujících se chyb, ústících do ztrát z výkonu.

Zmínky o významu pracovního výkonu jednotlivce najdeme také v publikacích zabývajících se průmyslovým inženýrstvím, štihlou výrobou nebo filozofií KAIZEN.

Praktické zkušenosti s řízením pracovního výkonu však často zůstávají před veřejností ukryty v rovině osobních prožitků vedoucích pracovníků a manažerů. V lepším případě jsou tyto cenné informace předávány prostřednictvím drahých školení vedených zkušenými manažery, kteří se dovednostem v řízení pracovního výkonu naučili přímo v praxi. Tyto poznatky jsou však často příliš dobře střeženy a k veřejnosti se v podobě skript, odborného článku nebo publikace dostanou spíše sporadicky. Z vlastní zkušenosti vím, že se jedná o techniky velice jednoduché a za předpokladu jistých osobních schopností snadno aplikovatelné.

Původně jsem při rešerši teoretických poznatků chtěla postupovat od samotného jádra a začít kapitolou výkonnost organizace a pracovní výkonnost. Záhy jsem však zjistila, že bude vhodnější nejprve formulovat širší rámec a

³Zajímavým způsobem pracovní výkonnost popisuje ekonom E. F. Schumacher (2000).

popsat události, které vedly k současnému pojetí organizace, procesů a role pracovníka.

Proto zařazuji rešerši na téma **Organizace a organizační řízení**, které je důležitým faktorem pracovní výkonnosti. V této kapitole se popíšu vývoj a změny v chápání organizace. Zařazen je také krátký exkurz do dopadu těchto změn na organizační řízení a samotnou výkonnost. Následuje kapitola **Personální řízení**, obsahující vývoj a hlavní události, které tento vývoj ovlivnily. Tato část práce definuje také manažerskou koncepci řízení lidských zdrojů. Třetí v pořadí je kapitola věnovaná **Procesnímu řízení**. Do kapitoly s tímto názvem zařazuji poznatky z oblasti zlepšování procesů. Zaměříme se na průmyslové inženýrství, japonskou filozofii Kaizen a ne filozofii štíhlého myšlení. Stat' o řízení a rozvoji pracovního výkonu je zařazena do kapitoly **Výkonnost organizace**, společně s metodami Balanced Score Card nebo Management by Objectives.

Na základě zmapování poznatků z výše uvedených oblastí jsem si dovolila začít pracovat na nejdůležitější části rešeršní práce, která nese název **Výkonnost pracovních procesů**. Jejím cílem je shromáždit informace a poznatky z různých vědních i manažerských disciplín a sestavit přehled definic pracovní výkonnosti. Pozornost je samozřejmě věnována jednotlivým faktorům, které mají podle teoretiků přímý či nepřímý vliv na pracovní výkon.

3 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

3.1 Organizace

Většina z nás pracuje v organizaci a naše efektivnost, jakož i schopnost uživit se, je závislá na existenci této organizace a její ochotě nás zaměstnat a zaplatit. Znalosti, kterými disponujeme, z nás dělají specialisty. Dělají z nás specialisty bez ohledu na to, zda jsme se vyučili zedníkem nebo promovali jako atomový fyzik. Pro to, abychom naše znalosti mohli aplikovat, potřebujeme organizaci. Pouze v rámci organizace můžeme své znalosti transformovat na výkon, za který dostaneme zapláceno. A pouze organizace může zajistit platformu potřebnou pro to, aby náš výkon mohl být efektivní.

Ani tradiční společnost, to znamená společnost existující před vznikem výrobního podniku a průmyslového dělníka, nebyla společností nezávislých jedinců. Většina lidí v historii byla na někom závislá. Lidé nepracovali pro konkrétní organizace, pracovali pro majitele. Pracovali jako otroci, námezdní síly, tovaryšové, prodavači, správcové majetku, služby či komorné. Ať svobodní či nesvobodní pracovali pro „pána“, a to také za prvního rozmachu dělnické práce ve zpracovatelském průmyslu. Zprvu pracovali dělníci v továrnách pro majitele, nepracovali pro továrnu. Teprve koncem devatenáctého století se zaměstnavatelem místo majitele stala továrna. Teprve ve dvacátém století vystřídala na místě zaměstnavatele továrnu korporace. [Drucker, 2007, s.261]

Žijeme tedy ve *společnosti organizací*⁴. Organizace sdružují jednotlivce za účelem realizace zisku. Jednotlivec naopak organizaci potřebuje proto, aby mohl ve spolupráci s ostatními realizovat svůj potenciál a tím získal prostředky pro uspokojení svých potřeb. Živnostníci nejsou výjimkou. K tomu, aby realizovali zisk, je i pro ně existence organizací nezbytnou podmínkou. V západní civilizaci tvoří výjimku snad jen lidé přežívající na pokraji společnosti nebo ti, kteří se rozhodli vzdát *konzumního života* a uplatňují tradiční způsob života na venkově bez výtěžků moderní společnosti.

Organizaci jsme doposud chápali jako jisté „sdružení jednotlivců“ se společným cílem. Je to správná interpretace? Co přesně si máme pod termínem organizace představit? Akademický slovník organizaci definuje jako „*účelné uspořádání, řízení, správu, organizování, účelně upravený řád, organizované sdružení osob nebo korporací, základní jednotku*“, atd. [Petráčková a Klaus, 1998]

Manažerská literatura používá pojem organizace v souvislosti s organizační strukturou podnikatelské jednotky. Rozlišujeme **formální a neformální formu organizační struktury podniku**. Formální organizační struktura znamená účelovou formální strukturu organizačních jednotek, respektive pozic.

⁴ Autorem termínu „*společnost organizací*“ je P. F. Drucker. Podle Druckera se první moderní podnikové organizace začali formovat už po roce 1870.

Neformální organizační struktura vzniká naopak spontánně a představuje síť osobních a sociálních vztahů. Obě tyto formy žijí v podniku vedle sebe a navzájem se ovlivňují. Smyslem organizování je vytvořit takovou organizační strukturu, která podporuje efektivní spolupráci. Při organizování se podnik zaměřuje na identifikaci a klasifikaci podnikových činností, seskupování činností v rámci organizačních jednotek (týmů, oddělení), delegování pravomocí těmto jednotkám a jejich vedoucím, koordinaci pravomocí a zajištění informačních vazeb mezi jednotlivými organizačními jednotkami. Cílem je nastavení optimálního počtu organizačních úrovní (štíhlá versus byrokratická organizace) a takové rozpětí managementu, které zajistí efektivní procesy. [Koontz, Weihrich, 1993, s. 235-337]

Praxe vytvořila celou **řadu typů organizačních struktur**. Tyto struktury se mění v čase podle aktuálních potřeb jednotlivých organizací. Výsledkem může být i kombinace několika typů. Mezi čítankové příklady organizačních struktur podniku patří: funkcionální organizační struktura, teritoriální organizační struktura, divizionální nebo produktová organizační struktura a procesní struktura typická pro výrobní podniky. Hybridní formy organizační struktury reprezentuje maticová organizační struktura a projektová organizační struktura.

V širším slova smyslu **můžeme organizaci vidět jako systém**. A to jako „systém existující v rámci neustále se měnícího a často turbulentního prostředí za účelem transformace vstupů (lidských, finančních a materiálových zdrojů) na výstupy (zboží nebo služby). Tato transformace je ovlivňována socio-technickým systémem, ve kterém jsou sociální procesy (interakce mezi lidmi) vzájemně propojeny s technologiemi a provozními procesy organizace“. [Armstrong, 1999, s. 327]

Armstrong také říká, že **fungování organizace je ovlivněno dvěma základními faktory - samotnou strukturou organizace a procesy v ní probíhajícími**. Na tomto místě si dovoluji položit otázku. „*A co člověk? Není člověk dalším faktorem působícím na fungování organizace? Není to právě člověk, kdo dokáže se svým chováním organizaci a její cíle podporovat, rozvíjet nebo v krajních případech také poškodit?*“ Věřím, že odpověď na ni najdeme v další kapitole, která popisuje vývoj organizační teorie.

3.1.1 Organizační teorie

Většina teoretické práce zabývající se studiem organizace byla provedena v první polovině dvacátého století. Teoretikové se od technicko-rationálního přístupu přes sociálně-humanitní přístup dostali k systémovému pojetí, které v kombinaci s teorií nahodilosti dodnes nejlépe vystihuje skutečnou realitu organizačního dění. Všechny níže uvedené teoretické školy mají stále značný vliv na dnešní myšlení a praxi současných organizací.

Klasická teorie organizace⁵ prožívala boom do konce třicátých let 20. stol. Její představitelé⁶ doporučovali tzv. *jedinou nejlepší cestu*, jak organizovat a řídit podnik, zastávající názor, že principy organizace a řízení je možné aplikovat na všechny organizace nezávisle na jejich velikosti, prostředí a povaze podnikání. Tento přístup bývá nazýván *strukturální universalismus*. Důraz byl kladen na existenci a potřebu byrokratických struktur, které se projevují v podobě rozpětí řízení ztělesňujícího jasné hierarchické vztahy, detailních popisů prací a jasně definovaných postupů pro realizaci úkolů. Nejdůležitějším bylo navrhnout a implementovat efektivní kontrolní mechanismy, mechanismy pro přiřazování úkolů a oceňování lidí.

Jednoduše formulované návrhy řešení klasických teoretiků se vyskytují hojně ve firemní praxi dodnes. Bylo však zaznamenáno spektrum faktorů, které poukazují na jistou strnulost klasického technokratického přístupu k organizaci. Jsou to zejména zjištění, že velikost organizace, její produkt, použitá technologie nebo kulturní prostředí ovlivňují jak výkonný, tak efektivní způsob organizace řízení. Byl objeven a oceněn původně opomíjený potenciál pracovní síly (lidský kapitál) a potřeba tento kapitál získat, motivovat a udržet. Dynamika trhů vyžaduje flexibilitu a inovace. Věří se, že *byrokratické organizace* založené na principech klasického myšlení nejsou připravené na změny, případně na ně nedovedou dostatečně rychle reagovat. [Brooks, 2003 a Armstrong, 1999]

S klasickou školou organizace je neodmyslitelně spojeno také **vědecké řízení**⁷. To se při hledání nejlepší možné cesty řízení organizace soustředilo na použití vědeckých principů. Aplikace prvků analýzy a měření práce, detailní dělby práce, standardizace a striktních pracovních postupů se projevila v podobě rapidního zvýšení výkonnosti a nárůstu produktivity⁸, které se odrazilo ve zkrácení pracovní doby a zvyšování dělnické mzdy. Odpůrci vědeckého řízení poukazovali na odlidštění práce. Lidé nebyli ničím než *kolečky v dobře promazaném stroji*, jak satiricky vykresluje film *Moderní doba* s Charliem Chaplinem.

Škola lidských vztahů se snažila jasně vyhranit proti klasické škole organizace. Teoretici této školy považovali organizace za mechanistické, racionální a neosobní entity, odsuzovali přísné vedení, hierarchické rozložení,

⁵ Klasická teorie organizace bývá označována za technicko-racionální přístup.

⁶ Tato škola je spojována se jmény F. W. Tayolora (tzv. Taylorismus, organizace práce dělníků, řízení výroby), H. Fayola (řízení shora, funkční dělení řídicí činnosti), L. Urvicka, J. Mooneyho a M. Folletové. [Armstrong, 1999]

⁷ Další významné příspěvky poskytli Frank Gilbreth (1868-1924) a Henry Gannt (1861-1919). Gilbreth a jeho žena Lilian položili základy pro pohybové studie a moderní systémy předem určených časů. [Pozn. autora]

⁸ Počínaje rokem 1881 se díky systematickému studiu práce, úkolů a nástrojů produktivita manuální práce při výrobě a dopravě hmotných produktů zvyšovala o 3 až 4 % ročně. [Drucker, 2002, s. 257]

specializaci práce a striktně stanovené postupy pro realizaci úkolu. Naopak zohlednili lidské potřeby, přestali na pracovníka nazírat jako na výrobní jednotku a viděli ho jako lidskou bytost.

První *novou teorii organizace* uvedl Chester Barnard ve svém díle *Role vedoucího* v roce 1938. Zastával názor, že organizace jsou společné sociální systémy, opak mechanických, technických struktur a zmínil se o existenci neformální organizace. Jeho práce předcházela uvedení slavné **Hawthornovy studie**⁹, jejímž cílem bylo prozkoumat vlivy působící na produktivitu. Výzkumníci se na základě provedených aktivit domnívali, že zásluhu na dosaženém zvýšení produktivity měla zejména pozornost věnovaná pracovníkům a sociální tlak realizovaný prostřednictvím neformálního skupinového mechanismu. Zjistili také, že pracovníci se ne vždy snažili o maximální výkon za účelem získání bonusů, protože sociální tlak na jednotlivce, byl často silnější než starost o zvýšení mzdy. Tyto práce poskytly nový náhled na motivaci, skupinovou práci a vedení a staly se inspirací pro celou řadu výzkumů a rozvoj velké větve sociálních studií. [Brooks, 2003, s.115]

Škole lidských vztahů bývá neprávem vyčítáno, že se přespříliš soustředí na člověka. Není to pravda, soustředí se jak na lidské, tak na podnikové potřeby. Usiluje o nalezení způsobu, jak zlepšit výkon, produktivitu a ziskovost a přitom uspokojit některé lidské potřeby v rámci pracovního procesu. [Armstrong, 1999, s.329, Brooks, 2003]

Škola reprezentovaná vědami o chování lidí se začíná projevovat v šedesátých letech 20. století. Psychologové a sociologové v ní navazují na školu lidských vztahů. Mezi významné příspěvky tohoto období patří např. Teorie X/Teorie Y od McGregora¹⁰. R. Likert přišel ve stejném období s analýzou produktivity manažerů, která se zaměřila především na schopnost manažerů uplatňovat tzv. *integrující princip vztahů podpory*¹¹. Na styl řízení se orientují také McClelland nebo Blake a Mouton (1964, 1969). Důraz začíná být kladen na samotný **rozvoj osobnosti v rámci organizace**. Ch. Agris (1957) upozorňuje na nebezpečí pocitů selhání, frustrace u zdravých jedinců, které vznikají jako produkt formální organizace. Jsou formulovány programy participace všech pracovníků na novém uspořádání organizace, které má poskytovat více příležitostí po pocit úspěchu. [Armstrong, 1999, s. 331]

Systémový přístup k organizaci spojuje často kontrastní úvahy klasické teorie a teorie lidských vztahů. Zahrnuje v sobě jak technické, tak sociologické aspekty organizace. Zmiňuje také přítomnost podmíněných okolních faktorů, které i přesto, že se nachází mimo organizaci, její fungování ovlivňují.

⁹ Studie byly provedeny ve společnosti Western Electric Company (USA) v letech 1924-39.

¹⁰ Teorie Y popisuje princip integrace pracovníka v rámci organizace. McGregor (1960) říká, že: „člověk bude uplatňovat sebeusměrňování a sebeřízení ve službě cílům, jimž je oddán“

¹¹ Liker (1961) In Armstrong, 1999.

Podnětem pro vznik systémového (*interakcionistického*) přístupu mohlo být již zmiňované dílo Ch. Barnarda (1938), ve kterém se zabýval analýzou mechanismu fungování a cíli organizace. Teprve však **obecná teorie systémů** L. Bertalanffyho¹² a **strukturální funkcionalismus** reprezentovaný T. Parsonem přinesly zásadní poznatky nutné pro formulování nového pojetí organizace. Významný příspěvek pochází z Tavistockého institutu lidských vztahů ve Velké Británii, kde byl pro popis podniku použit název *otevřený socio-technický systém*¹³. [Tureckiová, 2004, s.20]

Systémové přístupy vnesly do teorie organizace a řízení významné podněty a znamenaly výrazný posun ve vnímání a studiu organizace. Přesto však tomuto přístupu bylo často vyčítán nedostatečný praktický pohled na fungování organizace. Teorie systémové přístupu se nezabývala jedinečností vnitřních podmínek organizace ani faktem, že vlivy okolního prostředí jsou nestálé neustále v pohybu, že se mění. Tento zásadní nedostatek se pokusili odstranit teoretici kontingenčních přístupů vnesením nového prvku – situace.

Kontingenční teorie byly rozvíjeny od druhé poloviny šedesátých let 20. století. Jejich představitelé¹⁴ se zaměřovali na faktory ovlivňující organizaci a její aktivity. Základním předpokladem kontingenčního přístupu je to, že popírá existenci univerzálního způsobu fungování organizací či jediného optimálního stylu jejich řízení. Efektivita použití jednotlivých metod a technik závisí vždy na konkrétní situaci, ve které se organizace nachází. Situace, ve kterých se organizace nachází, jsou jedinečné a záleží na manažerském rozhodnutí, které řešení bude přijato. Manažeři musí při svých rozhodováních zvažovat podmínky vnějšího prostředí, technologické prostředky, technické možnosti a způsobilost svých členů. A musí vždy navrhovat takové postupy, které povedou k co nejefektivnějšímu dosažení požadovaného cíle. Kontingenční přístup představuje porozumění tomu, že organizace jsou sociálními komunitami. Je zdůrazněn lidský element v organizačních aktivitách a kontingenční učení je vyzdviženo jako faktor podstatně ovlivňující organizaci. To je proti klasickým teoriím velký posun, protože ty výše uvedené hluboce ignorovaly [Brooks, 2003, Tureckiová, 2004]

Také na adresu kontingenčního přístupu byla zaznamenána jistá kritika. Přes rozsáhlý a vysoce ceněný výzkum je výsledky složité aplikovat v praxi,

¹² Pojmy jako vstup, výstup, zpětná vazba se původně používali v kybernetice. Do teorie organizace je vnesl L. von Bertalanffy.

¹³ Tento výzkum vysvětlil vztah mezi technickými a sociálními aspekty organizace. Technické aspekty práce byly definovány takto: fyzická poloha, stádia operačního procesu, použití materiálů, technické vybavení, údržba, logistika materiálových toků. Mezi sociální aspekty organizace potom patří: sociální potřeby, psychologické potřeby, lidské vztahy, formální/neformální komunikace, dovednosti a učení, smysluplnost práce. [Brooks, 2003]

¹⁴ Burns a Stalker (1961), Lawrence a Lorsch (1967), Woodwardová (1965), Astonovy studie [Brooks, 2003; Tureckiová, 2004]

zůstávají na papíře. Kontingenční teorie nám může poskytnout jen částečný náhled. Existuje takové množství faktorů a jejich kombinací, které ovlivňují fungování organizace, že je nemožné se dozvědět vše. Kontingenční teoretikové podhodnotili významnost lidského aspektu (síla a role podílníků, organizační struktura). Nakonec je dobré si uvědomit, že změna je v některých případech nepředvídatelná. Faktory ovlivňující správné zapadnutí, rozhodnutí, jsou tedy pokaždé jiné a mají různou váhu.

Výzkumy prováděné v šedesátých letech tak velkou měrou zavrhnly filozofii *nejlepšího způsobu* proklamovaného zejména klasickou školou a částečně také školou mezilidských vztahů.

80. a 90. léta dvacátého století postrádají společné ústřední téma. Prostředí procházející velkými změnami na trhu (turbulence a globalizace) a změnami uvnitř firem (nové způsoby práce, technologický rozvoj vyžadující znalosti a dovednosti) nepřálo vytváření nových teorií. Ve společenských vědách se hovoří o postmoderní době, v manažerských teoriích o „éře bestsellerů“, které přinášejí nové podněty pro firemní praxi. [Tureckiová, 2004]

Myslitelé se soustředí na téma *člověk jako integrující článek organizace* a začínají se objevovat tendence k *hledání dokonalosti*¹⁵. Autory tohoto označení jsou T. Peters a R. Waterman (1982). Přesto, že jejich doporučení, jak dosáhnout podnikatelské dokonalosti (tzv. excellence), neprošla prověrkou času, byly položeny základy pro zkoumání nových přístupů k řízení organizací a lidí. Zároveň byla otevřena diskuse o potřebnosti nových manažerů a lídrů – *mistrů změny*, jak o nich píše R. Kanterová ve stejnojmenné publikaci (1983).

V osmdesátých letech se začíná v praxi uplatňovat nový přístup k řízení a rozvoji lidí ve firmách, který je označován jako **řízení lidských zdrojů** a hledají se další *lidské strategie*. Pozornost se začíná soustředit na personál. Stále více jsou za určující faktor produktivity, efektivity, konkurenceschopnosti a prosperity považováni všichni členové organizace. Zelenou mají japonské filozofie *Kaizen* a *Total Quality Management*, americký koncept *Just In Time* nebo *Lean Production*. Globalizace a tlak na konkurenceschopnost se stává denní realitou. Aktivity uvnitř organizace se soustředí na **výkonnost, organizační kulturu a leadership**.

Od počátku devadesátých let směřuje vývoj k *učící se organizaci*¹⁶, *učící se společnosti* či dokonce *společnosti znalostí*. Zároveň se rozvíjí úvahy o nových typech organizačních struktur a o nových systémech řízení. Tyto jsou posléze zhmotněny v podobě firem uplatňujících koncept **procesního řízení**, např. pomocí nástrojů *reengineeringu*. V rámci organizací a mezi nimi se budují znalostní sítě na principech *znalostního managementu*.

¹⁵ *Hledání dokonalosti* není v rozporu s odmítnutým *nejlepším způsobem*, který usiloval o definici univerzálního pravidla.

¹⁶ P. M. Senge (1990): *Fifth Discipline – The Art and Practise of the Learning Organization*.

3.1.2 Současný pohled na organizaci

Současný pohled a zároveň vizi organizace pro nejbližší roky vynikajícím způsobem prezentuje publikace *Rethinking the Future*, česky vyšlo pod názvem *Nový obraz budoucnosti*. Své myšlenky a názory na budoucnost podnikání, konkurence a řízení trhu zde vyjadřuje šestnáct předních osobností světového managementu a společenských disciplín. Jejich příspěvky jsou sestaveny tématicky do šesti oblastí:

- **Nové pojetí principů** - Přijetí nejistoty jako standardního jevu, hledání smyslu a příležitostí v nejistotě (Charles Handy). Chápání principů jako integračního prvku organizace od Stephena Coveyho.
- **Nové pojetí konkurence** - Orientace na zásadní obnovu konkurenční základny (Gary Hamel). Orientace na vytváření zítřejších výhod (Michael Porter). Strategie růstu prezentovaná C. K. Prahaladem.
- **Nové pojetí řízení a složitosti** – Zánik tradičního modelu řízení (příkazy a kontrola) a popis moderní organizace jako amerického fotbalového týmu (procesní organizace, orientace na konečný cíl, spolupráce s ostatními při současném plnění vlastních povinností) představuje Michael Hammer. Orientace na zdolávání překážek z cílem budoucího zisku a ne na náklady (Eli Goldrat). Učící se organizace jako prosazující se realita v organizacích 21. století (Peter Senge).
- **Nové pojetí vedení** - Nepomíjející význam leadershipu aneb „*Jak se stát vůdcem vůdců*“, (Warren Bennis). Rostoucí význam managementu změny a podpory podnikové kultury od Johna Kottera.
- **Nové pojetí trhů** – Mapování budoucího trhu (Philip Kotler) nebo dopady úzkého zaměření se v nejednoznačném světě (Al Ries a Jack Trout).
- **Nové pojetí světa** – „*Globalizační tendence snižují význam národních států a utužují sítě*“ říká John Naisbitt. Změnu charakteru kapitalismu popisuje Lester Thurow. Kevin Kelly přispěl článkem „*Nová biologie podnikání v rámci nadnárodních korporací*“.

3.1.3 Shrnutí kapitoly

Vnímání organizace a přístupy k organizačnímu řízení prošly od svého počátku radikálními změnami od technokratického přístupu přes antropocentrický až po v dnešní době uplatňovaný systémový přístup. Hlavní změny, které proběhly v rámci vývoje organizačního řízení, můžeme popsat následujícím způsobem:

- Organizace jsou živé organismy - pokud je spoutáme striktními pravidly začnou krnět a nebudou konkurenceschopné.
- Hierarchický model řízení není efektivní, budoucnost je v síťovém modelu.
- Klasický model řízení (příkaz a kontrola) je překonán a organizace se orientují spíše na modely participace a oddanosti.
- Pracovník je aktivním prvkem systému.
- Manažer už nemusí být specialistou, jeho úkolem je role *usnadňovatele a coache*.
- Na produktivitu má kromě technologie významný vliv také sociální prostředí.
- Současné úlohy musí být řešeny komplexně v rámci spolupráce mezi odděleními, tj. horizontálně místo vertikálně.
- Je důležité se orientovat na výsledek a ne na obsah.
- Nezbytná je orientace na budoucnost, kontinuální růst a rozvoj.

3.2 Personální řízení

Odborná literatura rozlišuje pro laika na první pohled významově stejné pojmy - **personalistiku**, **personální řízení** a **řízení lidských zdrojů**. K jejich diferenciaci došlo během vývoje personální práce.

Ve svém počátku měla personální práce především administrativní povahu. Personalisté zajišťovali evidenci a dokumentaci o zaměstnancích a náboru nových pracovníků. Proto byla personální práce v této fázi označována jako **personální administrativa** neboli **personalistika**. S postupným rozvojem a expanzí podniků před druhou světovou válkou se měnila i podstata personální práce. Podniky si začaly uvědomovat konkurenční výhody plynoucí z pečlivě vybraného, proškoleného, dobře organizovaného a motivovaného pracovního kolektivu. Tyto požadavky přisoudily personální práci aktivnější povahu a vytvořily tak **Personální řízení** operativního charakteru. V průběhu 50. a 60. let vznikla nová koncepce - **Řízení lidských zdrojů**. Tato koncepce již plně podporuje dosahování dlouhodobých cílů podniku tím, že se orientuje i na vnější faktory ovlivňující pracovní síly podniku a jeho fungování. [Koubek, 1997]

3.2.1 Vývoj personálního řízení

Podrobnější popis historického vývoje personálního řízení, včetně realizovaných aktivit a role personalisty v daném období, najdeme v díle M. Armstronga. Podle něj personální řízení prošlo v západních zemích v průběhu posledního století tímto vývojem:

1915 – 20. léta Péče o zaměstnance - Péči o zaměstnance se začala věnovat pozornost teprve v průběhu I. světové války. V muničních továrnách

byly jmenováni první pracovníci pověřeni péčí o zaměstnance. Tato péče měla např. podobu tovární kantýny.

30. léta Personální administrativa - K péči o zaměstnance se přidává personální administrativa v podobě pomoci managementu při získávání, evidenci a výcviku pracovníků.

40. a 50. léta Personální řízení, fáze rozvoje - Personalisté poskytují celý rozsah personálních služeb. K péči o zaměstnance, samostatnému náboru, evidenci a výcviku pracovníků se přidává také odborný výcvik a výcvik mistrů. Personalisté se stávají manažery a zapojují se do pracovních vztahů. Jejich činnost však zůstává na operativní, popř. taktické úrovni.

60. a 70. léta Personální řízení, fáze dospělosti - V této fázi se personalisté, kromě poskytování výše uvedených služeb, spolupodílejí na utváření organizace, rozvoji manažerů, systematickém vzdělávání a plánování pracovních sil. Hitem tohoto období je řízení podle cílů (MBO). Pod vlivem psychologických a sociologických studií přechází některé organizace k uplatňování programů organizačního rozvoje a obohacování práce. Důraz je kladen na kolektivní pracovní vztahy a formální vyjednávání o produktivitě. Personalista je odborníkem v oblasti pracovního práva. Vznikají pozice personálních ředitelů, kteří jsou členy vrcholového managementu, ale s omezeným vlivem na podnikovou strategii.

80. léta Řízení lidských zdrojů (ŘLZ), první fáze - Pojetí řízení lidských zdrojů má původ v dílech amerických univerzitních badatelů. Toto pojetí bylo v průběhu 80. let převzato podnikatelskou sférou. V zájmu vyrovnávání se podnikové kultury s tržní ekonomikou dochází k integraci ŘLZ a strategie firmy a orientaci personálního řízení na podnikání a řízení organizace. Dochází k rozvoji systémů řízení výkonu, odměňování podle výkonu je chápáno jako hlavní motivační síla. Personalista v roli personálního ředitele se stává společníkem podnikatele, nemá však rovný přístup k pracovníkům a zájmům organizace.¹⁷

90. léta Řízení lidských zdrojů (ŘLZ), druhá fáze - V podnikové kultuře se začínají projevovat negativní rysy – chamtivost a individualismus. Do centra zájmu se dostává etika týmové práce a pojem „Učící se organizace“. Roste význam úlohy personálního oddělení v rámci zavádění a podporování filozofie TQM (Totálního managementu kvality). Hovoří se o kompetencích a posilování pravomocí, propracovávají se procesy řízení výkonu a odměňování podle výkonu. Recese prohlubuje důraz managementu kladený na štíhlou organizaci. Padá pojem celoživotního zaměstnání. Objevuje se benchmarking – metodika pro vzájemné srovnávání. Roste podíl spolupráce personalisty s externími organizacemi, např. v oblastech vzdělávání nebo vyhledávání nových pracovníků.

¹⁷ Filozofie řízení lidských zdrojů byla někdy uplatňována jako nástroj ke snížení významu odborových organizací. [Armstrong, 1999]

3.2.2 Vlivy na vývoj personálního řízení

Armstrong (1999, 2007) se domnívá, že nejvýznamnější vliv na vývoj personálního řízení měly následující události :

- Elton Mayo v roce 1933 zveřejnil názor, že produktivita přímo závisí na uspokojení pracovníka z práce.
- Hnutí behaviorálních věd reprezentované pracemi Maslowa (1954), Argyuse (1957), Herzberga (1957) nebo Likerta (1961), poukazuje na fakt, že **růst kvality pracovního života je prostředkem pro zabezpečování vyšší motivace** a dosahování lepších výsledků.
- Hnutí organizačního rozvoje v čele s univerzitními profesory Bennisem (1960), Scheinem (1965 a 1969) a Beckardem (1969) se zaměřuje na celkovou **efektivnost organizace, a to zejména na proces** (to, jak se lidé chovají, když na sebe vzájemně působí).
- Škola excellence: Pascal a Athos (1981) a v Čechách známější Peters a Waterman (1982) prezentovali atributy, kterými se vyznačují úspěšné organizace.
- Škola Řízení lidských zdrojů popularizovaná Američany Beerem (1984), Fombrunem (1984) nebo Valtonem (1985) představuje **řízení lidských zdrojů jako přístup k řízení lidí a získávání jejich angažovanosti a oddanosti v zájmu organizace**.
- *Performance management* - **řízení pracovního výkonu**, které se začalo formovat v osmdesátých letech na základě uvědomění si potřeby soustavného a integrovaného přístupu k řízení a odměňování výkonu. Koncept vychází z hodnocení podle zásluh a řízení podle cílů (MBO), doplněný je o poznatky z oblasti hodnocení pracovníků.

3.2.3 Současné pojetí personálního řízení

Cílem badatelů i firemních praktiků v oblasti personálního řízení je hledání cest, jak může organizace maximálně zefektivnit řízení lidských zdrojů a dosáhnout toho, aby práce personalistů přispívala k úspěšnosti organizace a k dosahování jejich cílů. Každý personální ředitel by měl pracovat tak, aby byl svými kolegy v managementu vnímán jako strategický partner.

„Důraz na strategickou povahu řízení lidských zdrojů doprovází rozpracování a názorné přiblížení řady nových aspektů, jako je problematika lidského kapitálu, vyšší úroveň sdílení odpovědnosti za řízení lidských zdrojů mezi personalisty a ostatními manažery, řízení talentů, široce pojatá problematika na schopnostech založeného řízení lidských zdrojů, odklon od systému pracovních míst k flexibilnějším systémům rolí, problematika řízení pracovního výkonu, nový pohled na zaměstnanecké vztahy, kulturu organizace

a chování v organizaci, nejnovější přístupy ve vzdělávání a rozvíjení lidí, nejnovější trendy v odměňování pracovníků a mnohé jiné.“ [Armstrong, 2007]

Můžeme tedy říct, že se personalistika od péče o zaměstnance a personální administrativu transformovala přes *personální řízení* se všemi svými poznatky a zkušenostmi do koncepce *řízení lidských zdrojů*. Tato *nová koncepce* je mnohem ambicióznější a její cíle mají strategický charakter.

3.2.4 Řízení lidských zdrojů

„Lidské zdroje představují ten nejcennější i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku.“ [Koubek, 1997]

Na začátku 21. století poselství obsažené ve výše uvedeném citátu už nikdo nezpochybňuje. Je možné, že sám autor by dnes místo termínu *lidské zdroje* použil raději termín *lidský kapitál*.¹⁸ Termín *lidské zdroje* je však v českých podmínkách natolik zažitý, že u něj zůstaneme.

Řízení lidských zdrojů získalo již v 80. letech 20. století mimořádnou publicitu jako nový přístup k personálnímu řízení. Jeho odlišujícími rysy jsou např. strategická integrace se zájmy organizace, důraz na vzájemnost v rámci organizace a chápání lidí spíše jako zdroje, do kterého se vyplatí investovat, než jako nákladové položky.

Pojetí ŘLZ, které vychází z přesvědčení převážně amerických univerzitních profesorů, je však vyčítána řada nedostatků a protichůdností. Tyto vnitřní rozpory definovala K. Zeguová [in Armstrong, 1999, s. 157] následovně:

- Komplementarita a důslednost politiky vzájemnosti zaměřená na vyvolání vědomí závazku vůči firmě, oddanosti k ní, flexibilitě a kvalitě je svazující.
- Problém oddanosti – Komu nebo čemu, má být pracovník oddán?
- Rozpor mezi hlásáním přednosti individuality před kolektivismem.
- Existence potenciálního napětí mezi vytvářením silné podnikové kultury a schopností pružně reagovat na nové situace.
- Řízení lidských zdrojů můžeme definovat také jako jiný (širší) pohled na personální řízení, zdůrazňující strategickou integraci a význam člověka jako aktivního zdroje.

V Evropě a v USA je dnes řízením lidských zdrojů nazýván soubor metodologií a přístupů k rozhodování, jehož cílem je řídit a rozvíjet lidský

¹⁸ Pojem „lidské zdroje“ je spjat s obdobím zhruba padesátých let, kdy velké podniky hledaly nové zdroje, které by jim přinášely vyšší přidanou hodnotu. Tehdy jako takový zdroj objevily „ekonomickou stránku“ člověka, projevující se v jeho odbornosti – kvalifikaci. Zostřující se konkurenční boj vedl pak k odhalení další produktivní síly člověka, jíž je jeho osobnost a schopnost zvládat nové situace. Osobnost člověka a jeho schopnosti – samostatnost, schopnost komunikace, schopnost týmové práce, se ukázali pro rozvoj organizace jako mnohem významnější než jeho odbornost. Toto komplexní pojetí člověka se obrazí v pojmu „lidský kapitál“. [Petrová, 2003]

potenciál ve výrobních podnicích a ostatních organizacích. [Livian, Pražská, 1997]

Jeden z nejvýznamnějších současných světových personalistů M. Armstrong¹⁹ definuje řízení lidských zdrojů jako „*strategický a logický promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů*“. V jiné definici popisuje podstatu personálního řízení jako „*řízení lidí takovým způsobem, který vede k růstu výkonnosti organizace*“. [Armstrong, 2002]

Autoři všech publikací zabývající se personalistikou se shodují na třech klíčových bodech, ve kterých se moderní koncepce řízení lidských zdrojů odlišuje od personálního řízení:

- **Strategický přístup** k personální práci a ke všem personálním činnostem.
- **Orientace na vnější faktory** formování a fungování pracovní síly organizace.
- Personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí **každodenní práce všech vedoucích pracovníků**. [Koubek, 2002]

Řízení lidských zdrojů je tedy novou manažersky orientovanou koncepcí personálního řízení, jež usiluje o dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístování vysoce motivované a kvalifikované pracovní síly. Tuto koncepci vyjádřil Gregar následující rovnicí.

$HRM = HRE + HRD$	HRM Human Resource Management HRE Human Resource Economy HRD Human Resource Development
-------------------	---

Obr. 3.1: Rovnice HRM [volně upraveno podle Gregar, 1999]

Pro manažerské pojetí personálního řízení jsou stanoveny dva základní úkoly. V rámci HRE optimálně využít schopností každého pracovníka. To je závislé na skutečnostech, že pracovník ví co, má dělat a že pracovník chce dělat to, co má dělat. Náplní HRD je potom zajištění optimálních podmínek pro rozvoj a kultivaci schopností každého pracovníka.

¹⁹ Michael Armstrong je absolventem London School of Economics, pracoval dvaadvacet let na manažerských pozicích v oblasti personalistiky. Nyní působí jako nezávislý poradce a projektový vedoucí, je předním představitelem Chartered Institute of Personnel and Development. Je autorem publikace Řízení lidských zdrojů (pův. Personální management), je významným zdrojem poznatků a inspirace pro personalisty a manažery, kniha se od roku 1977 dočkala desíti aktualizovaných vydání. Garantem jejího překladu do češtiny je prof. Koubek. [Pozn. autora]

Řízení lidských zdrojů se v rámci efektivního využití schopností lidských zdrojů (HRE) zabývá řešením otázek týkajících se zejména vytvoření a realizace optimálních podmínek organizace práce a pracovních systémů, efektivního systému odměňování a motivačního programu podniku.

Rozvoj lidského potenciálu (HRD) zahrnuje prognózování a plánování personálních potřeb, vyhledávání, výběr, příjem, adaptaci a rozmísťování pracovníků, odborný rozvoj a formování profesionální kariéry pracovníků, tvorbu pracovních podmínek, ergonomii, bezpečnost práce, tvorbu podmínek pro rozvoj životního stylu pracovníků, kultivaci pracovních vztahů a tvorbu vztahů k veřejnosti. [Gregar, 1999]

3.2.5 Shrnutí kapitoly

Stejně tak jako náhled na efektivní řízení organizace, prošel velkou změnou i přístup k řízení personálu. Z role vrchního pečovatele a administrátora se personalistika transformovala přes personální řízení do současné podoby řízení lidských zdrojů, které k problematice personálu přistupuje komplexně a strategicky.

Moderní řízení lidských zdrojů má na starosti dva hlavní úkoly – rozvoj personálu a ekonomické využití personálu. Proto, aby mohli personalisté tuto roli efektivně naplňovat, musí se stát strategickým partnerem managementu organizací a mít možnost se aktivně podílet na budoucnosti organizace. Současné organizace, které se pohybují ve světě neustálých změn, vyžadují pružnou organizaci a rychlou reakci na vnější podněty. Proto, aby v současné době personalista obstál jako strategický partner managementu organizace, musí být proaktivní v oblasti řízení personálu (nové organizační struktury, modely pružné pracovní doby, motivující odměňovací systém, atd.) a musí vládnout řeči čísel (personální controlling).

Pozornost badatelů se tedy vedle neustálého rozvíjení koncepce řízení lidských zdrojů a zdokonalování jeho *klasických* aktivit (nábor, administrativa, vzdělávání, odměňování) začala zaměřovat také na **řízení a rozvoj pracovního výkonu** jako nástroje pro zvýšení výkonnosti celé organizace. Tématu řízení a rozvoje pracovní výkonnosti je věnována kapitola 3.4.3.

3.3 Procesní orientace

„Klasický přístup k vytvoření vnitřního uspořádání podniku vychází z **funkčního členění** podniku. Ten se v praxi projevuje zavedenou funkční organizační strukturou, to je dělením podniku na jednotlivá funkční oddělení²⁰. V takovém pojetí každý pracuje „v lokálním světě“ svého oddělení a plní zde zadané úkoly. Dá se říci, že řízení a chování lidí v takové funkční struktuře vychází ze základní teze, že pokud se bude každý zaměstnanec chovat efektivně, pak je možné v celkové sumě efektivních přístupů jednotlivců dosáhnout efektivity podniku jako celku. Mírou efektivity chování a rozhodování zaměstnanců přitom nejčastěji bývá výše nákladů vynaložených na určitou činnost. Tato teze odpovídá představě, že dosažení nízkých nákladů znamená dosažení nízké ceny a tím zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Změny posledního desetiletí ukázaly, že tento přístup postavený na lokální optimalizaci operací již svůj progresivní potenciál vyčerpал. Proto je stále častěji preferován odlišný přístup, který charakterizuje procesní uspořádání podniků.“ [Basl a kol., 2003]

Při hodnocení úspěšnosti jednotlivých oddělení v rámci organizace orientované funkčním směrem nejsou výsledky dávány do souvislosti s výsledky ostatních oddělení (funkcí). Reálně však dochází k tomu, že výsledky jednoho oddělení ovlivňují efektivitu oddělení jiného, a to i v negativním slova smyslu. Jako příklad uveďme obvyklé rozpory mezi nákupem a výrobou, kdy jeden hlídá náklady v zásobách a druhý prostoje způsobené výpadkem materiálu nebo vliv širokého spektra nabízených výrobků, který hraje ve prospěch obchodníka, ale snižuje využití výrobního zařízení. Funkční pohled je pro zvyšování výkonnosti organizace zavádějící. Naproti tomu při **procesní orientaci** věnujeme pozornost zejména tomu, jak jsou v rámci procesů (funkcí) jednotlivé vstupy transformovány na výstupy, jak činnost jednoho oddělení ovlivňuje oddělení druhé.

Narozdíl od funkčního přístupu, kdy jsou preferována hlediska funkčních středisek a jednotlivců, věnuje procesní orientace pozornost zejména tomu, jak jsou v rámci procesů jednotlivé vstupy transformovány do výstupu. V rámci tohoto pohledu je podnik chápán jako řetězec procesů spojených vykonáváním dané podnikatelské aktivity. [Tomek a Vávrová, 1999; Mašín a Vytlačil, 2000]

Procesní orientaci je třeba chápat jako „*nosný princip organizace moderního podniku*“. Získání, udržení či zvýšení konkurenční schopnosti může podnik dosáhnout pouze v případě, kdy je schopen se podrobně a detailně podívat na

²⁰ Funkční přístup byl zaveden na počátku minulého století a měl ve své době bezesporu jasné opodstatnění. Kořeny lze nalézt u H. Forda, který zavedl pásovou výrobu a H. Fayola, který byl impulsem pro specializace režijních pracovníků. Tím došlo k rozdělení jednotlivých činností na relativně samostatné úseky – operace (ve výrobě) a funkce (v administrativě). [Pozn. autora]

veškeré podnikové procesy a jejich slabá místa. Tento přístup nazýváme procesní orientací. [Vytlačil a Mašín, 1998, s. 55]

Mašín (2000) **proces** definuje jako *”transformaci vstupů do konečného produktu prostřednictvím aktivit přidávajících tomuto produktu hodnotu. Proces je zároveň chápán jako systematické opakující se aktivity, které vedou k realizaci konečného produktu”*. [Mašín, 2000]

Basl a kolektiv (2003) nabízí komplexnější vyjádření doplněné o termín zákazník. *„Proces lze chápat jako posloupnost činností, jejichž výsledkem je změna. V rámci procesu dochází k transformaci vstupů na výstupy. Výstupy procesů mají své „zákazníky“, přičemž u hlavních podnikových procesů se jedná o skutečné zákazníky, kteří platí za produkty podniku, u řady dalších podnikových procesů je výstup zaměřený na interní zákazníky, tedy na další zaměstnance, kteří realizují následné činnosti.“* [Basl a kol., 2003, s. 21]

Procesní orientace vyžaduje určitou *”procesní koncentraci”* [Mašín a Vytlačil, 2000, s. 25] a používání nástrojů, metod, koncepcí a filozofií, jejichž cílem je **optimalizace a přidávání hodnoty v rámci procesního řetězce**.

Koncept procesního řízení je známý už od druhé poloviny 70. let 20. století. Největší popularitu však získal až díky propracované a radikální verzi nesoucí název *reengineering*. Jejimi autory jsou M. Hammer a J. Champy (1993). [Tureckiová, 2004]

3.3.1 Optimalizace procesů

Podle Košturiaka a Gregora můžeme optimalizační programy rozdělit do pěti oblastí: racionalizace, informatika, motivace, systémové inženýrství, technologie, přičemž se všemi uvedenými oblastmi prolínají koncepte vycházející z klasického průmyslového inženýrství. [Košturiak a Gregor, 1993]

Toto rozdělení použijí také pro představení jednotlivých technik, metod, postupů a nástrojů, pomocí kterých jsou cíle optimalizačních programů realizovány:

- **Racionalizace** se soustředí na dvě oblasti: standardizaci a zavádění metod kontinuálního zlepšování. **Standardizace**, která se profilovala na základě poznatků vědeckého řízení, má v organizacích stále své místo. Patří sem analýza a měření práce. Práci můžeme analyzovat pomocí pohybových studií (procesní analýzy, therbliggy, niťová schémata), pozorováním, na základě videozáznamů a fotografií, dotazníkem, popisnou analýzou nebo kontrolními listy. Měření práce je realizováno přímým měřením (stopky), systémy předem určených časů (MTM, MOST a další), statistickými metodami (multimomentkové pozorování) nebo kvalifikovanými odhady. Na základě provedených měření je prováděna objektivizace časových norem. Mezi **metody kontinuálního zlepšování**, které byly vyvinuty v průběhu

posledních dvaceti let přímo v průmyslových organizacích, patří například metoda 5S (program pro udržování pořádku na pracovišti), kanban (díleňské plánování), SMED (metoda pro rychlou změnu/přestavbu výrobního zařízení) a filozofie TPM (totálně produktivní údržba), Poka-Yoke (mechanismy předcházející vzniku vad), koncept Andon a Jidoka (zastavení procesu v případě vzniku chyby a systém pro její rychlé odstranění a předcházení vzniku stejné nebo podobné situace).

- V oblasti **informatiky** se optimalizační aktivity soustředí na navrhování a implementaci bez-papírových informačních toků, pokročilých systémů plánování a správy dat. Vznikají softwarové produkty usilující o zeštíhlení administrativních procesů. Hitem je přechod z evidence pomocí čárových kódů na technologie RFID²¹. Ve větších podnicích využívají výhod plynoucí z možností, které poskytuje simulace procesů, např. pro navrhování dopravních a logistických systémů, plánování výroby, optimální využití výrobního zařízení.
- **Motivace pracovníků** je podporována pomocí participačních programů, např. soutěže v pracovních dovednostech nebo zapojováním pracovníků do zlepšovatelských aktivit na jejich pracovišti (Kaizen, řešitelské workshopy). Důraz je kladen na týmovou spolupráci a otevřenou komunikaci.
- Do oblasti **systémové inženýrství** bych zařadila koncepci simultánního inženýrství, Design FMEA, projektový management, metodu mapování hodnotového toku, důraz na standardizaci už v předvýrobních fázích.
- **Technologové** vycházejí při propočtech kapacit z poznatků klasického průmyslového inženýrství, ale při navrhování výrobních postupů a pracovišť se mohou opřít také o teorii úzkých míst (TOC) a koncept štíhlé výroby (princip tahu místo tlaku, flexibilní pracoviště, autonomní pracoviště). Určitě sem patří také automatizace procesů a důraz kladený na *zeštíhlování nevýrobních procesů*.

Z výše uvedeného je zřejmé, že optimalizační aktivity již dávno nejsou doménou pouze několika specialistů a manažerů. Moderní podniky vzdělávají v technikách průmyslového inženýrství pracovníky všech oblastí a na všech

²¹ RFID = Radio Frequency Identification, tato technologie pro identifikaci a evidenci materiálu nebo celých palet nahrazuje postupně technologii čárových kódů. RFID čip obsáhne obrovské množství dat a je přepisovatelný, informace na něm mohou být aktualizovány a doplňovány. V současnosti je technologie využívána především v distribučním sektoru, kde její aplikace znamenala ohromné úspěchy při načítání dat do systému.

úrovních, včetně té výkonné. Tím je dán jasný signál, že za zlepšování procesů jsou odpovědní všichni zaměstnanci.

3.3.2 Průmyslové inženýrství

Od dob pionýrů průmyslového inženýrství (PI) už uplynulo více než sto let²². Za jedno století je akceptovaly všechny vyspělé průmyslové země jako hlavní obor potřebný pro růst produktivity.

Průmyslové inženýrství reaguje na konkurenční prostředí tím, že usiluje o inovaci organizační struktury, procesů a jednotlivých pracovních metod v rámci konkrétních organizací. Dosahuje toho pomocí komplexních programů postavených částečně na technikách vědeckého řízení, ale proti vědeckému řízení se vyhraňuje zapojením dělníka do procesu plánování, řízení a optimalizace. Dalším rysem těchto programů je výrazná orientace na tzv. nefyzické investice v podobě rozvoje pracovníků a organizační struktury, které by měly předcházet investicím fyzickým, jež nemusí vždy přinést očekávaný efekt.²³ [Mašín a Vytlačil, 2000]

Ischiwata průmyslové inženýrství vystižně popsal jako „*soubor technik jejichž cílem je eliminovat plýtvání, nejednotnosti a iracionality na pracovištích a dodávat zboží a služby jednoduše, rychle a nenákladně*“. [Ishiwata, 1991, volně přeloženo]

Jiná definice popisuje průmyslové inženýrství jako „*interdisciplinární obor, který se zabývá projektováním, zaváděním a zlepšováním integrovaných systémů lidí, strojů, materiálů a energií s cílem dosáhnout co nejvyšší produktivity. Pro tento účel využívá speciálních znalostí matematiky, statistiky, fyziky, sociálních věd a managementu, aby je společně s inženýrskými metodami dále využilo pro specifikaci a hodnocení výsledků dosažených těmito systémy*.“ [Mašín a Vytlačil, 2000]

Průmyslové inženýrství je nejmladším inženýrským oborem a prochází neustálým vývojem. Aktuální definice, definice pro 21.století, jak ji uvádí česko-slovenské kapacity oboru, zní: „*je to uznávaný vědní obor, který se orientuje na plánování, navrhování, zavádění a řízení integrovaných systémů, jejichž cílem je produkce výrobků nebo poskytování služeb. V těchto systémech zajišťuje a podporuje vysoký výkon, spolehlivost, údržbu, plnění plánu a řízení nákladů v rámci celého životního cyklu výrobku nebo služby*.“ [Mašín, Košturiak, Debnár, 2007, s. 128]

V teorii se setkáme s rozdělením na **klasické a moderní průmyslové inženýrství**. Klasické inženýrství vychází z poznatků klasiků, zahrnuje

²² Za průkopníky průmyslového inženýrství jsou považováni představitelé vědeckého řízení – F. W. Taylor, H. Fayol, manželé Gilbrethovi a továrník Henry Ford.

²³ Do takové situace se dostaly v 80. letech americké automobilky, které sice zvýšily produktivitu o 5 % za cenu miliard investovaných do automatizace, přičemž japonské automobilky dosáhli zvýšení o 31 % při využití stávajících (v porovnání s USA konvečních) technologií. [Mašín a Vytlačil, 2000]

především studium práce (analýza a měření práce). V padesátých a šedesátých letech se začaly objevovat praktiky operačního výzkumu (síťové grafy, metody řešení sekvenčních úloh, teorie hromadné obsluhy, teorie zásob, teorie obnovy a údržby). Všechny výše jmenované přístupy a nástroje se používají v různé míře dodnes. Rozvojem exaktních metod (některé techniky operačního výzkumu) však došlo k jistému vzdálení od skutečných potřeb podniků. Proto se moderní průmyslové inženýrství vrací zpět do podniků, poznatky klasického průmyslového inženýrství přitom tvoří pevný základ pro rozvoj v praxi použitelných metod. Pro ilustraci uvádím na obrázku č. 3.2 přehled metod a nástrojů průmyslového inženýrství.



Obr. 3.2: Metody průmyslového inženýrství [Mašín a Vytlačil, 2000]

Přestože se v základních principech uplatnění metod PI v jednotlivých zemích neliší, lze v zásadě definovat tři školy: americkou, německou a japonskou²⁴. Americká škola navázala na odkaz taylorismu a fordismu. Pod vlivem metod japonských automobilových výrobců byly v USA rozpracovány

²⁴ Také čeští průmyslníci od samého začátku usilovali o zapojení do modernizace a optimalizace výrobních procesů. V roce 1920 na základě úsilí kolektivu vědců okolo Stanislava Špačka byla v Praze založena Masarykova akademie práce, zabývající se problematikou lidské práce a publikace nových poznatků z této oblasti. V roce 1924 se konal v Praze první Mezinárodní kongres pro vědecké řízení s hojnou zahraniční účastí. A nemůžeme nezmínit podnikatele Tomáše Baťu, který myšlenky průkopníků průmyslového inženýrství přizpůsoboval českým poměrům a aplikoval ve svých výrobních závodech i prodejnách. Jeho systém řízení (obsahující samostatně podnikající dílny, úsporné programy, kolektivní mzdy, principy seniority a celoživotního zaměstnání, Baťovu školu práce, zaměstnanecký sociální systém nebo zaměstnaneckou banku) má stále něco do sebe a mnozí současní manažeři by se z jeho práce mohli učit. [Pozn. autora]

koncepty Just In Time, Štíhlá výroba a Six Sigma, jejichž principy byly později aplikovány také v řízení a administrativě. Zástupcem německé školy je institut REFA, ve kterém vznikla propracovaná metodika pro analýzu, měření a navrhování pracovních míst. Němci si také připisují autorství systému MTM (jeden z prvních systémů předem určených časů sloužící k rychlému určení časové náročnosti jednotlivých operací). Následování hodný je také do detailu propracovaný a dobře implementovaný výrobní systém společnosti Bosch. Japonci, v čele s dvojicí Shigeo Shingem a Taichi Ohnem, změnili fungování většiny průmyslových firem tím, že jim dali do rukou nástroje pro aktivní ovlivňování procesů uvnitř organizace. Ikonami japonského způsobu řízení průmyslových organizací je výrobní systém Toyota a všeobíhající filozofie Kaizen, zmíním se o nich později. V současnosti se však poznatky jednotlivých škol prolínají, výsledkem jsou ucelené soubory nástrojů a metod navrhované pro podmínky konkrétních organizací.

V českých zemích se termín průmyslové inženýrství začíná objevovat až po roce 1989, přestože se základní aktivity tohoto oboru realizovali už v předchozích letech – sledování produktivity, analýza a měření práce, optimalizace procesů, automatizace. V podnicích se jednalo o aktivity jednotlivců, které nebyly koordinovány v rámci samostatného oddělení nebo útvaru. V současných organizacích najdeme průmyslové inženýry pracovat v rámci oddělení technologie, průmyslového inženýrství nebo v jiných útvarech, často pojmenovaných v souvislosti s organizačním systémem (Knorr Production System, Bosch Production System, apod.). Úkolem těchto lidí jsou zejména analýzy a měření práce, rozmístování a navrhování pracovišť, kontinuální zlepšování, zavádění a udržování „optimalizačních“ metod (5S, kaizen, SMED, kanbanové okruhy, Poka-yoke řešení, koncept JIDOKA a další).

Studium práce

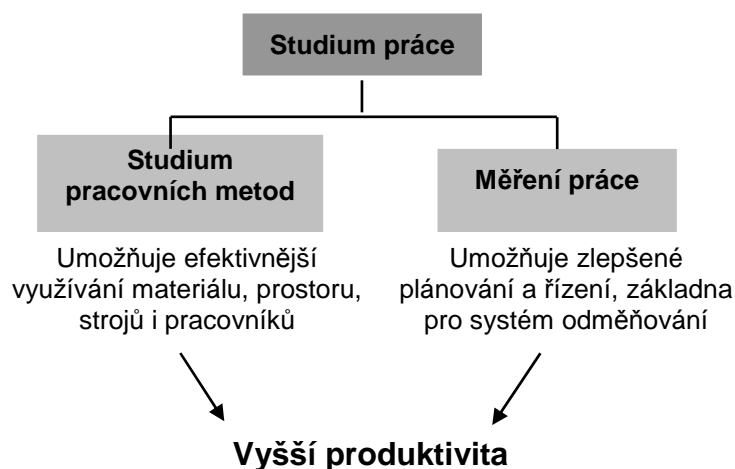
Není jednoznačně doloženo, kdy přesně byly provedeny první analýzy a hodnocení pracovních postupů. Podle Koontze již členové čínské vládnoucí dynastie Wei (221 - 265 n. l.) zaměstnávali císařského hodnotitele, jehož úkolem bylo hodnotit výkon úředníků. Literatura neuvádí, zda v sobě tato hodnocení zahrnovala také časovou složku [1]. Stejně tak vytvoření egyptských pyramid a dalších monumentálních staveb vyžadovalo po našich předcích schopnost plánovat a řídit. Nicméně první doložené záznamy o pokusech měřit čas potřebný k práci pocházejí až ze 16. století. Průkopníkem prvních systematicky propracovaných studií byl F. W. Taylor, který pomocí aplikace **časových studií** usiloval o zvýšení výkonu dělníků.²⁵ Jiným způsobem optimalizaci pracovní činnosti pojali manželé Gilbrethovi, kteří

²⁵ V roce 1895 měl F. W. Taylor první přednášku na téma “Soustava kusové sazby, krok k vyřešení dělnické otázky“, kde poprvé předvedl praktické využití časových studií.

začátkem 19. století zveřejnili první **pohybové studie**. Gilbrethovi vytvořili metodiku, která dokázala rozdělit každou operaci na základní prvky – pracovní pohyby. Definovali 18 základních pohybů a stavů člověka při práci (therbligů) a stanovili řadu pravidel, jak kombinacemi těchto therbligů sestavit pracovní operaci oprostěnou od zbytečných pohybů. Jejich příspěvek je dodnes základem moderních pohybových studií. Dalším pionýrem na poli organizace práce je Henry Ford. Majitel automobilky se začátkem 20. století zabýval různými formami organizace a soustředil se na samotné řízení výrobního procesu. Byl zastáncem proudové organizace výroby, vysoké specializace pracovníka i pracoviště, regulace pracovního tempa, úplného oddělení obslužných operací.

Na základě předchozích konceptů a myšlenek vznikly v Evropě ve 30. letech 20. století první **ucelené systémy organizace, normování a odměňování práce**. Představitelem takového systému je německá REFA. Následně se v organizaci práce začínají uplatňovat poznatky z oblasti fyziologie, psychologie a hygieny práce. Začíná se formovat ergonomie. V roce 1948 Harold B. Maynard představil veřejnosti metodu MTM založenou na kombinaci časových a pohybových studií. Jednalo se o jeden z prvních **systémů předem určených časů**. O další vývoj se postarala švédská pobočka firmy MAYNARD, která vyvinula v roce 1967 principiálně nový systém předem určených časů – MOST – Maynard Operational Sequence Technique.

Analýza a měření práce, souhrnně studium práce, jsou významné především proto, že jejich důsledkem je růst produktivity při velmi malých investicích, stanovení časových norem a zvýšení bezpečnosti na pracovišti. Dosažené úspory jsou viditelné hned. Metody studia práce mohou být uplatněny v libovolném prostředí a jsou relativně jednoduché. V zásadě je můžeme rozdělit do dvou hlavních skupin – skupina nástrojů a technik pro studium pracovních metod a skupina nástrojů a technik pro měření práce. Toto rozdělení má však pouze informativní charakter a ve skutečnosti průmysloví inženýři využívají obě techniky současně nebo v kombinaci. Důsledné oddělení těchto technik by totiž mohlo znamenat snížení přínosů plynoucích ze studia práce.



Obr. 3.3: Studium práce [vlastní zpracování, dle Mašín a Vytlačil, 2000]

3.3.3 Japonská cesta

Obsah současných programů moderního průmyslového inženýrství vychází ve velké míře z japonské školy. Tyto programy, které tvoří základ moderních výrobních systémů, jsou založeny na principu socio-technického přístupu k utváření práce a podpoře trvalého rozvoje produktivity v interní i externí oblasti.

Při zpětném pohledu na desetiletí po druhé světové válce vidíme, jak se z Japonska stala světová hospodářská velmoc a významný konkurent v různých oblastech průmyslové výroby. Tento zázrak bývá přičítán japonské schopnosti učení se, přizpůsobení se a vyvinutému smyslu pro detail. Masaaki Imai (2004) japonské *přizpůsobování se* globálnímu prostředí rozdělil do pěti fází:

- 1) Vstřebávání technologií dovezených z USA a Evropy
- 2) Orientace na rapidní růst produktivity
- 3) Program zdokonalení kvality na celostátní úrovni (dle myšlenek Deminga a Jurana)
- 4) Vysoký stupeň výrobní flexibility
- 5) Orientace na podnikání nadnárodního charakteru [Imai, 2004, s. 13]

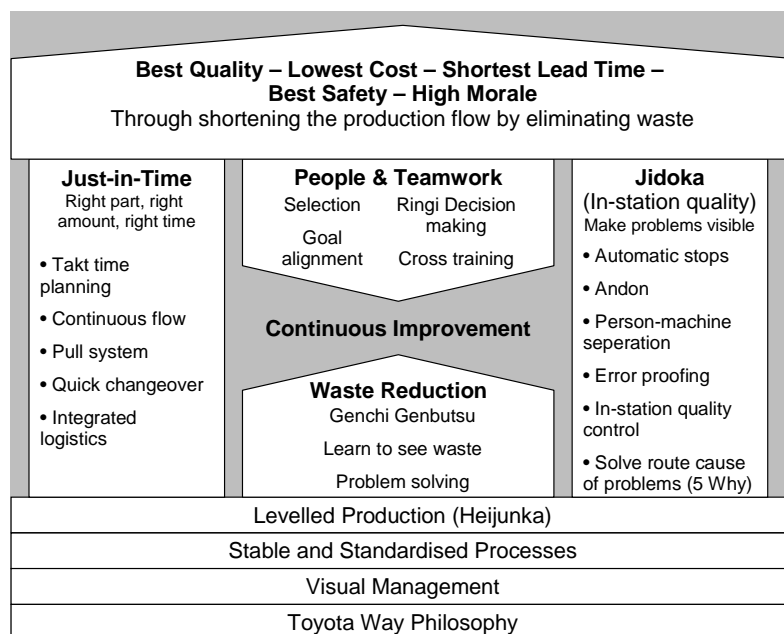
Američtí badatelé se o japonský způsob řízení průmyslových organizací začali zajímat v osmdesátých letech 20. století. Byla provedena řada srovnávacích studií, jejichž cílem bylo americkým výrobcům ukázat, v čem spočívá kouzlo japonského růstu. Pozornost se soustředila zejména na japonské automobilky.

Likert (2007), který se výzkumu osobně účastnil, tyto poznatky shrnuje následujícím způsobem: „*Přesto, že Japonci nebyli finančními ani marketingovými přeborníky, ani nezaujímalí vůdčí postavení v oblasti výrobních technologií, dařilo se jim na trhu prodávat čím dál větší objemy. Jedním z důvodů tohoto úspěchu byl fakt, že japonští výrobci již od fáze projektování výrobku do všeho promítali jakost, kterou integrovali do každého kroku procesu, a to vše s pozoruhodně malým vynaložením pracovního času. V oblasti konstrukce a výroby nevynikali pouze výrobci automobilů, ale také jejich dodavatelé, se kterými automobilky spolupracovaly jako tým. Už ve fázích seznamování se s japonským automobilovým průmyslem. Bylo očividné, že obzvláště dobře má systém jakosti a dodavatelského partnerství propracovaný Toyota. Představitelé tzv. „Velké trojky“ definitivně prozřeli na počátku devadesátých let a inspirování Toyotou a dalšími japonskými výrobci ve spolupráci s akademiky začali pracovat na racionalizaci vlastních výrobních systému.*“ Tyto aktivity se profilovaly do podoby *Štíhlého myšlení* (viz kapitola 3.4).

Guru japonské školy je bezesporu Shigeo Shingo²⁶. Je mu připisováno autorství metody SMED (*Single Minute Exchange Die*, rychlé přetypování výrobního zařízení), Poka-Yoke (chybě vzdorná řešení). Rozvíjením některých již zavedených postupů ve společnosti Toyota přispěl spolu s Taichi Ohnem ke vzniku koncepcí Just In Time a Zero Defect²⁷ a jejich implementaci do výrobního systému Toyoty.

Výrobní systém Toyota (TPS)

Základní myšlenkou výrobního systému Toyota je absolutní eliminace plýtvání²⁸. K tomu, aby mohly být efektivně eliminovány všechny druhy plýtvání, byly stanoveny dva pilíře, na kterých celý systém stojí. Je to filozofie Just in Time a princip Jidoka. Tyto dva pilíře jsou podporovány proaktivitou lidí a důrazem na neustále snižování ztrát, jejichž výsledkem je neustále zlepšování.



Obr. 3.4: Výrobní systém Toyota (TPS) [Likert, 2007]

²⁶ Díla S. Shinga: „*A Revolution in Manufacturing*“ (1985), „*Study of Toyota Production System from an Industrial Engineering Viewpoint*“ (1989) nebo „*Zero Quality Control: Source Inspection and the Poka-Yoke System*“ (1986) vyšla v nakladatelství Productivity Press v Cambridgi a Portlandu. Do češtiny byly zatím přeloženy pouze práce J. Likerta: „*Tak to dělá Toyota*“ (Management Press, 2007) a dvě publikace M. Imaie: „*Kaizen*“ a „*Gemba kaizen*“ (Computer Press, 2005 a 2007) [Pozn. autora]

²⁷ Likert zásluhy za vznik metody Jidoka, která je základním stavebním kamenem filozofie Zero Defect, připisuje S. Toyodovi (zakladateli Toyoda Automatic Loom Works, vznik koncepce Just in Time potom jeho synovi K. Toydovi (zakladateli Toyota Motor Company). [Likert, 2008, s. 40-53]

²⁸ Toyota definovala sedm druhů plýtvání: nadvýroba, zbytečné zásoby, zbytečná manipulace, zbytečné pohyby, špatný pracovní postup, chyby pracovníků, čekání. Toto sedmero bývá doplňováno o plýtvání tvůrčím potenciálem, schopnostmi, znalostmi a talentem pracovníků, př. další položky. [Pozn. autora]

„Klíčový význam pro celou koncepci firmy Toyota a pro to, proč firma Toyota natolik vyniká, nemá žádný z jednotlivých prvků. Co je důležité, je mít všechny prvky pohromadě jako systém. Musí být prakticky uplatňován každý den velice důsledným, shodným způsobem – nikoli nárazově.“

[Fujio Cho (prezident Toyota Motor Company), In Likert, 2007, s. 15]

Kaizen

Kaizen²⁹ znamená zdokonalení. V Japonsku se podle slov Masaaki Imae týká kaizen všeho a každého. Imai říká, že Kaizen je nejdůležitějším pojmem japonského managementu – „je klíčem k japonskému hospodářskému úspěchu a konkurenceschopnosti. Kaizen se týká všech a je v Japonsku jedním z nejčastěji používaných slov.“ Je slyšet dokonce i z médií od politiků nebo diplomatů. „Pojem kaizen je uložen v myslích manažerů i zaměstnanců tak hluboko, že si to tito lidé často ani neuvědomují.“ [Imai, 2004]

V japonských firmách mají programy Kaizen podobu systémů kontroly kvality a systémů zlepšovacích návrhů, které jsou vzájemně propojeny. Pokud se setkáme s pojmem Kaizen v „nejaponských“ společnostech, jedná se většinou o označení systému zlepšovacích návrhů nebo události zaměřené na vyřešení konkrétního zadání.

3.3.4 Štíhlé myšlení, štíhlé řízení, štíhlá výroba i administrativa

Výrobní systém Toyoty se stal východiskem desítek knih o štíhlosti³⁰. Do mysli veřejnosti se asi nejvíce zapsaly dva bestsellery: *Mechanismus, jenž změnil svět* a *Štíhlé myšlení*, které vyšly v devadesátých letech v USA. Jejich autoři J. Womack a D. Jones definovali principy štíhlého myšlení (*Lean Thinking*) v pěti bodech:

- 1) Hodnota pro zákazníka
- 2) Identifikace toku hodnot
- 3) Princip toku
- 4) Princip tahu
- 5) Excelence

Hodnotou pro zákazníka (*Customer Value Added*) se rozumí její vymezení, tj. určení toho, co je zákazník ochoten zaplatit a co ne. Identifikace toku hodnot potom pomocí techniky mapování hodnotového toku (*Value Stream Mapping, VSM*) kategorizuje jednotlivé procesy (a jejich časy) na procesy hodnotu přidávající a hodnotu nepřidávající (*value added/non-value added*). Princip toku redukuje průběžnou dobu (*lead time*) realizace produktu nebo služby, to se provádí zejména snižováním meziprocesních zásob a optimálním využíváním kapacit. Princip tahu umožňuje produkovat jen takové produkty a služby, o které existuje na straně zákazníka (interní/externí) zájem. Princip

²⁹ Doslovný překlad z japonštiny zní: KAI = změna, ZEN = dobrý. [Pozn. autora, na základě tréninkových materiálů společnosti KAIZEN Institute v Praze]

³⁰ Výraz štíhlá výroba (*Lean Manufacturing*) použil poprvé J. Krafcik v roce 1988. [Mašín]

excelence značí důraz kladený na využívání znalostí pracovníků při kontinuálním zlepšování procesů s cílem udržení konkurenceschopnosti.

Štíhlá výroba (*Lean Manufacturing*) se soustředí zejména na materiálové toky a hladký průběh materiálu a polotovaru výrobou. Koncept štíhlé výroby je tedy založen zejména na pojmech: princip tahu (*pull system*), takt zákazníka (*customer tact time*), průběžný čas, přidaná hodnota a just in time. Snaha o dosažení „provozní štíhlosti“ však musí být podpořena štíhlým řízením.

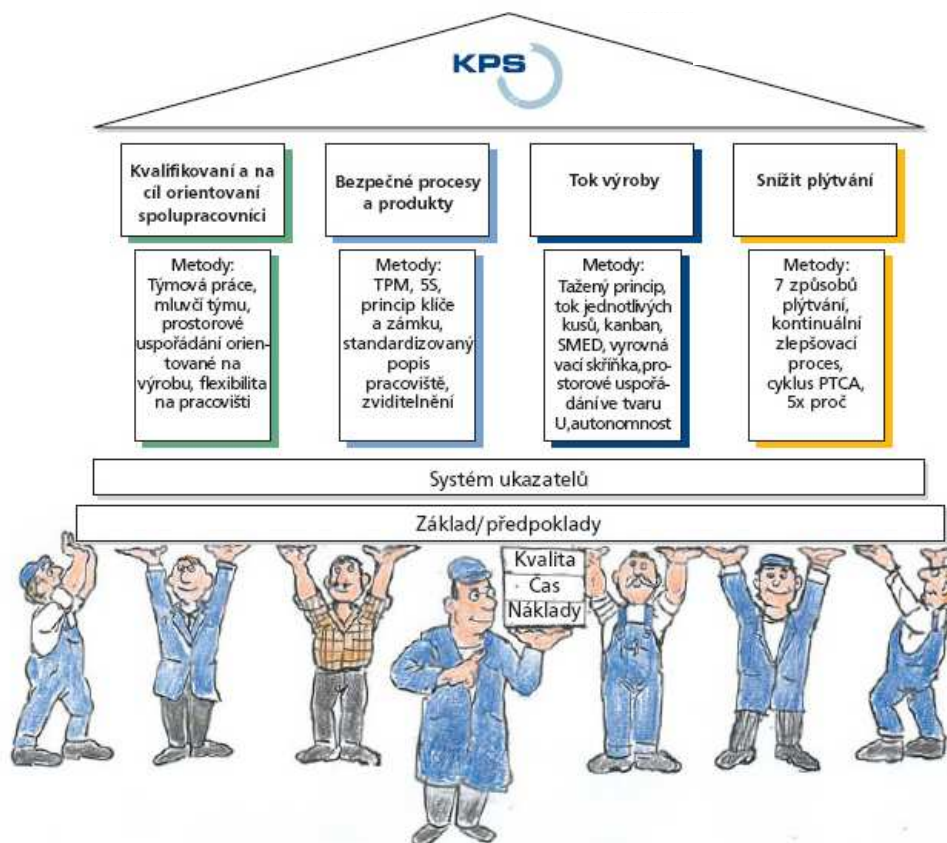
Teoretikové i praktici se shodují na tom, že **štíhlé řízení** (*Lean Management*) je výzvou pro 21. století. Nedostatečná zpětná vazba, nedorozumění a chyby které vznikají v rámci součinnosti jednotlivých „řídících“ oddělení“, které dodatečně akcelerují ve výrobě, př. u zákazníka, trápí podniky všech velikostí. Štíhlé řízení je komplexní filozofický systém, který se svým „štíhlým myšlením“ orientuje na celý podnik a jeho efektivní fungování. Stejně jako „štíhlá výroba“ se orientuje na odstraňování plýtvání a hladký průběh procesů.

Mašín, Košturiak a Debnár (2007) vidí základní principy štíhlého managementu následovně:

- Týmovost
- Vlastní odpovědnost
- Zpětná vazba
- Orientace na zákazníka
- Tvorba hodnot
- Standardizace
- Neustálé zlepšování
- Okamžité odstraňování chyb a jejich příčin
- Myšlení orientované na budoucnost
- Zlepšování prostřednictvím malých krůčků

Štíhlá výroba je bezesporu doposud nejpropracovanějším produktem štíhlého myšlení. Koncept nabývá v praxi podobu konkrétních štíhlých výrobních systémů, které akceptují principy Just In Time a přidané hodnoty. Tyto dva stěžejní principy jsou doplňovány o nástroje pro zajištění kvality (nejnověji koncept Zero Defect) a participační programy zaměřené na pracovníky všech úrovní.

Jako příklad uvádím ukázkou Výrobního systému společnosti Knorr (Knorr Production System, KPS), který v sobě obsahuje všechny výše uvedené principy (viz obr. č. 3.5 na následující straně).



Obr. 3.5: Výrobní systém Knorr (KPS) [Interní materiály, IFE-CR]

Dalším nezbytným krokem optimalizační aktivity je orientace na administrativu a její procesy. Administrativní procesy, které podporují výrobu a expedici, přišly v průmyslových organizacích zákonitě na řadu první. Postupy pro zavedení **štíhlé administrativy** však lze použít na všechny typy administrativních procesů, úřady, školy a nemocnice nevyjímaje.

„Cílem štíhlé administrativy je vytvoření efektivně a stabilně fungujících procesů, které umožňují dosahovat vysokou produktivitu, požadovanou kvalitu a maximální výkon administrativních činností v daném procesním čase.“ [Mašín, Košturiak, Debnár, 2007]

Také štíhlá administrativa usiluje o eliminaci plynutí, které může v nevýrobních procesech nabývat podobu: vytváření nadbytečné dokumentace, hledání dokumentace a informací, zbytečných telefonátů a mailů, zbytečného chování, změn v dokumentaci, korekce a odstraňování chyb, ztráty času na zbytečných poradách, zbytečné práce ve formě statistik a výkazů, s kterými nikdo nepracuje.

Aktivity programu štíhlá administrativa se zaměřují na krátké průběžné časy zakázek, přehledné procesy a nízké zásoby, bezchybné procesy a vyšší efektivnost. Pro dosažení výše uvedeného se používají stejné nástroje jako při zavádění štíhlé výroby. Zpravidla se začíná programem 5S (udržování pořádku, standardizace a vizualizace pracoviště), který ukáže první potenciál

pro zlepšování. Následuje fáze orientovaná na procesní tok. Analýza procesního toku se provádí prostřednictvím mapování hodnotového toku (pro získání časových standardů jednotlivých činností se používají běžné techniky analýzy a měření práce). Výsledkem jsou informace o průběžném času zakázky a míra přidané hodnoty procesu.³¹ Nastává fáze identifikace plýtvání a určování jeho příčin, na kterou navazuje generování opatření a jejich realizace.

Mašín, Košturiak a Debnár (2007) systém štihlé administrativy staví na třech pilířích. Prvním pilířem je *Visual Office Kaizen* (5S a vizualizace), druhým *Process Office Kaizen* (VSM, zákaznicko-dodavatelský princip), třetím potom *Object Office Kaizen*. Poslední pilíř se zaměřuje na zdokonalení produktu administrativního procesu. To může být v případě controllingu třeba podobu „nového, jednoduššího, přehlednějšího“ reportingu. [Mašín, Košturiak, Debnár, 2007, s. 25-26]

Po štihlé výrobě a štihlé administrativě se začíná utvářet také koncept pro předvýrobní etapy – **štihlý Design**, ten však není předmětem této práce.

Mapování hodnotového toku (VSM)

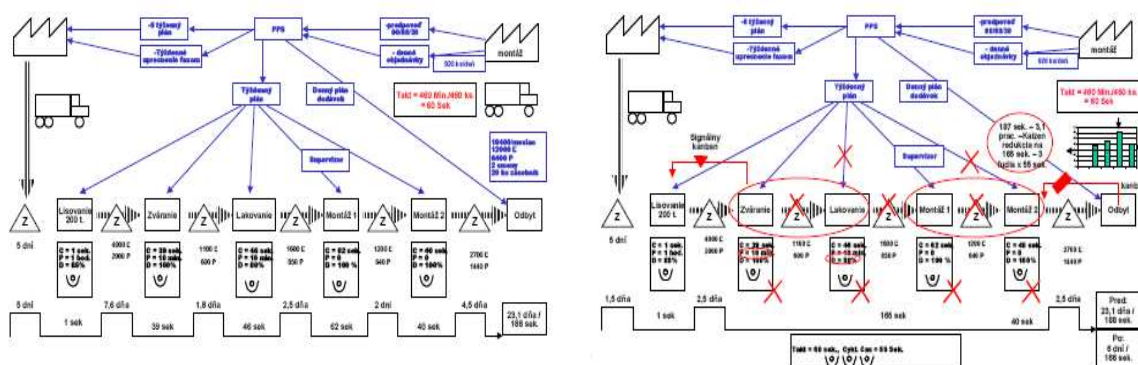
Mapování hodnotového toku³² je stěžejním nástrojem štihlého konceptu. Jeho cílem je rychlá analýza aktuálního stavu procesu a návrh opatření vedoucích ke zkrácení průběžného času. Při mapování sledujeme proces od dodavatele až k zákazníkovi. Mapování hodnotového toku je týmová práce (např. logistik, plánovač, technolog, mistr), která má tři základní fáze (mapa stávajícího toku, návrh opatření, mapa budoucího toku) a probíhá následujícím způsobem:

- 1) Výběr vhodného reprezentanta (např. dle Paretova pravidla)
- 2) Sběr a vizualizace všech relevantních údajů (popis procesu, operace, časy operace, časy změny, kapacity, mezioperační zásoby, materiálový tok, informační tok, rychlost reakce dodavatele, atd.)
- 3) Rozdělení činností na ty, které finálnímu produktu přidávají hodnotu a činnosti nepřidávající hodnotu (VA/NVA - *value added a non value added*)
- 4) Výpočet průběžného času a poměru mezi VA a NVA časem
- 5) Identifikace úzkých míst ve výrobním procesu, omezení v komunikaci
- 6) Návrhy opatření vedoucích k eliminaci NVA činností, snížení zásob ve skladech i mezi operacemi
- 7) Tvorba budoucí mapy hodnotového toku

³¹ Pro administrativní činnosti se používá označení „*business value/non-value added*“, jinak je postup pro použití techniky VSM totožný jako ve výrobních procesech.

³² Technika VSM je popsána v publikaci I. Mašína: *Mapování hodnotového toku*. Metodiku a principy aplikace VSM je možné zažít a vyzkoušet na školeních štihlé výroby nebo logistiky. V kvalitě je poskytuje API Slané, IPA Slovakia nebo SC&C Partners. [Pozn. autora]

8) Implementace a kontrola navržených opatření (dle PDCA principu).



Obr. 3.6: Mapa hodnotového toku (před a po zlepšení) [Materiály IPA Slovakia]

Na obrázku č. 3.6 vidíme ukázkou mapy hodnotového toku před a po zlepšení. V tomto případě se díky implementaci kanbanových systémů, odstranění mezioperačních zásob a opatření vedoucím ke zkrácení času svařování a vyššímu využití lakovny podařilo zkrátit průběžný čas z 23,1 dne na 5 dní.

3.3.5 Teorie úzkých míst (TOC)

Teorie omezení (*Theory of Constraints*) je teorií E. M. Goldratta a je založena na odstraňování omezení z podnikových procesů s cílem maximalizovat průtok a minimalizovat zásoby a operační náklady. Metoda byla zpočátku prezentována na příkladech z výroby a to zejména na kapacitách výrobních zařízení, ale brzy se koncept dostal do rukou softwarových designerů a inženýrů a formou softwarových řešení infiltroval také do oblasti řídicích činností. [Basl, Majer, Šmíra, 2003]

E. M. Goldratt myšlenku prezentoval na příkladu řetězu. Omezení podniku je tedy oním nejslabším článkem pomyslného řetězu a právě pevnost nejslabšího článku určuje pevnost celého celku. Omezení je cokoliv, co brání dosažení stanovené cíle.

Každý systém, tedy i podnik, má omezení, které zabraňuje systému dosáhnout vyššího stupně výkonnosti. Podniková omezení můžeme rozdělit do tří velkých kategorií:

- **Fyzická omezení** – stroje, lidé, zdroje a zařízení. Je jednoduché omezení identifikovat a odstranit, často však mají původ v samotném fungování podniku a přejdou tak do roviny procedurálních omezení.
- **Procedurální omezení** (omezení v řízení, manažerské omezení) – nevhodná pravidla a kritéria, kterými se organizace řídí. Manažerským omezením je například chybný výběr dodavatelů, chybná personální politika, neproškolený personál, nevhodné investice.

- **Omezení v chování lidí** – domněnky, přesvědčení a předpoklady, které způsobují a podmiňují existenci manažerských omezení. Omezení v chování lidí brání identifikaci manažerského omezení a to zase brání identifikaci fyzického omezení.

Cílem TOC je poskytnout systematický přístup umožňující navrhnout a implementovat takové změny a takovým způsobem, aby tyto změny bylo možné současně považovat za zlepšení. Pro měření efektu těchto zlepšení definuje TOC tři základní finanční metriky³³:

- **Průtok** – peníze, které podnik obdrží za realizaci svých výrobků a služeb
- **Investice** – peníze vydané na nákup potřebných komponent, které jsou v daný moment vázané v podniku (zásoby)
- **Provozní náklady** – peníze vydané na vlastní transformaci zásob na prodejné produkty.

Postup aplikace metody TOC obsahuje několik principiálních přístupů. Basl, Majer a Šmíra (2003) za základní stavební prvky TOC považují: princip Sokratovské metody dotazování (současné *5*Proč*), princip pěti kroků TOC (identifikace omezení, maximální možné využití daného omezení, podřízení celého systému tomuto omezení, odstranění omezení, identifikace nového omezení, opětovný začátek od bodu 1), princip kauzality (následek/příčina/následek). Princip kauzality je v praxi implementován pomocí pěti digramů (anglicky CRT, CRD, FRT, PRT, TRT), tzv. stromů (viz příloha G).

3.3.6 Shrnutí kapitoly

Vývoj optimalizačních aktivit v průmyslových společnostech popisuje vystižně J. Likert: „*Poválečná hromadná výroba se v první řadě soustředila na náklady*“.

Vyráběly se velké stroje a na základě úspor plynoucích z rozsahu výroby bylo možné držet náklady dole. Automatizovalo se všechno, co jen šlo, lidé se nahrazovali všude, kde to bylo z nákladového hlediska odůvodnitelné. „*Tento typ myšlení vládl světu výroby až do osmdesátých let dvacátého století. Potom se podnikový svět obrátil k náboženství jakosti, které mu předávali Deming, Joseph Juran, Kaoru Ishikawa a další myšlenkoví vůdci. Pochopili, že soustředění na jakost ve skutečnosti snižuje náklady lépe, než když se soustředí pouze na náklady. Konečně v devadesátých letech světové výrobní společenství objevilo „štíhlou výrobu“, což je pojem, kterým bylo označováno to, k čemu firma Toyota dospěla již o několik desetiletí dříve na základě soustředění se na rychlost v dodavatelském řetězci. Zkracování průběhové doby výroby na základě odstraňování ztrát v každém kroku procesu vede k nejlepší jakosti a*

³³ Basl, Majer a Šmíra (2003) uvádí, že tři běžné základní finanční ukazatele (ROI, čistý zisk a cash flow) často neslouží plně jako maják při plnění hlavního podnikového cíle, proto jsou v rámci konceptu TOC používány uvedené metriky. [Pozn. autora]

*k nejnižším nákladům, přičemž se zároveň zlepšuje bezpečnost a morálka zaměstnanců*³⁴.“ [Likert, 2007, s. 50]

Optimalizační aktivity mají různé podoby. Základy spočívají ve vědeckém řízení, ze kterého se v průběhu posledního století profilovala nejmladší inženýrská disciplína – Průmyslové inženýrství.

Cílem **průmyslového inženýrství** (*Industrial Engineering*) je na základě analýzy a znalosti prostředí navrhovat, implementovat a udržovat programy zvyšování produktivity. Zvýšení produktivity je dosaženo díky důsledné eliminaci plýtvání a neustálým zlepšováním. V posledních letech je důraz kladen na člověka (vykonavatele procesu), který je stavěn do role spolutvůrce a facilitátora „nového“ procesu. Průmyslové inženýrství má současné době často podobu zavádění celostních systémů inspirovaných výrobním systémem Toyota.

Výrobní systém Toyota tak, jak jej definoval J. Likert (2007), funguje na čtyřech základních principech - *filozofie, proces, lidé a problémy*. Toyota bere velmi vážně dlouhodobé myšlení a svůj systém prezentuje jako firemní filozofii. Součástí firemní koncepce je kromě orientace na proces, kvalitu a náklady také soubor nástrojů pro rozvoj a podporu lidí (zaměstnanců i dodavatelů) v neustálém zlepšování a osobním rozvoji. Filozofie společnosti doslova říká, že nezhotovuje pouze auta, ale utváří také lidi.

Z výrobního systému Toyota vychází také **Štíhlý koncept**, jehož hlavní myšlenkou je orientace na zákazníka, princip tahu, princip toku, tok hodnoty a excelence. Významným nástrojem štíhlého konceptu je Mapování hodnotového toku, které je realizováno s cílem vytvořit podmínky pro flexibilitu, včasnost dodávky (snižování průběžných časů) a minimalizaci nákladů (dělení činností dle jejich přidané hodnoty).

Teorii úzkých míst (*Theory of Constrains*) lze zařadit mezi tři hlavní manažerské směry řízení podniků v osmdesátých a devadesátých letech minulého století, spolu s JIT (Just in Time) a TQM (Total Quality Management). TOC je založeno na odstraňování omezení z podnikových procesů s cílem maximalizovat průtok a minimalizovat zásoby a operační náklady. Omezení můžeme v podniku hledat na různých místech. Mohou to být výrobní zdroje (chybějící kapacity strojů a lidí, finance), marketing (nedostatek zakázek způsobující nevyužití kapacit), způsob řízení (směrnice, pravidla bránící tomu, aby lidé dělali věci lepšími), čas (průběžné časy jsou příliš dlouhé, zákazníci odchází), postoje lidí (neochota, slabá komunikace a spolupráce). Hledáme tedy tři typy omezení: omezení ve zdrojích, řízení a myšlení lidí.

³⁴ Za impuls tohoto objevu je považován americký Program pro automobilový průmysl, který byl rozvíjen na Massachusettském technologickém institutu a bestseller *The Machine that Change the World* (1991). [Likert, 2007]

3.4 Výkonnost organizace

Ekonom Robert Kuttner vymezil **tři odlišné druhy výkonnosti**, které může organizace uplatňovat. Každý z nich nese označení podle ekonoma, který je svými myšlenkami pro danou výkonnost charakteristický. *Smithovská výkonnost* se zaměřuje na to, aby se věci vyráběly na správném místě, se správnými náklady a prodávaly se za správnou (konkurenční) cenu. Smithovská výkonnost znamená jet na doraz, nemít žádné rezervy.³⁵ *Keynesovská výkonnost* je charakteristická tím, že je ochotná žít na dluh. Počítá s tím, že ekonomika jede pod své možnosti a že existuje možnost nastartovat obrat stimulací poptávky. Organizace si připravuje *zásoby*, které jsou pak spláceny z pozdějších výsledků. *Schumpeterovská výkonnost*, v současnosti nejvíce zdůrazňovaná, vyžaduje jak smithovský *rychlý běh po vyznačené trati*, tak hledání nových řešení. Pozornost je věnována úvahám o tom, jak dělat věci jinak a tím si udržet náskok v dlouhodobé perspektivě.³⁶ Je spojena se strategií diferenciací a kulturou přátelských experimentů. Pro její uplatnění je třeba mít dostatečné zdroje. [Handy, 1997, s. 37]

Bez ohledu na to, který typ výkonnosti se organizace rozhodne aplikovat, existují dvě oblasti, v nichž svůj přístup uplatňuje, a to ve **výkonnosti procesů a výkonnosti lidí**. „*Výkonnost procesů a výkonnost lidí jsou na sobě závislé. Stěžlí si lze představit výkonné a sofistikované procesy, které realizují nevykonné lidi. Čím jsou procesy sofistikovanější a náročnější, tím je obvykle potřeba výkonnějších, respektive efektivnějších lidí, u nichž narůstá míra sebeřízení a kompetencí.*“ [Hroník, 2007, s. 13]

M. Hammer se na vztah výkonnosti procesů a lidí dívá následujícím způsobem. Složitě procesy jsou svou podstatou nepřizpůsobivé, nepružné, nekvalitní a nákladné, vyžadují zvýšené režijní náklady. Proto doporučuje začít od premisy, že tím co potřebujeme, jsou vysoce výkonné procesy. „*Vysoce výkonné procesy musí být jednoduché, složitost výkonnosti nikdy nesvědčí. Jednoduché procesy pak vyžadují složité pracovní funkce. To znamená, že je třeba, aby jednotlivci vykonávali větší části práce, kterou je třeba udělat a nikoli jen drobné izolované fragmenty. Širší pracovní náplně vyžadují intelektuálně vyspělejší jedince.*“ Což je opak principů, na kterých byla založena průmyslová revoluce. [Hammer in Gibson, 1998, s. 105]

Oba autoři se shodují v tom, že kladou důraz na vyšší nároky na osobu pracovníka, jeho znalosti, schopnosti, schopnost rozhodování a sebekontroly, což je skutečně v rozporu s principy vědeckého řízení, na kterém jsou dodnes založeny zejména výrobní firmy.

³⁵ Tento typ výkonnosti je aplikován v organizacích uplatňujících filozofii Just in Time a principy Štíhlé výroby. [Pozn. autora]

³⁶ Schumpeterovskou výkonnost zdůrazňuje kniha W. Ch. Kima a R. Mouborgneové: *Strategie modrého oceánu*.

Mnozí autoři rozlišují mezi výkonností a efektivitou s tím, že samotná výkonnost není dostačující. „Výkonnost není vždy synonymem efektivity“, říká Ch. Handy. „Nedokážeme-li se na výkonnost podívat ze správného úhlu, může se stát, že se ocitneme v postavení, kdy budeme tak pilně pracovat na výkonnosti, že zapomeneme na původní smysl svého počínání“. [Ch. Handy (1999), In Hroník, 2008, s. 11]

Pro správné uchopení problému je tedy nutné rozlišovat **efektivnost a výkonnost**. O výkonnosti můžeme hovořit zejména ve vztahu k manuální činnosti, kde můžeme jasně definovat požadovanou kvantitu a kvalitu, zde je výkonnost cílem. U specialistů a vedoucích pracovníků je však rozhodující efektivita. Specialista produkuje poznatky, myšlenky, informace, které jsou samy o sobě neužitečné. Cenu získávají teprve poté, co se projeví jejich efekt. Efektivita jejich činnosti je pro ně zároveň důležitým motivačním faktorem. Drucker doslova říká, „*zvyšování efektivnosti může být dost dobře jedinou oblastí, kde můžeme doufat, že význačně zvedneme úroveň výkonů, výsledků a uspokojení pracovníků disponujících specializovanými vlastnostmi*“. [Drucker, 2007, s. 161-176]

S. R. Covey³⁷ odlišuje **produktivitu a produktivní schopnost**. Rozdíl vysvětluje na příkladu husy, která snáší zlatá vejce. Je to husa z Ezopovy bajky, kterou nedočkavý sedlák zařízne a vykuchá, aby z ní co nejdříve dostal co největší množství zlatých vajec najednou. Možná se sedlák obával, že husa přestane snášet vejce nebo že je bude snášet někomu jinému, a chtěl dosáhnout na nejvyšší možnou produkci. Připravil se tím však o produktivní schopnost, kterou husa představovala. [S. R. Covey, In Hroník, 2008]

S. R. Covey chtěl bajkou naznačit, že vtip spočívá ve vyváženosti produkce a péče o produktivní schopnost. Velká část lidí nahlíží na výkonnost z hlediska paradigmatu *zlatého vejce*. Čím více produkujeme, tím jsme výkonnější. Bajka však ukazuje, že skutečná výkonnost je vztahem dvou proměnných: toho, co vyprodukujeme a toho, jak udržujeme schopnost produkce. Přijmeme-li způsob řízení zaměřený na zlatá vejce, může se stát, že přijdeme o produkční zdroj, který produkci vytváří. Naopak zaměřením pouze na produkční zdroj, bez cíle získat produkci, se můžeme dostat do problémů s vlastním přežitím.

3.4.1 Řízení podle cílů (MBO)

Metoda Řízení podle cílů (MBO, Management by Objectives) se objevila poprvé v 50. letech v USA. Podkladem pro její vznik byly práce Petera Druckera: *The Practise of Management* a Douglase McGregora: *The Human Side of Enterprise*. [Armstrong, 2002].

V současnosti má metoda MBO řadu synonym. Někdy se nazývá **Řízení podle výsledků** (MPR, Management by Results) nebo **Plánování a kontrola**

³⁷ S. R. Covey: *Sedm návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život. Návrat etiky charakteru*. Pragma Praha 2002.

práce (WPR, *Work Planning and Review*). V zásadě se jedná o manažerskou techniku obsahující stejné základní prvky:

- **Stanovení cílů** – Proces začíná formulováním dlouhodobých cílů organizace a kaskádovitě spadá přes cíle organizačních jednotek až k individuálním cílům.
- **Plánování úkolů** - Zatímco cíle specifikují CO má být dosaženo, úkoly říkají, JAK toho má být dosaženo.
- **Sebeřízení** - Základním předpokladem úspěchu je motivace jednotlivce k samostatnému plnění stanovených cílů.
- **Pravidelné koučování** - Průběžná pravidelná kontrola zajistí potřebnou zpětnou vazbu k plnění cílů a dílčích úkolů. Nelze se spoléhat pouze na sebeřízení, průběh naplňování cílů je třeba konzultovat, usměrňovat a povzbuzovat. [Hroník, 2006]

Šuleř metodu MBO definuje jako manažerskou techniku, která je postavena na „*dosahování jednoty (dohody) mezi manažery a jejich podřízenými na cílech a výkonových normách, na základě kterých budou potom hodnoceni*“. [Šuleř, 1995]

„*S různou volností pojatá metodika MBO je často integrována do motivačně-hodnotícího pohovoru většiny organizací.*“ [In. Hroník, 2006]

Řízení pomocí cílů používal dlouhá léta také Lee Iacocca. Ve své knize *Vlastní životopis* uvádí, že se při vytváření systému řízení podle cílů nechal inspirovat *Wall Street*. „*Ford Company teprve před čtyřmi lety, v roce 1956, konečně nabídla veřejnosti ke koupi své vlastní akcie. Nyní nás vlastnila velká skupina akcionářů, kteří se horlivě zajímali o náš zdravotní stav a výkonnost. Jako ostatní společnosti, které byly majetkem veřejnosti, jsme našim akcionářům každé tři měsíce zasílali podrobnou finanční zprávu. Čtyřikrát do roka nás prostřednictvím těchto čtvrtletních zpráv kontrolovali a čtyřikrát ročně jsme jim vypláceli dividendy z našich zisků. Když měli naši akcionáři čtvrtletní kontrolní systém, tak proč by jej neměli mít naši vedoucí? Ptal jsem se sám sebe. Začal jsem rozvíjet řídicí systém, který používám dodnes.*“ [Iacocca, In Hroník, 2006, s. 23-25]

Základem Iacockova kontrolního systému nebylo nic jiného než pravidelná po třech měsících se opakující schůzka manažera s jeho přímým nadřízeným, v průběhu které proběhl rozbor úspěchů, jichž manažer dosáhl, a naplánování a zaznamenání úkolů na další období.

MBO umožňuje tedy mimo jiné transformaci cílů top managementu do dílčích cílů podřízených úrovní. Cíle jednotlivce jsou odvozeny z cílů nadřízeného pracovníka, jsou formalizovány, odsouhlaseny, ve stanoveném termínu vyhodnoceny a pokud možno odměněny.

Pokud má být technika MBO efektivní, je třeba při fázi stanovování cílů věnovat dostatečnou pozornost jejich formulaci. Cíl musí být stanoven podle pravidel SMART.³⁸

Cíl musí být	S	Specific	Specifikovaný
	M	Measurable	Měřitelný
	A	Agreed	Akceptovaný
	R	Realistic	Realistický
	T	Trackable	Termínovaný

Obr. 3.8: SMART cíle [volný překlad podle tréninkových materiálů IMPAC]

Pracovník s ním musí být zcela ztotožněn. Musí vědět, co přesně se od něj očekává a mít možnost toto očekávání splnit. Opakem SMART (chytrých) cílů jsou DUMB (hloupé) cíle.

Cíl nesmí	D	Defective	Defektní, nedokonalý
	U	Unrealistic	Nerealistický
	M	Misdirected	Nesprávně zaměřený
	B	Bureaucratic	Byrokratický

Obr. 3.9: DUMB cíle [Hroník, 2006]

Pro každé období je vhodné stanovit 3 až 5 cílů. Je vhodné rozlišovat výkonové a rozvojové cíle. Výkonové cíle se týkají samotného působení v dané pozici. Smyslem rozvojových cílů je podpora efektivnějšího dosahování výkonových (pracovních) cílů. Z celkových 3 až 5 cílů se obvykle 1 až 3 cíle týkají pracovního výkonu, 1 až 2 cíle rozvoje potenciálu a 1 až 2 cíle pracovního chování. Poměr počtu cílů v jednotlivých kategoriích je individuální, závisí na charakteru dané funkce a výsledcích za uplynulé období. [Hroník, 2006]

Stanovování cílů musí zůstat v rukou samotných pracovníků, kteří dostanou pouze rámcové zadání v podobě pracovních cílů svého nadřízeného. Direktivně nadiktované cíle totiž eliminují motivační funkci metody MBO.

Při definování výhod plynoucích z použití metody MBO se opřu opět o slova L. Iacocky, který silné stránky metody řízení podle cílů formuloval následovně:

- Čtvrtletní skládání účtů nejen nadřízenému, ale i sobě samému.
- Psaná forma formulace cílů nás nutí ke konkrétnímu uvažování.

³⁸ Za autora dnes již rozšířených SMART pravidel při stanovování cílů je považován George T. Doran, který je publikoval v časopise Management Review, listopad 1981 [tréninkové materiály IMPAC]

- Možnost vytyčit si vlastní cíle a být tak sám sobě šéfem.
- Stimul pro vlastní motivaci a růst „osobní“ produktivity.
- Vizualizace nápadů, které by mohly jinak zapadnout.
- Čtvrtletní kontrola úkolů nedovolí, aby byli lidé pohřbeni. Dobří pracovníci nejsou přehlédnuti a ti špatní se neschovají. [In Hroník, 2006, volně přepsáno].

Zlatá éra metody MBO proběhla v 70. a 80. letech minulého století. Ve stejné době se začaly objevovat negativní stránky MBO³⁹. Za nevýhody techniky MBO je považována časová náročnost zpracování, kvůli které je stanovování a hodnocení cílů prováděno nejčastěji jednou maximálně čtyřikrát ročně. Tento handicap lze odstranit důkladným proškolením vedoucích pracovníků a poskytnutím metodiky pro stanovování a hodnocení cílů pro všechny pracovní pozice v organizaci.⁴⁰ Pozitivní je také důslednost a osobní příklad vrcholového managementu. Druhá výtká poukazuje na omezení možnosti použití techniky pouze na pracovníky kanceláří. S jejím využitím při řízení pracovního výkonu dělníků se příliš často nesetkáme, zřejmě kvůli již zmíněné časové náročnosti. Principiálně by cíle dělníků měly vycházet také z cílů jim nadřazených pracovníků.

3.4.2 Balanced Score Card (BSC)

Efektivní řízení podle cílů, které je už od osmdesátých let běžně používaným nástrojem pro udržování výkonnosti organizace, vyžaduje značné úsilí. V podnikové organizaci totiž manažeři nejsou automaticky orientováni na společný cíl. Tradiční rozpor ve výrobních firmách nastává mezi odděleními výroby a kvality, kdy jedno z nich má zájem obsadit kapacity a vyrobit, druhý pak výrobu zastavuje, zadržuje materiál. Proč to dělá? Jeho zájmem není výrobu brzdit a znemožňovat jí odvést maximální výkon, tento člověk sleduje svůj cíl a to vyrábět kvalitně, nepustit cokoliv, co by bylo zákazníkem viděno jako nekvalita. Druhým příkladem je rozpor mezi nákupem a skladem. Nákup chce nakupovat ve velkých dávkách, aby dosáhl slevy, sklad nechce materiál skladovat, protože mu zabírá místo a představuje pro něj náklady. Řešením by mohla být metoda Balanced Score Card (BSC), která usiluje o nastolení rovnováhy mezi firemními cíly.

První kniha o Balanced Score Card vyšla v roce 1992. Kaplan a Norton v ní BSC prezentovali jako nástroj pro měření úspěšnosti organizace umožňující získat manažerům vyvážený pohled na podnik. Tato metoda se někdy používá

³⁹ „Kritici tvrdí, že metoda MBO orientuje manažery na operativu a na to, co je snadno měřitelné. Tyto výtky považuji za lehce překonatelné tím, jak budeme praktikovat MBO. Lze si jen obtížně představit fungující systém hodnocení, který by se neorientoval na cíle.“ [Hroník, 2006]

⁴⁰ Efektivní pomůckou pro zácvik hodnotitelů může být E-learningový kurz hodnotitelů z dílny agentury Motiv P. [Pozn. autora]

jako hlavní kritérium pro hodnocení a odměňování pracovního výkonu manažerů. [Armstrong, 1999]

Sami autoři popisují Balanced Score Card jako *metodu strategického měření výkonnosti*. BSC vede ke komplexnímu pohledu na firmu, na její strategii i na to, zda ve své denní operativně podnik zvolenou strategii naplňuje. BSC poskytuje strukturovaný přístup k měření, vyhodnocování, zavádění a realizaci zvolené podnikové strategie. [Kaplan-Norton, 2004]

Na základě empirických studií mohli Kaplan a Norton prokázat, že úspěšné podniky vyváženě sledují především čtyři úrovně, které nazývají perspektivami. Jsou to finance, zákazníci, procesy, učení se a růst. **Finanční perspektiva** měří úspěch či neúspěch strategie. Obsahuje cíle a měřítko orientovaná na finanční efekt realizace strategie. Sleduje dosažení dlouhodobého ekonomického zisku a to, zda mohl být realizován konečný cíl veškerého hospodaření podniku. **Zákaznická perspektiva** se soustředí na cíle související se vstupem na trh a umístěním na trhu. Organizace musí mít jasno v tom, na které zákazníky se chce zaměřovat, jaký užitek jim chce nabídnout a jak chce, aby ji zákazníci vnímali. **Procesní perspektiva** definuje potřebné výstupy a výkon procesů, které umožní dosáhnout zákaznických a finančních cílů. Přitom nejde o sestavení seznamu všech procesů podniku, ale o zaměření na ty procesy, které mají při realizaci strategie mimořádný význam. **Perspektiva učení se a růstu** slouží k rozvoji infrastruktury potřebné pro realizaci strategie. Kaplan a Norton považují za zdroje rozvoje a růstu zaměstnance znalosti, inovace, inovační schopnosti, kreativitu, technologie, informace a informační systémy. [Norton-Kaplan, 2004]

První tři perspektivy - finanční, zákaznickou a procesní, můžeme považovat za klasické a v podání různých autorů neměnné. Jiné je to u čtvrté úrovně hodnocení. Kaplan a Norton označují tuto perspektivu jako *Learning and Growth*. Setkáme se však také s označením typu *Perspektiva zaměstnanců*, *Perspektiva znalostí*, *Perspektiva inovací* nebo *Perspektiva budoucnosti*. Např. Horváth & Partners používají pro první tři perspektivy standardní označení, pouze u čtvrté perspektivy upřednostňují termín **perspektiva potenciálů**. Jednak proto, že „perspektiva učení se a růstu“ příliš málo zohledňuje vztah k aktuální strategii a také proto, že Kaplanovo a Nortonovo označení svádí k zúžení pohledu na zdroj potenciálu (zaměstnanci, inovace, znalosti). Označení perspektiva potenciálu zajišťuje, že při odvození cílů se zvažují všechny, dnes i v budoucnu potřebné potenciály. [Horváth, 2002]

V Čechách vyšla první kniha o Balanced Score Card v roce 1999. Uvedl ji ve Zlíně sám tvůrce metody harvardský profesor Robert Kaplan. Balanced Score Card znamená doslova *vyvážený lístek na skóre*, autoři se při hledání názvu nechali inspirovat americkým fotbalem.⁴¹ Vydařenějším překladem je

⁴¹ Název má původ v americkém sportu. Když náš divák sleduje sportovní utkání, zajímá jej skóre, prostý konečný výsledek. Americký divák je zvyklý na to, že ke skóre přispěli nejvíce ti a ti hráči. Zajímá je kdo nahrál, kdo vsítil gól, kdo byl na hřišti nejužitečnější,

„karta vyrovnaného skóre“, přesto se však název do češtiny nepřekládá a používá se anglické pojmenování.

V době kdy Robert Kaplan u nás uváděl soustavu BSC, měl už napsanou další práci (*Strategy Focused Company*), o níž říkal, že je skutečným vyvrcholením jeho snah o uchopení strategického řízení organizace. Zároveň došlo ke spolupráci Roberta Kaplana s Peterem Horváthem, guruem controllingu. Společně začali rozvíjet integrovanou metodu ekonomického řízení. Jejich úsilí bylo zaměřeno na propojení controllingu, procesního řízení, z něž vyrůstá **Activity Based Costing (ABC)**, a strategického řízení, které je prezentováno technikou BSC. Výsledkem je nová koncepce nesoucí název **architektura výkonnosti**. [Horváth, 2002]

3.4.3 Řízení a rozvoj pracovního výkonu

Pojem *Performance Management* se začal objevovat v anglosaské literatuře zhruba od poloviny osmdesátých let. V češtině se zaužíval termín **řízení pracovního výkonu**. Do popředí zájmů manažerů se dostalo řízení pracovního výkonu zejména díky narůstajícím tlakům konkurence koncem osmdesátých let. Vedení firem a manažeři byli nuceni do snižování nákladů a ke stálému růstu výkonnosti a produktivity firem. Procesy řízení pracovního výkonu jim poskytly integrovanější a soustavnější přístup k řízení výkonu než nabízela předcházející izolovanější a často neadekvátní hodnocení zásluh nebo hodnocení pracovníků.

Performance management byl popsán celou řadou definic. Některé jsou velmi stručné, opomíjí strategický rozměr konceptu, jiné zase všeobjímající tak, že v praxi zatím nedošlo k jejich naplnění. Uvádím zástupce obou typů, abych mohl být vyvozen dostatečně podložený závěr a definovat tak pojem řízení pracovního výkonu pro účel vědeckého záměru.

- Performance management je o rozvoji schopností a sounáležitosti jednotlivce a jeho orientaci na společné cíle organizace, která toto umožňuje a podporuje. [Lockett (1992), In Armstrong, 2006, s. 2, volně přeloženo]
- Performance management je proces řízení a takové podpory zaměstnanců, aby mohli pracovat efektivně, jak jen to je možné a v souladu s potřebami organizace. [Walters, 1997, volně přeloženo]
- „*Reálné pojetí řízení pracovního výkonu je spjato s přístupem k vytvoření sdílení vize, účelu a cílů organizaci, které pomáhají každému jednotlivému zaměstnanci pochopit a uvědomit si svůj podíl na příspěvku k tomuto účelu a cílům a tím řídit a zvyšovat*

kolik bylo trestů a kdo je odnesl, kolik bylo trestných střelení, kdo musel být vyměněn atd. To je americká „scorecard“. [Horváth, 2002]

výkon jak jednotlivců, tak organizace.“ [Fletcher a Wiliam (1992), in Armstrong, 1999, s. 239]

- *„V moderním řízení lidských zdrojů se zdůrazňuje potřeba vytváření pracovních úkolů a pracovních míst "na míru" schopnostem a preferencím každého pracovníka. Tato zásada je vlastně východiskem nového přístupu k pracovnímu výkonu a jeho hodnocení, tj. k tzv. řízení pracovního výkonu.*“ [Armstrong, 1999, s. 190]
- Výkonnostní management je definován jako strategický a integrovaný přístup k zajištění trvalého úspěchu organizace prostřednictvím zlepšování pracovního výkonu a rozvíjení způsobilostí týmů a jednotlivců v rámci organizace. [Armstrong-Baron, 2000, volně přeloženo]
- *„Řízení pracovního výkonu je do značné míry procesem měření výsledků ve formě odvedeného výkonu v porovnání s očekáváním, které je vyjádřeno jako cíle. Proto se zaměřuje na cíle, normy a měření výkonu nebo na ukazatele výkonu. Týká se však také vstupů – znalostí, dovedností a chování, potřebných pro dosažení očekávaných výsledků. Na základě definování těchto požadavků na vstup a na základě hodnocení, do jaké míry byla očekávaná úroveň výkonu dosažena efektivním využíváním dovedností a schopností, se stanoví potřeby osobního rozvoje pracovníků.*“ [Armstrong, 2002]
- Vliv řízení pracovního výkonu na výsledky bude mnohem významnější, pokud bude považován spíše za transformační proces než za proces hodnotící. [Hartz, 2003]
- Performance management představuje efektivní mechanismus nejen pro rozvoj pracovníků, ale především pro organizační růst. Vyjasněním cílů organizace, jejich přeložením do jasných individuálních cílů a pravidelnou kontrolou jejich naplňování, nabízí řízení výkonnosti velmi dobře strukturovaný a efektivní manažerský nástroj. [Armstrong, 2004, volně přeloženo]

Výkonnostní management je tedy ve svém nejširším slova smyslu strategický, integrovaný a zaměřený na zlepšování výkonu a rozvoj organizace. **Strategický** proto, že se zajímá o široké spektrum podnikových aktivit, usiluje o efektivní fungování podniku a zaměřuje se na dosahování dlouhodobých cílů. **Integrovaný** ve čtyřech smyslech a to ve smyslu: *vertikální integrace* – propojuje nebo sdružuje cíle podniku, týmů a jednotlivců, *funkční integrace* – propojuje dílčí strategie různých částí podniku, *integrace lidských zdrojů* – propojuje rozdílné aspekty řízení lidských zdrojů, především rozvoj organizace s rozvojem lidských zdrojů a odměňováním za účelem dosažení komplexního přístupu k řízení a rozvoje lidských zdrojů a *integrace potřeb jednotlivců s potřebami organizace* -

v nejvyšší možné míře. **Zaměřený na zlepšování výkonu** v souvislosti s dosažením efektivnosti podniku, týmů a jednotlivců. **Zaměřený na rozvoj**, který je zřejmě nejdůležitější funkcí výkonnostního managementu, protože zlepšení výkonu není možné bez efektivních procesů kontinuálního rozvoje. [Armstrong-Baron, 2000]

Výkonnostní management se kromě kontinuálního zlepšování a rozvoje soustředí také na zvyšování efektivity aktivit řízení lidských zdrojů (ŘLZ), plánování cílů jednotlivců v souladu s cíly organizace, měření výsledků, komunikaci ve smyslu 360°, uspokojování potřeb *stakeholders* (majitelé, management, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé i veřejnost) a dodržování zásad etiky (respektování jednotlivce, fair-play a průhlednost celého systému).

Hlavním cílem výkonnostního managementu je **vytvoření kultury orientované na výkon**, ve které jednotlivci a týmy na sebe berou odpovědnost za kontinuální zlepšování svých procesů a cítí se odpovědnými za svoje dovednosti i příspěvek k celkovému výsledku firmy. Klíčovým prvkem koncepce je orientovat lidi na dělání správných věcí dosahováním společného porozumění cílům.

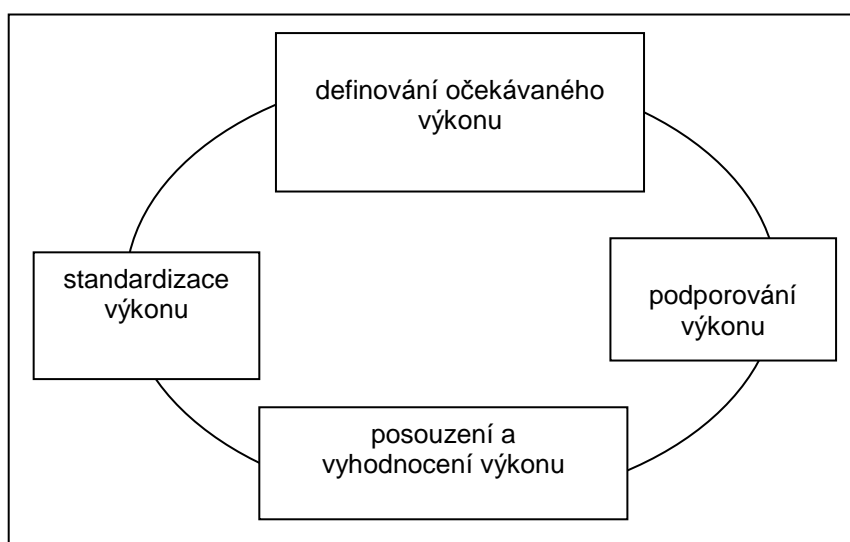
Řízení pracovního výkonu je tedy spíše **řízení na základě dohody nebo smlouvy** mezi nadřízeným a podřízeným než řízení podle příkazů. Cílem je pravidelný a častý dialog mezi manažery a jednotlivci (týmy) o potřebách výkonu a rozvoje. **Orientuje se na budoucnost a rozvoj**, poskytování rámcové podpory a pomoci podřízeným pracovníkům. Klíčovými činnostmi takto definovaného řízení pracovního výkonu je definování role pracovníka, dohoda nebo smlouva o pracovním výkonu, plán osobního rozvoje, řízení pracovního výkonu v průběhu roku a pravidelné přezkoumávání výkonu pracovníka. Toto všechno **patří do kompetence liniových vedoucích**, vedení společnosti a personalisté poskytují platformu a podporu. Nejedná se tedy o administrativní činnost personálního oddělení, jak je to v některých organizacích vnímáno a prováděno.

Řízení a rozvoj pracovního výkonu může mít různé podoby, od formálního ročního hodnocení až po každodenní zpětnou vazbu. Čím častěji spolu nadřízený a podřízený komunikují, tím větších změn ve výkonu může být dosaženo. Nutno podotknout, že komunikace musí mít úroveň a splňovat kritéria efektivní konfrontace. Nevhodně poskytnutá zpětná vazba může mít na pracovní výkon negativní vliv. Je vhodné, pokud je interakce mezi nadřízeným a podřízeným jistým způsobem formalizována. Vždy záleží na konkrétních podmínkách pracovního prostředí a postavení aktérů. V případě řízení a rozvoje pracovní výkonnosti dělníka je vhodná denní kontrola pracovních výsledků a formální hodnocení na měsíční bázi, které je zhmotněno ve formě měsíčního bonusu. Technolog nebo plánovač by však denní kontrolu mohli vnímat negativně, proto je v tomto případě vhodnější stanovit dlouhodobější, např. kvartální nebo roční cíle, a společně jejich plnění konzultovat dle potřeby.

Každý pracovník se od ostatních odlišuje a nemá tedy stejné předpoklady k pracovnímu výkonu jako ostatní. Každý pracovník je svým způsobem specifický. Je to dáno zejména jeho pohlavím, věkem, zdravotním stavem, vrozenými schopnostmi a sklony, zkušenostmi, různými vlivy pracovního prostředí na výkon jednotlivých pracovníků a dalšími faktory, které nemůže pracovník dostat pod svou kontrolu. Právě kvůli různým předpokladům jednotlivých pracovníků se upouští od tradičního přístupu k dosahování žádoucího pracovního výkonu. Ten se vyznačoval direktivními metodami a příkazovým typem řízení. Takovýto způsob řízení měl na pracovníky neblahý vliv. Projevoval se negativně na jejich fyzickém a duševním zdraví, zvyšoval jejich nespokojenost a ve své podstatě pracovníky demotivoval, což vedlo ke zvýšené fluktuaci.

Proces řízení a rozvoje pracovního výkonu

Řízení a rozvoj pracovního výkonu má povahu nikdy nekončícího procesu. Torrington a Hall, inspirování Demingovým cyklem PDCA⁴², zpracovali modifikaci tohoto modelu do následující podoby.



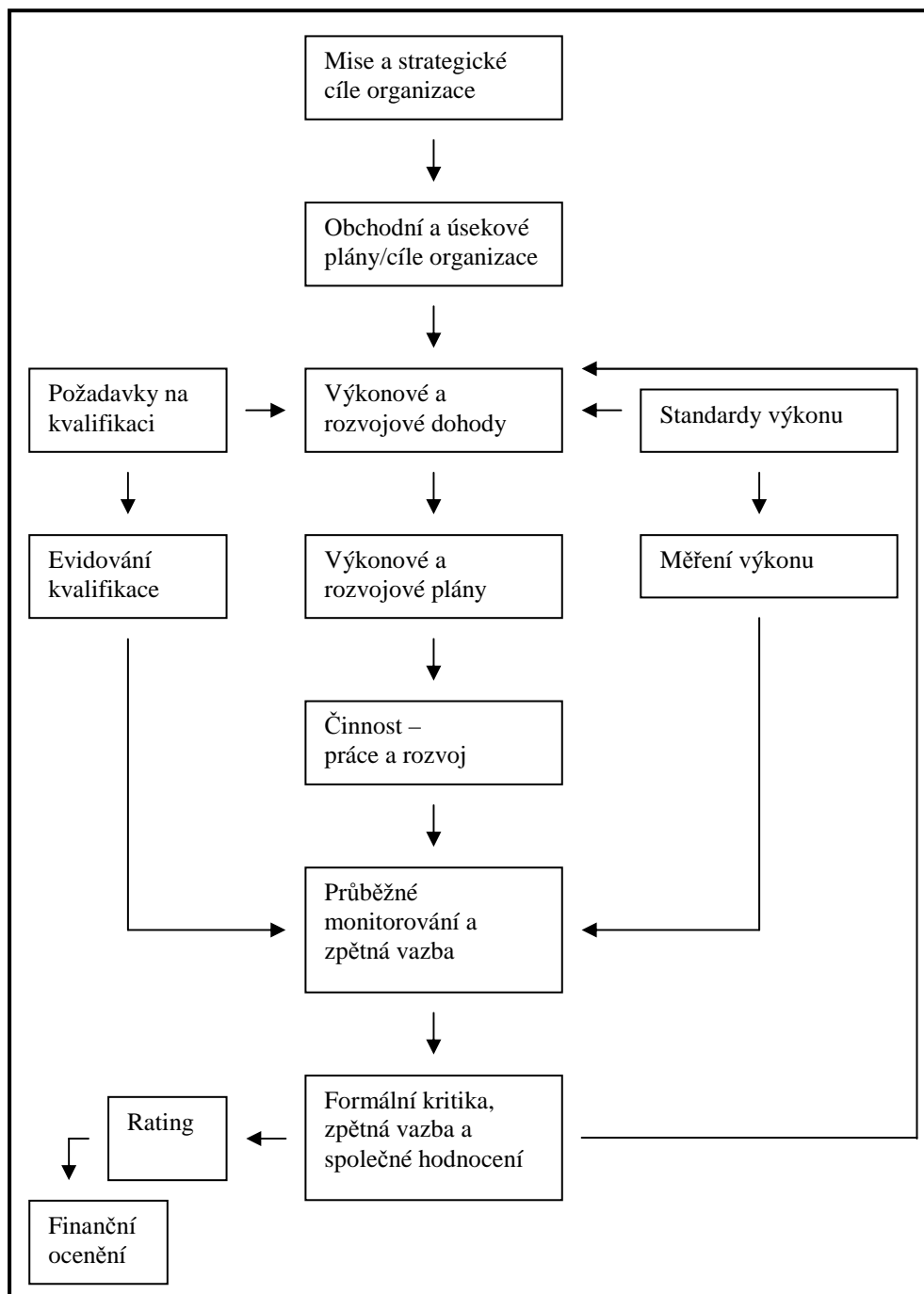
Obr. 3.10: Řízení pracovního výkonu dle Torringtona a Halla [In Armstrong, Baron, 2000]

Jiné pojetí považuje za klíčové činnosti cyklu řízení pracovního výkonu definování role, dohodu nebo smlouvu o pracovním výkonu, plán osobního rozvoje, sledování a řízení pracovního výkonu a přezkoumání neboli hodnocení pracovního výkonu. V rámci kroku **definování role** se uzavírá dohoda o hlavních oblastech výsledků a požadavcích na schopnosti. **Dohoda nebo smlouva o pracovním výkonu** definuje očekávání, kterých má jedinec nebo tým dosáhnout. Očekávání jsou definována formou cílů. Dohoda také

⁴² PDCA je zkratkou pro aktivity Plan-Do-Check-Act.

říká, jak bude výkon měřen a vymezuje schopnosti, které jsou potřebné ke splnění požadovaných výsledků. Tuto činnost lze charakterizovat jako *fázi plánování výkonu*. **Plán osobního rozvoje** stanovuje kroky, které lidé chtějí učinit v zájmu svého rozvoje. To je *fáze rozvoje výkonnosti pracovníka*. **Hodnocení výkonu** je fáze formálního posuzování výkonu za určité období. [Koubek, 2002]

Pořadí jednotlivých aktivit probíhajících v rámci procesů řízení a rozvoje výkonnosti podle Cavea a Thomase je znázorněno na obrázku č. 3.11.



Obr. 3.11: Aktivity řízení pracovního výkonu dle Cavea a Thomase [Armstrong, Baron, 2000]

Řízení pracovního výkonu je tedy proces, který vyžaduje jednání lidí s cílem zaměřeným na každodenní odvádění výsledků a na zlepšování výkonu svého i výkonu ostatních. Aby jedinci věděli k čemu při svém úsilí směřují, je zapotřebí, aby sdíleli (společně pochopili) představu o tom, jak vypadá vysoká úroveň požadovaných výkonností a schopností. Výsledkem řízení pracovního výkonu by mělo být dosažení pracovního úspěchu. Úspěch by měl být dosažen tak, aby pracovníci mohli co nejefektivněji využívat svých schopností, realizovat svůj potenciál a ve svém důsledku tak maximalizovat svůj příspěvek k úspěchu organizace. Celé toto řízení je přirozeným procesem a jeho prosazování je, jak již bylo řečeno, v kompetenci liniových vedoucích. [Armstrong, 2002, s. 64-65]

Zejména ve fázi stanovování cílů je důležité zvládnutí motivačního umění manažerem, který v dobrém slova smyslu „prodává“ zaměstnancům firemní strategii, plány a cíle. Znalost motivačních teorií a motivačního profilu jednotlivých podřízených a schopnost aplikace těchto znalostí v řídicí praxi jsou v daném případě prvořadé. Za rozhodující lze v této fázi považovat zejména formulování cílů splňujících kritéria SMART a přijetí cílů zaměstnancem, založené na shodě náročnosti cílů s výkonovou motivací zaměstnance.

Hodnocení pracovního výkonu

V zásadě existují tři oblasti hodnocení pracovníků: **vstup, proces a výstup**. Vstupem rozumíme vše, co pracovník do své práce vkládá, tedy jeho potenciál, způsobilost, zkušenosti. Hodnocení procesu je hodnocením přístupu pracovníka k různým zadáním a úkolům. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o chování pracovníka při práci. Výstupy představují samotné výkony či výsledky pracovní činnosti. Aby hodnocení bylo efektivní, musí být zaměřeno na všechny uvedené oblasti. Podle povahy funkce a pracovní pozice hodnoceného může být dán důraz na různé oblasti hodnocení. [Hroník, 2007, s. 20-21]

Plamínek pozornost hodnotitele směřuje také **do oblasti výkonu**, tedy na dosahované výsledky při plnění svěřených úloh v hodnoceném období. Za druhé závažné téma považuje **vývojové trendy**, kterými rozumí přínos samotného člověka, jeho kvalitu a přístup jedince k seberozvoji s ohledem na strategii a budoucnost firmy. Jako třetí téma pravidelného hodnocení jsou uvedeny **vztahy**, vztahy manažer – hodnocený a ostatní vztahy na pracovišti. Pravidelné hodnocení lidí je součástí orientace pracovníků a přirozeným předpokladem jejich spravedlivého odměňování. [Plamínek, 2005, s. 72-73]

K hodnocení pracovníků významně přispěl také Jack Welch, bývalý generální manažer GE. Vždy hájil co nejvyšší možnou míru diferenciací v organizaci založené na hodnotách. Jeho významné příspěvky jsou dva:

hodnocení čísel a integrity (dosažené pracovní výsledky, sdílení firemních hodnot a jejich aplikace v praxi) a na ně navazující **diferenciace 20-70-10**.⁴³

„Diferenciace dělá vždy horkou krev, protože její součástí je propouštění. Ironií však je, že jakmile je systém zaveden, manažeři nemusí v drtivé většině nikomu dávat výpověď. Diferenciace nutí podniky, aby zavedly pravidelné, otevřené hodnocení pracovníků a to umožní stanovit onu křivku 20-70-10. Když se lidem během hodnocení řekne, že spadli na desetiprocentní dno, reagují na to různým způsobem, ale velmi často se rozhodnou hledat místo, které by jim více vyhovovalo jinde. Skoro nikdo nechce zůstat na dně sudu. A diferenciace začne posléze silně působit. Ti nejvýkonnější budou oceněni ve své duši i v peněžence a obvykle zvýší své úsilí, aby byli hodnoceni ještě lépe. Prostředním či průměrným zaměstnancům se dostane školení a péče tak, aby dosahovali lepších výsledků a zvedli své šance k růstu. Je to skutečně systém, v němž vítězí jednotlivci i podnik.“ [Welch, J., Welch, S.: Jack and Suzy Welchovi radí, *Hospodářské noviny*, 2.1.2006, s.27., In Hroník]

Další vlašťovkou na poli výkonnostního managementu je příspěvek Daniela France s názvem *Vytvořte si supertým*, který popisuje schéma univerzální posloupnosti kroků aplikace výkonnostního managementu. V jeho podání má postup tuto podobu: plán, monitorování, rozvoj, hodnocení a odměna. Autor také stručně popisuje metodiku hodnocení výkonu podle Thomase Gilberta, která využívá dvou kvantitativních ukazatelů PIP a PVC. PIP je poměr mezi nejlepším a průměrným výkonem. PVC pak finanční částka, kterou by tým vydělal, pokud by každý jeho člen pracoval stejně jako nejvýkonnější pracovník.⁴⁴ [Franc, 2003]

$$\text{PVC} = \text{Celek} * (1 - 1/\text{PIP})$$

Celek = Průměrný výkon * náklady na 1 vyprodukovanou jednotku /
získaná celková finanční hodnota * počet členů týmu

$$\text{PIP} = \text{průměrný výkon} / \text{nejlepší výkon}$$

Obr. 3.12: Výpočet potenciálu pro zlepšení a hodnotu zlepšeného výkonu [upravil Franc, 2003]

Přínos zaměstnance k celkovému výsledku organizace je možné stanovit také pomocí čisté současné hodnoty, resp. příspěvku zaměstnance k růstu čisté současné hodnoty pro majitele. [Neumaierová-Neumaier, 2002]

⁴³ Společnost Shell UK seřazuje manažery podle zásluh podobně jako Jack Welsch jen s tím rozdílem, že používá 4 skupiny, tzv. 4 pásma výkonu A-B-C-D, s rozložením 10-15-60-15. [Hroník, 2007]

⁴⁴ Ukazatel PIP (*Potential for Improvement*) zjišťuje potenciál pro zlepšení v rámci týmu. PVC (*Potential Value of Correcting Improvement*) zjišťuje potenciální hodnotu zlepšeného výkonu. Čím vyšší je PIP, tím větší je prostor pro zlepšování a větší úsporu. Sledování PIP v různých zaměstnáních v USA přineslo následující výsledky: pojišťovací agenti měli PIP 14 %, manažeři samoobsluh měli PIP 5 % a zaměstnanci plnicí databáze amerických Zlatých stránek jen 1,6 %.

3.4.4 Shrnutí kapitoly

Rozhodujícím kritériem úspěšnosti jednotlivců, týmů i firem jako celku je tedy široce pojatá a nepřetržitě rozvíjená výkonnost, zahrnující v sobě efektivitu prováděných procesů a jejich dopad na přidanou hodnotu pro zákazníka.

Podniková výkonnost vyžaduje, aby každá pracovní funkce byla orientována na cíle celého podniku. Zejména manažerské funkce musí být zaměřeny na úspěch celku. Výkonnost, která se od manažera očekává, musí být odvozena od výkonnostních cílů podniku a jeho výsledky musí být posuzovány podle toho, jak přispěly k úspěchu celé organizace.

Koncept Balanced Score Card usiluje o vyvážení celého systému hodnocení výkonnosti tím, že mění dosavadní přístup k hodnocení od preferování výhradně finančních ukazatelů k širšímu a hlubšímu pohledu na věc. V praxi je možné soustavu BSC rozšířit o další perspektivy podle konkrétních potřeb organizace. Čtyři základní perspektivy – finance, zákazníci, procesy, učení se a růst, jsou však považovány za nezbytný základ. Hlavními přínosy nasazení BSC je podpora procesního přístupu, pružné a operativní sledování plnění firemní strategie, synergický efekt při plnění jednotlivých ukazatelů, propojení všech stupňů řízení, zaměření na stejné cíle a jejich rozpracování pro jednotlivé úrovně řízení organizace, vytváření konstruktivního tlaku na pracovníky prostřednictvím jejich odpovědnosti za plnění ukazatelů a dosažené hodnoty.

Je třeba si uvědomit, že neexistuje žádný nejlepší způsob jak provádět řízení výkonnosti a rozvoj lidských zdrojů. Každá organizace je jedinečná a potřebuje zvláštní zacházení a péči. Systém řízení výkonnosti a rozvoje musí vyhovovat charakteristikám a potřebám konkrétní organizace a být neustále přizpůsobován jejím změnám. Pokud je technika MBO dobře pochopena, jsou-li cíle dobře nastaveny, pracovník má dostatečnou podporu svého okolí a odměna za splnění cíle je motivující, je MBO efektivním nástrojem řízení pracovního výkonu. Balanced Score Card je mimo jiné strukturovaným nástrojem pro převedení podnikatelské vize do konkrétních měřitelných plánů jednotlivých organizačních útvarů.

Současným úkolem pro řízení lidských zdrojů je rozvoj výkonnosti zaměstnanců a jejich prostřednictvím i rozvoj samotné organizace. Útvar řízení lidských zdrojů by měl vést organizaci k úsilí vytvářet pracoviště, na kterých lidé mohou plně projevit svůj potenciál. Právě efektivní přístup k řízení výkonnosti a rozvoje, jehož ovlivňovatelem je každý vedoucí pracovník, může dát organizaci záruku dosažení stanovených cílů.

Domnívám se, že dobře komunikované a efektivně implementované řízení podle cílů, doplněné o pravidelné hodnocení plnění cílů prostřednictvím koncepce BSC, může být vhodnou platformou pro systém řízení a rozvoje pracovníků v každé organizaci.

3.5 Výkonnost pracovního procesu

Jakmile se organizace vypořádá s definováním svých produktů a vymezením na trhu, přestávají být investice základním předpokladem úspěchu. Úsilí je teď zaměřeno přímo do středu organizace. Cílem jsou procesy a lidé, kteří tyto procesy realizují. Klíčovým předpokladem úspěchu se tak stává kvalita firemních procesů a lidí.

Proces definujeme jako *"transformaci vstupů do konečného produktu"⁴⁵ prostřednictvím aktivit přidávajících tomuto produktu hodnotu. Proces je zároveň chápán jako systematické opakující se aktivity, které vedou k realizaci konečného produktu* [Mašín, 1996, s. 22].

Tato transformace (přeměna) může být klasifikována jako **proces pracovní** (přímá účast člověka), **automatický** (bez přímé účasti člověka) nebo **přírodní** (působení přírodních sil, pro něž člověk připravil podmínky) [Jurová, 1996].

Tato práce se zaměřuje pouze na procesy, kterých je člověk aktivním účastníkem, proto budeme dále hovořit pouze o pracovních procesech. Na výkonnost budeme nahlížet z pohledu socio-technického, tedy tak, že člověka považujeme za aktivní faktor výkonnosti.

3.5.1 Pracovní proces

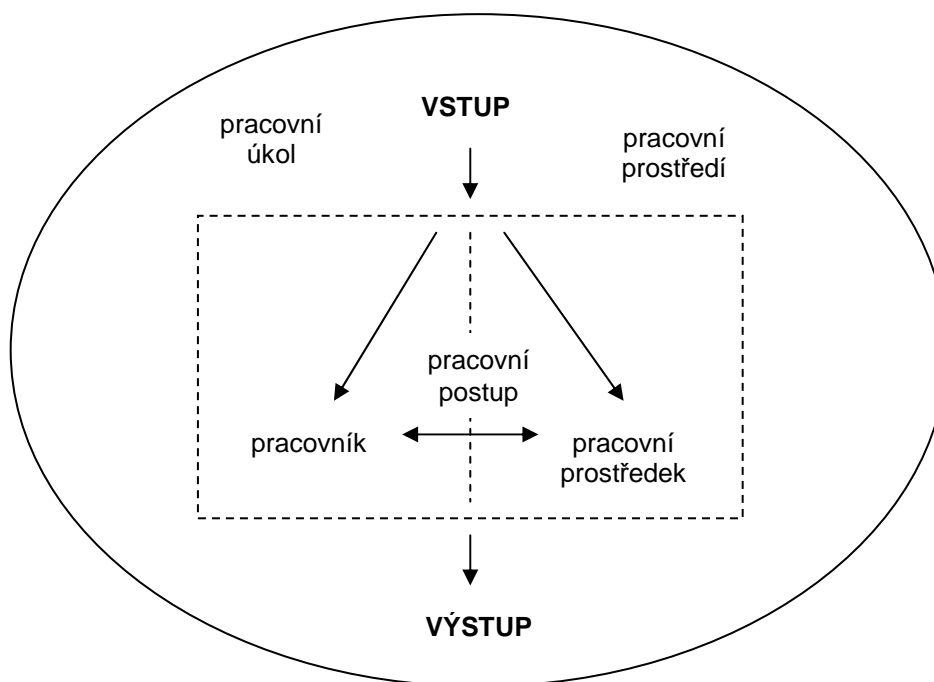
Pracovní proces je prostorové a časové spolupůsobení člověka a výrobního, resp. pracovního prostředku, v jejichž rámci je realizováno přetváření vstupů systému na výstupy" [REFA].

Pracovní proces probíhá v rámci pracovního systému. Konkrétní **pracovní systém** se vyznačuje pracovním úkolem, osobou pracovníka (pracovníků), pracovními prostředky, pracovním postupem, vstupy, výstupy a prostředím. Jeho jednoduché znázornění je na obrázku č. 3-13.

Hütlová (1999) definuje prvky pracovního systému následovně. **Pracovní úkol** označuje cíl pracovního systému resp. činnosti, které slouží k jeho dosažení, např. svěšovat díly, opracovávat díly, kontrolovat díly, apod. **Pracovník** je se svými znalostmi, schopnostmi a motivací aktivním prvkem a středem pracovního systému. **Pracovní prostředky** tvoří technologické vybavení procesů. Patří sem stroje a zařízení, nářadí, přípravky, výpočetní technika apod. **Vstupem** pracovního systému jsou suroviny, materiál, informace a energie. Všimněme si, že v tomto pojetí procesu nefiguruje jako vstup systému lidská práce, ta je totiž jeho součástí. **Výstupem** potom může být vyrobený výrobek, vykonaná služba, ale také odpad. **Pracovní postup** je způsob provedení pracovního úkolu, tj. věcná, časová a prostorová souslednost vzájemného působení pracovníků a pracovních prostředků, kterým jsou vstupy pracovního systému přetvářeny na jeho výstupy. **Prostředí pracovního systému** tvoří fyzikální, chemické, biologické, organizační a sociální faktory, které ovlivňují vztahy uvnitř systému a jeho jednotlivé prvky, zejména

⁴⁵ Konečným produktem rozumíme výrobek, službu nebo informaci. [Pozn. autora]

člověka. Jedná se především o pracovní prostředí vytvářené prostorovým řešením, mikroklimatickými podmínkami, osvětlením a případnými škodlivinami, jako je např. hluk a prach, ale také vztahy mezi lidmi navzájem, organizací pracovní doby, podnikovou komunikací, motivací a odměňováním.



Obr. 3.13: Schéma pracovního systému [Hüttlová, 1999, s.7]

Kato (1991) ve svém pojetí definuje jako prvky pracovního systému tři položky: **lidi, stroje, materiál** a nazývá je **3M** (Man, Machine, Material). V zahraničních publikacích se můžeme setkat také s konceptem **4M**, který je doplněn o **metody** (methods).

Pracovní procesy můžeme dále členit na procesy **průmyslové procesy** (výrobní), **administrativní a obchodní procesy** nebo **řídící procesy**. [Mašín, 1996]

3.5.2 Pracovní výkonnost

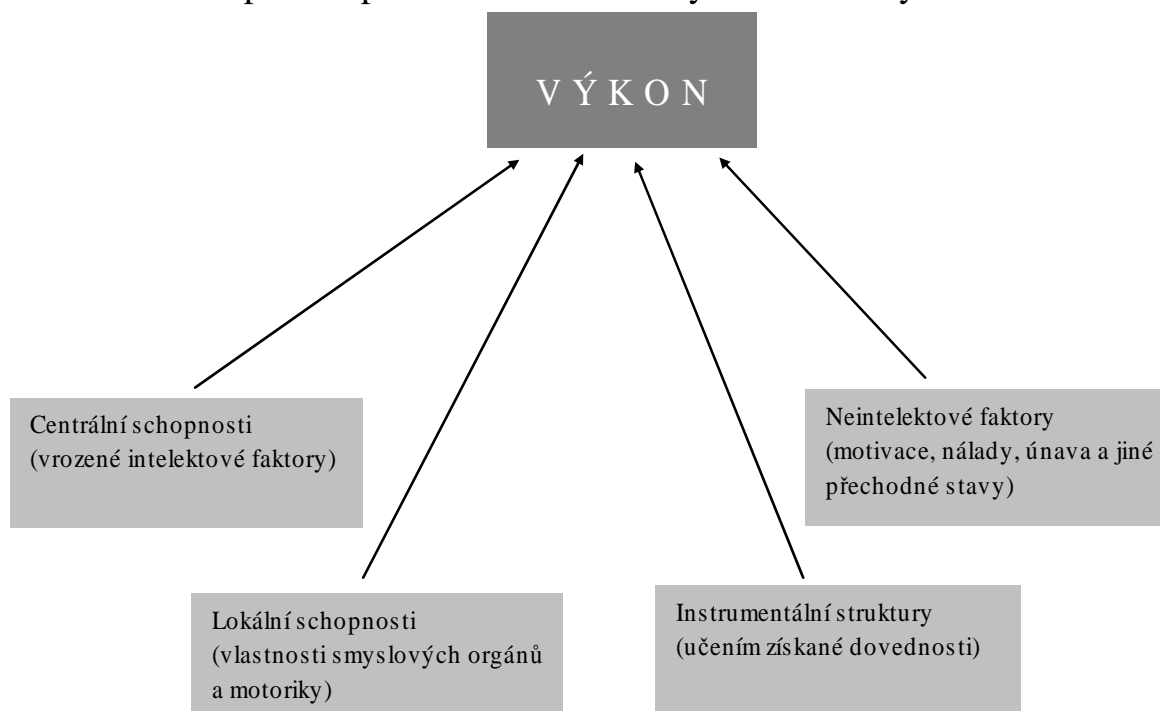
Důležitým aspektem lidského života je výkonnost a výkon, který člověk vykazuje při plnění pracovních úkolů. V kvalitě a kvantitě výkonů se však lidé liší, protože výkon je determinován mnoha činiteli. Patří mezi ně mimo jiné vnitřní dispozice pro mentální a motorické výkony, které lze souhrnně označit jako výkonnost. Sám výkon, tj. dosažení určité úrovně splnění daného úkolu, je však ovlivňován i dalšími činiteli a vnějšími okolnostmi (horko, tlak, hluk, osvětlení pracoviště, sociální vztahy na pracovišti nebo styl řízení práce vedoucími pracovníky). [Nakonečný, 1998]

I při použití stejné pracovní metody, stejného pracovního postupu, stejného výrobního zařízení, stejného materiálu a při stejných pracovních podmínkách

se může doba zpracování určité pracovní úlohy lišit. Rozptyl lidského výkonu je při hře, sportu i práci velmi široký. Při standardizovaných podmínkách v práci to může být 1 : 1,5 až 1 : 2, ve zvláštních případech i větší. [REFA, 2008]

Pro efektivní ovlivňování pracovního výkonu je podle Armstronga (2007) potřeba pochopit základní charakteristiky lidí, které se projevují následovně: individuální rozdíly (schopnosti, inteligence a osobnost), postoje (příčiny a projevy), orientace (přístupy, které lidé uplatňují při práci.. V úvahu je třeba brát také teorii atribuce, tj. jak posuzujeme lidi v rámci hodnocení jejich výkonnosti, a ztotožnění se s rolí (úlohou), kterou lidé vykonávají při práci.

R. B. Cattell podává přehled determinant výkonu uvedených na obr 3-14.



Obr. 3.14: Determinanty výkonu podle Cattella⁴⁶ [In Nakonečný, 1998]

Nejstarší příspěvek vztahující se přímo k tématice pracovní výkonnosti jsem našla v publikaci Jaroslava Wiesnera. Podle něj je pracovní výkonnost ovlivnitelná pomocí determinace a motivace pracovního chování. Poukazuje také na vliv samotného charakteru práce, pracovního prostředí a osobní zainteresovanosti pracovníka. [Wiesner, 1983]



Obr. 3.15: Rovnice výkonu podle Wiesnera [Wiesner, 1983]

⁴⁶ Determinanty výkonu byly publikovány v roce 1971.

Provazník ve své publikaci Psychologie pro ekonomy uvádí rovnici pracovního výkonu v následující podobě:

$$V = f(S \cdot M)$$

V – výkon, S - schopnosti člověka, M – motivace k práci

Obr. 3.16: Rovnice výkonu podle Provazníka [Provazník, 1997]

Provazník (1997) říká, že: „Podstatou stimulace k práci je záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty. Ta je optimální tehdy, pokud jsou osobní zaměření člověka – pracovníka (jeho potřeby a zájmy) v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku.“

Mikuláščík (2001) ve své práci rozděluje faktory pracovního výkonu do dvou kategorií. A to na okolnosti působící z vnějšího prostředí a okolnosti, které jsou dány osobnostními předpoklady pracovníka. Okolnosti působící z vnějšího prostředí zahrnují: systém organizace a řízení, vybavení pracoviště a pracovní prostředí, technologie pracovních postupů a zpracovávaný materiál, motivační podněty, mezilidské stavy a sociální prostředí. Osobnostní předpoklady jsou pak definovány jako: zdravotní stav, odborná připravenost, tělesné a duševní schopnosti, morální a charakterové vlastnosti, motivace a zaměřenost.

Podle Štikara a Rymeše lze (1996) pracovní výkon charakterizovat jako „výsledek činnosti člověka, která je zaměřena k danému cíli, probíhá v jistém čase a za určitých podmínek. Výkon můžeme poměřovat sledováním a hodnocením vybraných kvalitativních a kvantitativních znaků pracovní činnosti. Výkonností pak bývá označován reálně dosažený výkon, který je pro pracovníka standardní, typický, vyplývá z jeho schopností, pracovního tempa, motivace a aktuálních pracovních podmínek“.

$$\text{Výkonnost} = \text{Reálný výkon} = f(\text{Schopnosti} * \text{Pracovní tempo} * \text{Motivace} * \text{Aktuální pracovní podmínky})$$

Obr. 3.17: Definice výkonnosti podle Štikara a Rymeše (vlastní zpracování)

Další pohled na problematiku pracovní výkonnosti představuje Tureckiová (2003). Podle ní je „pracovní výkon výsledkem spojení a vzájemného poměru pracovního úsilí (založeného na motivaci k práci), schopností, respektive způsobilostí potřebných k úspěšnému vykonávání práce, včetně úrovně pochopení pracovních rolí a úkolů z nich vyplývajících a podmínek, které vytváří organizace zaměstnancům ke zdárnému výkonu jejich úkolů (cílů, resp. činností)“. [Tureckiová, 2003]

Úroveň a kvalita pracovní výkonnosti zaměstnance závisí na jeho motivaci (M), kvalifikaci, tj. schopnostech a dovednostech, (K) a organizačních a pracovních podmínkách (P), které jsou mu k výkonu práce poskytovány. [Tureckiová, 2003]

$$PV = f(M * K * P)$$

PV – Pracovní výkonnost, M – Motivace, K – Kvalifikace, P – Pracovní podmínky

Obr. 3.18: Rovnice pracovního výkonu podle Tureckiové [Tureckiová, 2003]

Zajímavým příspěvkem v českých podmínkách je článek pana France, který se k sestavení podmínek výkonnosti⁴⁷ nechal inspirovat Thomasem Gilbertem [Gilberth, 1996, in Franc, 2003].

PODMÍNKY VÝKONNOSTI			
	Informace k výkonu	Prostředky k podání výkonu	Motivace
Pracovní prostředí	INFORMACE Zpětná vazba o výkonu Přesný popis očekávaného výkonu	PRACOVNÍ POMŮCKY Ergonomické a funkční pracovní pomůcky Dostupný materiál EFEKTIVNÍ TÝM Vhodně rozložené formální neformální role Dobrá týmová atmosféra Dobrý management	OSOBNÍ OHODNOCENÍ Odpovídající ohodnocení závisící na výkonu Možnost nefinančních motivátorů Příležitosti ke kariérenímu postupu
	ZNALOSTI Tréninky a školení přímo se týkající požadovaného výkonu Tréninky a školení zaměřené na soft-skills týmu a konkrétních pracovníků Umístění pracovníka na místo odpovídajícího jeho znalostem	OSOBNÍ PŘEDPOKLADY Pružné načasování výkonu tak, aby odpovídalo času maximální výkonnosti pracovníka Pracovní pouice odpovídající osobním předpokladům Umístění pracovníka do jemu adekvátního pracovního prostředí	OSOBNÍ MOTIVY PRO PRÁCI Osobní důvody pro práci a možnost jejich naplnění v týmu Soulad osobních motivů s realitou přidělené práce
Pracovník			

Obr. 3.19: Podmínky výkonnosti podle Gilberta [upravil Franc, 2003]

Také manželé Neumaierovi vyzdvihují význam pracovního prostředí a jeho vliv na pracovní výkon jednotlivce. Ve své publikaci uvádí tuto podmínku podnikatelského úspěchu: „Příjemné, ale na výkon náročné prostředí je důležitou podmínkou úspěchu. Zaměstnanci musejí **umět**, musejí **mít možnost a také touhu** podat výkon, který majitel očekává“. [Neumaierová-Neumaier, 2002]

Pracovní výkon vychází z chování jedince při práci. Armstrong říká, že chování při práci vychází ze dvou faktorů, které na sebe vzájemně působí. Jsou to na straně jedné **osobní charakteristiky jedince** (osobnost a postoje) a situace, v níž jedinec pracuje definovaná **pracovní m prostředím a klimatem** na straně druhé. Tato teorie chování se někdy nazývá interakcionismus. [Armstrong, 2002]

⁴⁷ Gilbert, Thomas: Human Competence, HRD Press 1996.

3.5.3 Pracovník a jeho vliv na výkonnost

Jaký je vliv pracovníka na výkonnost v 21. století? Řadu činností za nás provádí domácí elektrospotřebiče, roboti a automatizované linky. Lidský faktor je však stále nenahraditelný. Prvním případem jsou podniky nebo celá odvětví, ve kterých by zavedení automatizace a s tím související investice nebyly vzhledem k nízké přidané hodnotě rentabilní. Existují také odvětví, kde je zapojení lidské práce devizou, za kterou je zákazník ochoten platit (např. výroba hudebních nástrojů, módní obuvi nebo oděvů, obchody, gastronomie, cestovní ruch). A v neposlední řadě jsou činnosti, které může zastávat se svoji schopnosti myslet a rozhodovat pouze člověk.

Lidská práce má v 21. století řadu podob - od zemědělské činnosti, řemesel a práci v továrnách přes státní správu, školy a nemocnice až po uměleckou činnost, práci v designu, konstrukci nebo marketingu. Nesmíme opomenout ani vedoucí pracovníky a manažery, jejichž úkolem je všechno řídit tak, aby vyvíjená činnost byla pokud možno smysluplná a měla přidanou hodnotu.

Co mají všechny uvedené práce společné? Jsou na ně kladeny čím dál větší nároky. Žijeme v době neustálého tlaku na snižování nákladů a komprimaci času. Riziko selhání lidské práce bude stále vyšší. Protože pracujeme s náročnějšími technologiemi, produkujeme komplikovanější produkty a sofistikovanější služby, všechno se dělá rychleji a všude kolem nás je přítomný stres. Jak zajistit, aby člověk nesehal a jeho výkon generoval přidanou hodnotu?

Podívejme se nejprve, jak je lidská práce vůbec definována. „Práce je účelové vynakládání úsilí a aplikace znalostí a dovedností. Většina lidí pracuje, aby si vydělávala na živobytí. Ale lidé pracují také kvůli uspokojení dalších potřeb, které práce přináší (kvůli děláním něčeho užitečného, kvůli pocitu úspěchu, prestiže, uznání, příležitosti využívat a rozvíjet své schopnosti, kvůli pocitu moci a zařazení se do společnosti).“ [Armstrong, 2002]

Rozdíly v lidech se projevují samozřejmě i na jejich práci. Chování jednotlivců při práci je ovlivněno mimo jiné také frustrací, agresí, stresem a odporem ke změnám. Proto pro strukturalizaci faktorů ovlivňujících pracovní výkon člověka použijí jako základ rozdělení podle Cattela (viz kap. 3.5.2), které doplním o další neintelektové veličiny. Rozdělení faktorů majících vliv na výkonnost pracovníka bude tedy následující:

- Inteligence a osobnost
- Schopnosti smyslových orgánů a motoriky
- Znalosti, dovednosti a postoje
- Motivace a další neintelektové faktory (zdravotní stav a únava, stres a frustrace, strach se změny).

Inteligence a osobnost

V současnosti se setkáme s celou řadou definicí **inteligence** vycházejících většinou ze dvou různých pojetí: 1) inteligence je obecná schopnost adaptace,

existující vedle specifických schopností; 2) inteligence je komplex relativně nezávislých faktorů adaptace, resp. mentálního výkonu. Zastáncem prvního pojetí je například W. Stern (1921), který chápe inteligenci jako „*schopnost přizpůsobení se člověka novým životním podmínkám a úkolům*“. [Nakonečný, 1997] Komplexní přístup prezentuje naopak Armstrong: „*Všeobecná inteligence se skládá s řady duševních schopností, které člověku za použití znalostí a myšlení umožňují úspěch v široké škále intelektuálních úkonů*“. [Armstrong, 1999, s. 268]

Pojetí inteligence má tedy velmi široké spektrum, od úzkého pojetí inteligence jako dispozice myšlení až po široké pojetí inteligence jako dispozice k učení. Převládá pragmatický, faktorově analytický přístup, jehož nositeli jsou Spearman, Thurston, Guilford, nověji pak Meili (1964) nebo Jäger (1973). V praxi se ujalo vymezení inteligence, které podal tvůrce známých inteligenčních testů D. Wechsler (1948): „*Intelligence je úhrnná nebo globální schopnost individua účelně jednat, rozumně myslet a vypořádat se účinně se svým okolím*.“

K rozpoznávání jednotlivých složek inteligence se používá matematická metoda - faktorová analýza. Na základě výsledků provedených testů rozlišujeme mimo jiné také divergentní a konvergentní myšlení. Divergentní myšlení je tvůrčí, objevující vlastní, samostatné a nové poznatky charakterizované volností myšlenkových postupů, je charakterické pro vědce, umělce a kreativní pracovníky. Naopak nositel konvergentního myšlení se opírá o běžná logická schémata a jeho cílem je jediné správné myšlení.⁴⁸

Osobnost lze definovat jako relativně stabilní a trvalé stránky jedinců, které je odlišují od jiných lidí. **Temperament** je to, jak se naše osobnost ve vztahu k okolí projevuje. „*Termín osobnosti je vše zahrnující termín týkající se chování jednotlivce a toho, jak je uspořádán a jak ladí, když vstupuje do interakce s okolím*“ [Toplez, Dulewicz a Fletcher, IN Armstrong, 1999, s.271]

Ne všechny rysy naší osobnosti jsou však stabilní a trvalé, záleží na situaci a zkušenostech, které člověk v průběhu života absorbuje.

„*Osobnost, determinovaná biologickými a sociálními faktory, podléhá celoživotnímu vývoji, kterým rozumíme fyzický a psychický vývoj lidského individua k rozvinuté osobnosti a stálý další vývoj všech stránek osobnosti*“. [Sláčíková, 1991]

První doložené snahy o typologii osobnosti pochází z antického Řecka. Empedokles představil učení o čtyřech povahách, které Hippokrates přenesl později do medicíny. Oba vycházeli z teorie, že čtyři do té doby známé tělní tekutiny určují v každém člověku převládající druh povahy. Jejich rozdělení, které se používá dodnes, je následující: 1) *sangvinik* (krev): vášnivý, horlivý,

⁴⁸ Burt a Vernon (1954) uvedli, že nejdůležitějším faktorem úrovně schopnosti je tzv. „G-faktor“ neboli faktor všeobecné (general) inteligence, který vysvětluje většinu odlišností v pracovním výkonu. [In Armstrong, 2007, s. 212]

veselý; 2) *choleric* (žlutá žluč): zuřivý, špatně naladěný, vznětlivý; 3) *flegmatik* (hlen): těžkopádný, klidný, ovládající se; 4) *melancholik* (černá žluč): smutný, zasmušilý, deprimovaný. Toto rozdělení bylo základem pro vznik celé řady dalších typologií osobnosti člověka.

Jen v USA je známo okolo 400 různých druhů profesionálních typologií v personálním a manažerském tréninku. Jednotlivé metody mají velmi rozdílné vědecké pozadí. Například typologie Fritze Riemana vychází z psychopatologického výzkumu, který se soustředil na fenomén strachu. Vědecké pozadí pro metodu H.D.I.® (Herrmann Dominanz Instrument) je moderní výzkum mozku s jeho rozdělením na dvě poloviny hemisféry. Původ MBTI® (Mayers-Briggs-Typenindikator) je nauka o typech hlubinné psychologie od Carla Gustava Junga. [Merg, Knödl, 2007, s. 27- 34]

Nejznámější klasifikace rysů osobnosti byla vytvořena Cattellem v roce 1963. Jedná se o komplexní práci definující 171 termínů a 36 různých proměnných, které jsou nazvány jako „*pramenné rysy*“ a které reprezentují „*standardně redukovanou sféru osobnosti*“. (více In Nakonečný, 1998, s. 161-164)

Schopnosti smyslových orgánů a motoriky

Existují různá pojetí schopnosti. Pro náš účel použijeme výsledky výzkumu J. P. Guilforda, který rozlišil pomocí faktorové analýzy následující druhy schopností a označil je jako dimenze:

- Dimenze vnímání: faktory vizuálního rozlišování barev; faktory zvukové sensibility; faktory sluchové rozlišovací způsobilosti; kinestetický faktor; faktory (statického) smyslu pro rovnováhu; faktor pozornosti; faktor oceňování velikosti (míry); faktor senzitivity vůči vizuálnímu pohybu. Obecně se jedná o primární schopnosti v oblasti vnímání, týkající se jednotlivých smyslů.
- Dimenze psychomotoriky: faktory síly; faktor zrychlení; faktory motorické rychlosti; faktory statické přesnosti; faktory koordinace pohybů; faktory flexibility. Obecně jde o schopnosti, které souvisejí s anatomickými předpoklady a s fyziologickými vlastnostmi motoriky, jež mají vztah k činnosti nervové soustavy a svalů.
- Dimenze inteligence: faktory paměti; kognitivní faktory (faktory myšlení). Obecně jde o faktory inteligence a komplexní schopnosti, které se dále třídí na: kognitivní schopnosti (nalézání a objevování informací), produktivní schopnosti (použití známých informací k získání nových). Produktivní schopnosti se dále člení na konvergentní a divergentní myšlení. [Guilford, 1959; In Nakonečný 1995].

Znalosti, dovednosti a postoje získané učením

K základním formám lidské činnosti patří vedle práce také učení, které můžeme definovat jako aktivní proces přijímání, zpracovávání a uchovávání informací. Učení zahrnuje veškeré získávání zkušeností a utváření jedince v průběhu jeho života. V užším pojetí je učení chápáno jako cílevědomé a systematické získávání znalostí, dovedností a návyků.

Znalosti a dovednosti bývají souhrnně označovány jako schopnosti. Jde o potenciál člověka, s nímž lze pracovat a rozvíjet ho prostřednictvím vhodných vzdělávacích programů. Znalosti představují to, co člověk ví. Dovednosti potom to, co člověk umí. Znalosti a dovednosti samy o sobě ovšem nestačí. Je také důležité, aby je pracovníci používali ve prospěch firmy, aby svůj potenciál využívali pro dosahování stanovených cílů. To ovlivňují postoje. [Plamínek, 2005]

Postoje definuje Armstrong (2007) jako ustálený způsob myšlení, který má hodnotící povahu. Prostřednictvím postojů zaujímáme stanovisko k tomu, zda se nám něco líbí nebo nelíbí, zda s tím souhlasíme nebo ne. Postoje se vytvářejí na základě zkušeností, mohou se tedy měnit. V organizacích jsou postoje ovlivňovány faktory kultury (hodnotami a normami), chováním managementu (stylem řízení), politikou (kvalitou, odměňováním, obsazováním volných pozic) a ovlivňují je také tzv. referenční skupiny, tj. skupiny se kterými se lidé identifikují.

Zajímavý obrázek o postojích britských pracovníků nám poskytuje výzkum realizovaný v *Institute of Personnel and Development*, který se zaměřil na motivaci k práci a psychologickou smlouvu. Od respondentů byly získány následující odpovědi:

- Práce zůstává v životě většiny lidí v centru pozornosti, předmětem největšího zájmu.
- V případě výhry v loterii by 39 % respondentů opustilo práci, ale většina ostatních by v ní pokračovala.
- Za tři nejdůležitější věci, které lidé hledají v práci, považuje 70 % respondentů plat, 62 % chce zajímavou a rozmanitou práci a jen 22 % hledá jistotu zaměstnání.
- 35 % respondentů tvrdilo, že už teď pracuje tak pilně, že už by nemohli pracovat usilovněji, a dalších 34 % uvedlo, že pracují velmi pilně. [Guest a kol., 1996; Guest a Conway, 1997; In Armstrong, 2001]

Motivace a další neintelektové faktory

Existuje řada teorií zabývajících se otázkou motivace člověka. Jaké jsou jejich závěry? Většina se shoduje v tom, že na člověka působí vnější i vnitřní podněty, které ho ovlivňují a člověk na ně určitým způsobem reaguje. Člověk jednotlivé podněty hodnotí, některým věnuje pozornost, jiné odmítá. Výběr

těchto podnětů závisí na celkovém tělesném a duševním stavu člověka, ale také na cílech, přáních nebo touhách člověka.

Vybrané teorie motivace

Většina motivačních teorií vychází z poznatku, že základem motivace je uspokojování potřeb a poznání dosažené úrovně potřeb. Potřeba je vlastně chápána jako nedostatek něčeho, k uspokojení potřeby dochází prostřednictvím konkrétní činnosti. Potřeby jsou tedy vždy spojeny s konkrétní činností. Uspokojování potřeb je neustálý proces. Uspokojíme-li jednu potřebu, už ve fázi realizace uspokojení se nám objeví potřeba další. Pro seznámení se s jednotlivými teoriemi motivace použijeme kategorizace dle Armstronga (1999, s. 299-317), který nabízí následující strukturu:

Teorie instrumentality je založena na Taylorových pracích publikovaných začátkem 20. století. Tato teorie je postavena na zákoně kauzality: „*Uděláme-li jednu věc, povede to k věci jiné*“ a přikládá velký význam finanční motivaci: „*Lidé dělají věci pro peníze*“.

Teorie potřeb, jejímiž představiteli jsou Maslow (1954), Alderfer (1972) a McClelland (1975), chápe chování jedince jako výsledek jeho neuspokojených potřeb. Autoři nevidí jednoznačný vztah mezi potřebou a cílem. Maslowova pyramida potřeb, pro svoji jednoduchost populární mezi širokou veřejností, bývá zpochybňována. Sám Maslow pochybuje o jasně dané hierarchii potřeb. Alderfer definoval tři základní lidské potřeby. Potřeby existenční, vztahové a růstové a dal jim název ERG teorie.⁴⁹ Herzberg lidské potřeby definoval v dvou-faktorovém modelu potřeb. Tento model je tvořen dvěma hlavními skupinami, satisfaktory (tzv. motivátory) a dissatisfaktory (tzv. hygienickými faktory)⁵⁰. Posledním představitelem je McClelland, který se zaměřoval na manažery a jejich potřebu výkonu, spojenectví a moci.

Teorie zaměřené na procesy, tzv. kognitivní neboli poznávací teorie, zkoumají, jak lidé vnímají své pracovní prostředí, jak si je interpretují a jak je chápou. Tyto teorie se orientují např. na proces očekávání (expektační teorie), proces dosahování cílů (teorie cíle a zpětné vazby), proces volby chování (teorie reaktance) nebo na proces pocitů spravedlnosti (teorie spravedlnosti)⁵¹.

Teorie týkající se chování zkoumají lidské chování a to, co ho ovlivňuje. Panuje názor, že „*chování se učíme ze zkušeností*“. Někteří teoretikové opomíjí vnitřní faktory lidské bytosti a zabývají se pouze vnějšími faktory, které přímo ovlivňují chování.

⁴⁹ Označení ERG je zkratkou anglických slov Existencial, Relation and Growth.

⁵⁰ Herzbergův model se nezaměřuje na růst motivace, ale na růst pracovního výkonu.

⁵¹ Expektační teorie byla původně nazývána teorií Valence-Instrumentality-Expaktance. Jejím autorem je Vroom (1964). Představiteli teorie cíle jsou Lathan a Lock (1979) nebo Erz a Lidon (1984). Teorií reaktance se zabýval např. Brehm (1966) a teorií spravedlnosti Adams (1965). [In Armstrong, 2002, s. 305]

Společenskovědní teorie kombinují prvky teorie chování a expektační teorie. Výsledkem je tzv. „reciproční determinismus“.

Teorie atribuce se zabývá vlivem hodnocení a zpětné vazby na změnu motivace. Tématem je sledování vlivu jednotlivých faktorů na růst či pokles výkonu. Úspěch či neúspěch lze podle této teorie vysvětlit následujícími veličinami: schopnosti, úsilí, obtížnost úkolu a štěstí. Např. kombinace úsilí a štěstí = vysoká motivace; naopak malé štěstí a obtížný úkol = nízká motivace.

Teorie vytváření vzorců zkoumá „modelové role“. Vedoucí může být pro podřízené vzorem, motivátorem nebo jeho chování může působit také demotivačně. Žádoucí je snaha o inspirující vedení lidí.

Všechny uvedené teorie jsou založeny na hypotéze, že lidské chování je cílené, motivované nebo ovlivnitelné. Tím se dostáváme k pojmům **stimulace a motivace**. V manažerské praxi je zvykem s pojmy stimulace a motivace nakládat velmi volně. Pro správné pochopení a práci s pojmy je dobré si uvědomit, že kladný vztah k pracovní úloze obvykle vzniká na základě dvou příčin. Buď proto, že je její splnění spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (finanční odměna, veřejné ocenění) nebo, že je její splnění v souladu s vnitřním vyladěním člověka a poskytuje mu vnitřní uspokojení. Úloha je tedy plněna buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů) nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně a vzájemně se posilovat. Vyvoláváme-li ochotu něco udělat pomocí vnějších stimulů, hovoříme o stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme v člověku již existující vnitřní motivy, mluvíme o motivaci. V prvním případě hraje při vzniku žádoucího chování klíčovou roli vnější situace, ve druhém vnitřní svět motivovaného člověka. [Plamínek, 2007]

Armstrong říká, že: „Motivace je to, co nutí lidi jednat nebo chovat se tak, jak jednájí nebo se chovají. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle, ocenění nebo odměně a to takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby“. [Armstrong, 1999, s. 299]

Autoři knihy *Psychologie a sociologie v řízení firmy* považují za motivaci člověka „*soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání.*“ [Bedrnová a Nový, 1994, s.183]

Jedná se tedy o proces, ve kterém se mobilizuje energie a lidské chování se zaměřuje na určitý cíl. Proces mobilizace energie by měl být úměrný k dispozicím jedince. Nadměrná motivace může vést k destruktivnímu chování, nízká motivace naopak nepřináší slibované ovoce. Síla motivace se měří tím, jak velké překážky je člověk ochoten překonat. Mezi základní pojmy motivace patří: snažení, chtění, aspirace, touha, tendence, přání, očekávání, tlak, zájem, tenze, potřeba, žádost, účel a cíl. Z tohoto výčtu je zřejmé, že každá činnost, kterou člověk vykonává, má nějaký vnitřní popud (touha, přání, zájem atd.), jenž bývá označován jako motiv, tj. vnitřní pohnutka, nebo jako důvod jednání člověka. Znalost motivu nám vysvětluje jednání a chování

člověka. Motiv se nevyskytuje izolovaně, ale většinou jako komplex motivů, které zaniknou pokud je dosaženo cíle. Jestliže se motivy vzájemně doplňují, dochází k synergii a žádoucímu zdůrazněnému jednání jednotlivce.

Motivace je kostrou personálního managementu a řízení výkonnosti. Bez motivovaného chování a jednání lidí nemůžeme vytyčit cíle a ani požadovat jejich splnění. Motivace je také základem podnikové kultury a základem vytváření pozitivního klimatu v podniku.

Kromě potřeb patří mezi základní zdroje motivace i zájem. Zájem z velké části ovlivňuje činnost člověka, podněcuje k aktivitě, obohacuje prožívání člověka a jeho další snahu po poznání. Zájmy se liší svou šíří, hloubkou, stálostí či čínorodostí. Motivace je také ve značné míře ovlivněna návyky, což jsou vlastně získané, opakované, zautomatizované činnosti, získané výchovou nebo sebevýchovou. Společensky nežádoucí návyky se nazývají zlovyky.

Výkonová motivace

Systematický výzkum na poli motivace k výkonu neboli výkonové motivace začal McClelland spolu Atkinsonem, Lowem a Clarkem. Výzkum řízený McClellandem vycházel z pojetí motivu podle psychologa H. Heckhausena⁵², který motiv k výkonu definoval jako na zkušenosti závislé spojení očekávání afektivní změny s určitými podmínkami této změny. Výkonová motivace je pak chápána jako „*očekávání určitých afektivních změn ve vztahu k dosažení či nedosažení cíle, konkrétně jde o motivační vliv naděje na úspěch a strachu z neúspěchu, závislý na zkušenostech jdoucích až k výchově v rodině, na kauzálních atribucích a dalších činitelích*“. [In Nakonečný, 1996]

Model výkonové motivace podle Atkinsona, taktéž inspirované H. Heckhausenem, byl založen na těchto tezích:

- Motivační síla je souhrn všech incentív a popudů, které existují při dosahování cíle.
- Motivační síla se rovná síle tendence k aktivitě, což znamená, že motivace je přímo přenášena na intenzitu úsilí.
- Síla tendence k aktivitě, tj. úsilí, přímo determinuje výkon a jeho výsledek.
- Přitom je však potřeba brát v úvahu, že výkon a jeho kvalita je determinován jednak úrovní motivace, ale také úrovní příslušných schopností, takže platí rovnice, že výkon se rovná schopnostem násobeným motivací (nebo naopak).⁵³ [In Nakonečný, 1996]

Vztah jedince k výkonu byl chápán jako konfrontace s měřítky vlastní (vnitřní) kvality. Rozhodujícími motivačními komponenty jsou *naděje na úspěch a strach z neúspěchu*. Právě poměr těchto dvou afektů určuje sílu

⁵² H.Heckhausen: *Hoffnung und Furcht in der Leistungsmotivation*, Meisenheim a.Glan, 1963.

⁵³ Pojem „*motiv výkonu*“ definoval již H. A. Murray v roce 1938. Význam motivu výkonu a jeho determinant byl plně identifikován až zmíněným výzkumem McClellanda a jeho spolupracovníků v 50. letech. [In Nakonečný, 1996]

výkonové motivace. Úspěšný výkon vyvolává hrdost, neúspěšný stud. Podaný výkon pak vede nebo nevede k dosažení cíle. V tomto smyslu Heckhausen definoval **motiv úspěchu** a **motiv neúspěchu**. Atkinson k nim přidal pojmy **podněty pro úspěch** a **podněty pro neúspěch**, které souvisí se subjektivní **pravděpodobností úspěchu**. Ve vztahu k výkonu a při samotné realizaci výkonu se tedy z výše uvedeného pohledu uplatňují dva druhy proměnných: **situační proměnné**, které tvoří a) očekávání úspěchu či neúspěchu, b) podněty k úspěchu a neúspěchu a **osobnostní proměnné**, reprezentované motivem „vyhledat úspěch“ nebo motivem „vyhnout se neúspěchu“. Z uvedených proměnných se pak odvozuje **rezoltující tendence**⁵⁴, která jednotlivce směřuje k vyhledávání nebo vyhýbání se výkonu. Tato tendence vyjadřuje sílu motivu k výkonu. Rozlišujeme **apetenční a averzivní tendenci ve vztahu k výkonu**. [Nakonečný, 1996, s. 227].

Modely vycházející s Atkinsonova pojetí byly později obohacovány o nové koncepty, např. o koncept kauzální atribuce reprezentovaný Weinerem (1970). [Nakonečný, 1996]

Provazník definuje pracovní motivaci následovně: „*Stimulace k práci je podněcování optimistického přístupu pracovníků k pracovním činnostem a jejich další osobnostní rozvoj a dotváření vlastností coby pracovníků výkonných*“⁵⁵. [Provazník, 1997]

Zdravotní stav, únava a stres

Že je problematika **zdraví** při zkoumání pracovní výkonnosti důležitá je nesporné. Světová zdravotnická organizace definuje zdraví jako stav naprosté tělesné, duševní a sociální pohody člověka. Zdravotní problémy zaměstnanců znamenají pro podnik pokles produktivity, dodatečné náklady se sháněním náhrady nebo náklady spojené se zdravotní péčí. Dlouhá pracovní doba a neřešené zdravotní problémy nejenže způsobují **únavu organismu**, čímž logicky dochází ke snížení pracovní výkonnosti, ale mohou významně poškozovat i osobní vztahy. [Lukeš, Nový, 2005]

Kromě zdravotního stavu má vliv na pracovní výkon také **věk**. S přibývajícím věkem se mění tělesné a psychofyziologické funkce člověka. Okolo 45. roku klesá fyzická zdatnost, dochází ke zhoršení pohybové koordinace, přesnosti pohybů, mechanické paměti, zrakové a sluchové ostrosti, odolnosti proti účinkům některých fyzikálně-chemických faktorů pracovního prostředí, mění se přizpůsobivost na změny. Základním kritériem posuzování pracovní způsobilosti by však neměl být věk, ale pracovní kapacita. Pokud

⁵⁴ Pravděpodobnost úspěchu lze popsat rovnicí (Pu): $A_u = 1 - P_u$; $A_n = - P_u$. Úspěch je tím atraktivnější, čím je úkol těžší a neúspěch je tím těžší, čím je úkol lehčí. Rovnice rezoltující tendence: $T_r = (M_u * A_u * P_u) - (M_n * A_n * P_n)$

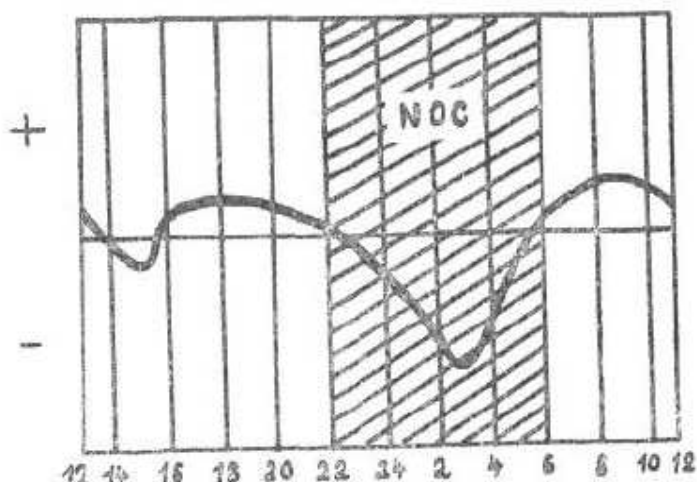
⁵⁵ Provazník se v publikaci Psychologie pro ekonomy věnuje také hodnocení pracovníků, zaměřuje ho však pouze na vedoucí pracovníky, specialisty a odborné pracovníky a vybrané provozní pracovníky. Opomíjí význam hodnocení a rozvoje řadových pracovníků.

starší osoby vykonávají práci odpovídající jejich zájmům, jsou silně motivovaní a usilují mnohem více o seberealizaci, projevují více odpovědnosti, rozvahy, pečlivosti a věrnosti firmě. [Matoušek, Špaček, 2003]

Únava je jedním z nejvýznamnějších činitelů, které ovlivňují výkon pracovníka a způsobují výkyvy v produktivitě práce v rámci jednoho dne. Jedná se o přechodné snížení nebo přechodnou ztrátu pracovní schopnosti v důsledku nějaké dříve vykonávané činnosti. Denní výkyvy produktivity lze zjednodušeně znázornit jako křivku (viz graf 3-1).

Křivka denní produktivity zpočátku stoupá vzhůru, poté probíhá po jistou dobu téměř vodorovně a konečně klesá dolů. Pokles křivky je způsoben únavou. Délka jednotlivých úseků křivky je různá podle obtížnosti práce a individuální zdatnosti organismu. Únavě podléhají kromě svalů také nervová centra a proto s růstem únavy klesá bdělost a pozornost, což způsobuje zvýšený počet chybných úkonů.

Faktory ovlivňující únavu můžeme definovat následovně: aktuální stav centrálního nervového a tělesného stavu; přiměřené zatížení organismu v průběhu práce (nízké zatížení způsobuje také únavu); vlastnosti vrozené (temperament, lokální schopnosti), vlastnosti získané (znalosti, dovednosti), motivace, mezilidské vztahy (pracovní i rodinné), faktory návykové (střídání směn, nové pracoviště, nové výrobní zařízení nebo vybavení); samotný pracovní proces (monotonie práce, uspořádání pracoviště). [Eliášová, 1971]



Graf 3-1 Křivka výkonu v průběhu 24 hodin [Eliášová, 1971]

Stres⁵⁶ je neodmyslitelnou součástí našich životů a nikdo se mu nemůže zcela vyhnout. Je však důležité se naučit částečně stresu předcházet a částečně

⁵⁶ Autorem anglického termínu *stress* je rakousko-kanadský biomedik Hans Selye (1956), průkopník výzkumu stresu, který se nechal inspirovat fyzikou a výzkumem materiálů, kde *stress* znamená trvalé poškození materiálu v důsledku dlouhodobého tlaku. Termín „vyhoření“ zavedl do psychologické a manažerské terminologie v roce 1974 psychoanalytik Herbert Freudenberger [In Merg, Knödl, 2007]

se stresem žít. Určitá míra stresu je nutná pro to, abychom se dokázali vyrovnat se zvýšenou zátěží. V případě blížícího se nebezpečí se zvýší aktivita našeho organismu, jsme připraveni reagovat rychleji, máme více sil a jsme schopni podat vyšší výkon. Tato fyziologická změna se nazývá **eustres** neboli dobrý stres. Pokud však míra stresu přeroste přes určitou hranici, pak se z eustresu stává **distres** neboli špatný stres, ten vede ke sníženému výkonu a zneschopňuje nás. Dlouhodobé vystavování organismu špatnému stresu (**chronický stres**) může vést k závažným psychickým a tělesným nemocem a poruchám. [Merg-Knödel, 2007]

I přesto, že je prokázán negativní vliv stresu na zdraví, většina z nás jej chápe jako přirozenou součást denního režimu a nemá možnost se mu úplně vyhnout. Důležité je uvědomovat si vliv stresu na naše zdraví a duševní pohodu a se stresem aktivně pracovat.⁵⁷

Pracovní pohoda a výkon jsou kromě pracovní doby a stresu na pracovišti, z velké části ovlivněny také pozitivní domácí atmosférou a absencí rodinných konfliktů. Dlouhodobé zatěžování oslabeného organismu může vést k syndromu vyhoření, jehož logickým řešením by měla být změna pracovní náplně nebo odchod zaměstnance z organizace.

Strach se změny

Změny jsou součástí našeho života a odehrávají se denně všude kolem nás. Každý rok prochází příroda velkými změnami. Počasí v jednotlivých ročních obdobích mění svůj charakter, mění se teplota, den a noc mění svoji délku. Zvířata v závislosti na změnách ve svém okolí mění srst i své chování. Obdobnými změnami prochází také podnikatelské prostředí. Není prokázáno, že změny v podnikatelském prostředí mají souvislost z přírodním koloběhem, ale změny tu jsou. Pokud chtějí být organizace nadále součástí dnes už globálního prostředí, musí se umět „měnícímu se“ okolí přizpůsobovat a realizovat potřebné změny i ve svém nitru, tedy ve svých vnitřních procesech.

Také lidé kromě toho, že sami rostou, dospívají a stárnou, se musí umět se všemi změnami ve svém okolí vyrovnávat. Naše pohoda, chování a „výkonnost“ souvisí s tím, jak dobře se dokážeme prostředí, ve kterém žijeme a pracujeme, přizpůsobit. V zásadě existují tři přístupy, jak se lidé ze změnou vyrovnávají: 1) **Reaktivně**, tj. reagovat na události ve svém okolí až když přijdou a teprve pak se s nimi „nějakým způsobem vypořádat“. 2) **Proaktivně**, tj. na událostech ve svém okolí se podílet a ovlivňovat je a pokud máme tu možnost, tak změny plánovat nebo alespoň předvídat a nenechat se jimi zaskočit. 3) **Pasivně**, tj. změnu ignorovat a doufat, že ji přečkáme bez úhony.

Výše uvedené rozdělení je důsledkem toho, že lidé jsou rozdílní. Jeden ke změnám přistupuje velmi otevřeně, vítá je, někdo jiný z nich má naopak noční

⁵⁷ Návod poskytuje například publikace *Tajemství vysoké výkonnosti* (Gallwey, 2004) nebo *Jak přežít v práci* (Merg-Knödel, 2007).

můry. Každý potřebuje na vyrovnání se ze změnou rozdílně dlouhý čas a jiné argumenty pro její přijetí. Řízení, a někdy dokonce jen pochopení změny a důvodů, které ji vyvolaly, je obtížný a komplexní proces. Proto by měla být každá změna vhodně řízena a komunikována. Nevhodně řízená změna může mít dalekosáhlé důsledky na přístup a výkon jednotlivců, a tedy i na celou organizaci.

Americká společnost *Organisational Development Resources, Inc.*, která se specializuje na management změny, shromáždila na toto téma mnoho poznatku. Čtyři základní determinanty pro dobře provedenou změnu jsou:

- Vhodný sponzor⁵⁸, který věří ve změnu
- Dovednosti vedoucích pracovníků řídících změnu
- Zaměření se na odpor vůči změně
- Soulad s podnikovou kulturou [Russel-Jones, 2006]

Pocity v práci

Průzkum WERS⁵⁹ provedený v roce 2005 se týkal 700.000 pracovišť a 22,5 miliónů pracovníků. Cílem bylo zjistit, jak se lidé v práci cítí.⁶⁰ Pouze 5 % respondentů pociťuje spokojenost po celou dobu práce, 33 % většinu času, 30 % určitou část času a 33 % pociťuje spokojenost v práci příležitostně nebo nikdy. Naopak pocit napětí (znepokojení) zažívá na pracovišti neustále 5 (2) % respondentů, většinu času 15 (10) % a určitou část času celých 42 (35) % dotázaných. Příležitostně s pocity napětí (znepokojení) bojuje 27 (32) % respondentů a pouze 12 (21) % se na pracovišti s těmito negativními pocity nesetkává. Šetření WERS rovněž odhalilo, že pocit pohody spojený s prací byl vyšší v malých organizacích a na malých pracovištích, vyšší mezi členy odborů, snižoval se s rostoucím vzděláním a z hlediska věku měl podobu písmene U (tj. u mladých a starších pracovníků byl vyšší než u pracovníků středního věku). [Armstrong, 2007, s. 190-191]

3.5.4 Další faktory mající vliv na výkonnost

Odborná literatura i praktici se shodují na tom, že při cestě za zvyšováním produktivity pracovního výkonu se vedle motivace a tréninku pracovníka musíme zaměřit také na pracovní podmínky, ve kterých je činnost vykonávána. Podmínky, za kterých je činnost realizována, mají bezesporu významný vliv na výsledek lidského snažení, a to zejména na jeho kvalitu a rychlost. Zdrojem poznatků z této oblasti je **Ergonomie**.

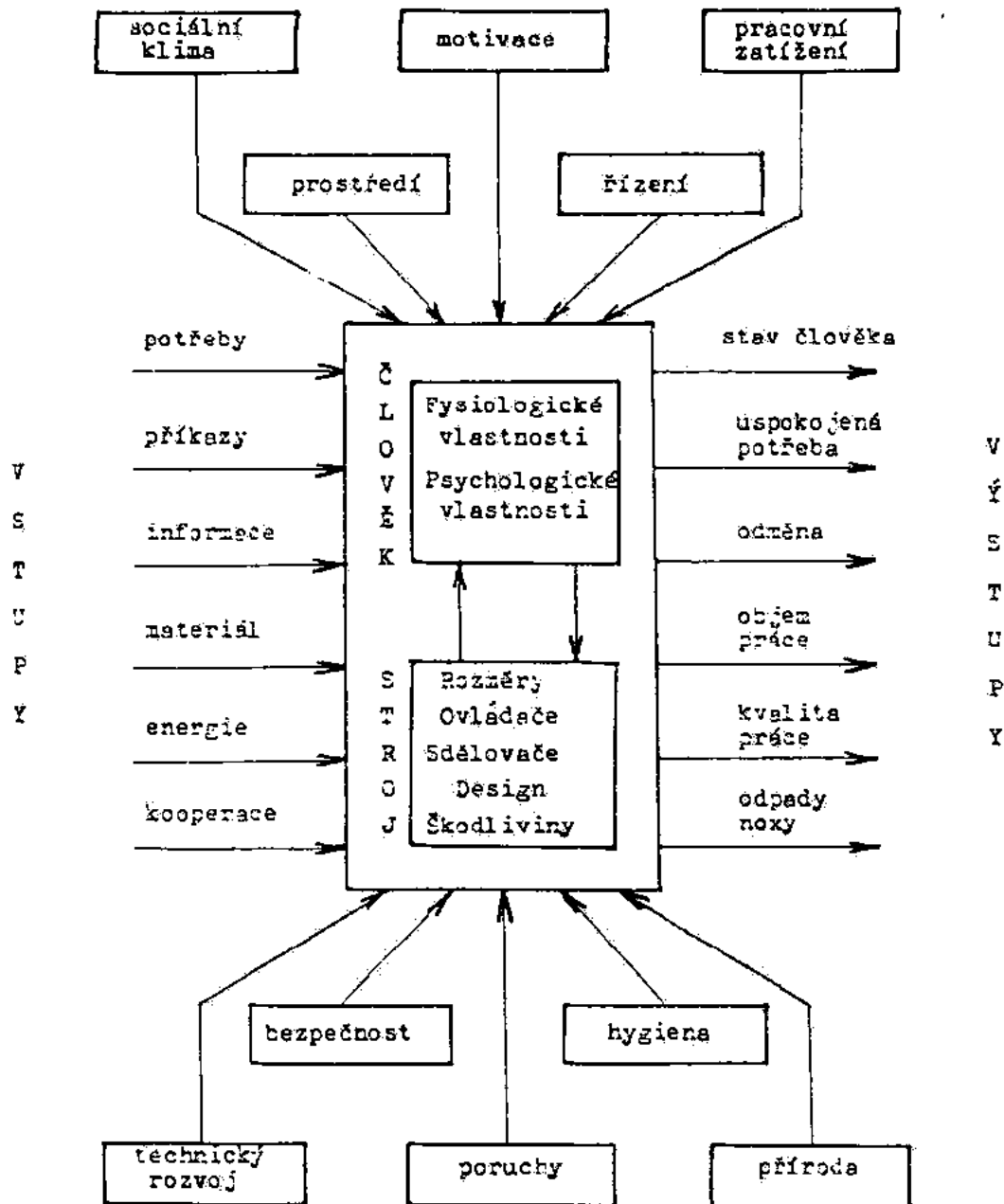
Akademie práce a zdraví ČR definuje ergonomii jako „*mezioborovou disciplínu o vědeckém přizpůsobení práce člověku, s cílem vytvoření takových optimálních podmínek pro člověka, které berou plně ohled na jeho možnosti a společnosti přináší ekonomické úspory*“.

⁵⁸ Sponzorem se v manažerském žargonu rozumí propagátor, realizátor, odpovědný člověk.

⁵⁹ *Workplace Employee Relations Survey*, tj. průzkum spokojenosti pracovníků.

⁶⁰ Výzkum meprokázal absolutní vztah mezi spokojeností a výkonem [Armstrong, 1999]

Ergonomie se na pracovní proces dívá komplexním pohledem, uplatňuje systémový přístup. Člověka chápe spolu se strojem a pracovním prostředím jako subsystém otevřeného ergonomického systému. Člověk a stroj vstupují v rámci pracovního prostředí do interakce a společně transformují vstupy na výstupy



Obr. 3.20: Model ergonomického systému [Chundela, 1993]

Na obrázku číslo 3.20 jsou znázorněny prvky a vazby, které tento systém utvářejí a ovlivňují. Autor modelu (Chundela, 1993) upozorňuje na to, že v praxi je třeba vždy posuzovat systém na základě konkrétních informací a jednotlivé prvky a vazby systému specifikovat.

Takto definovaný systém lze hodnotit na základě řady kritérií. Vzhledem k tématu práce uvádíme pouze následující: rychlost systému (průběžná doba od vstupu do výstupu); produktivita systému (např. produktivita práce za časovou jednotku); spolehlivost systému (pravděpodobnost bezchybného chodu systému je hodnocena na základě spolehlivosti člověka, stroje a prostředí)⁶¹

Praxe ukazuje, že tím nejdůležitějším a často i nejslabším subsystémem celého systému je člověk. I přesto, že mezi jednotlivými lidmi jsou velké rozdíly, přece jen jsou vlastnosti lidí omezeny v porovnání s technikou do poměrně úzké tolerance. Stroje a prostředí přitom mohou nabývat zcela odlišných vlastností. Proto ergonomie usiluje o přizpůsobování pracovních prostředků a pracovního prostředí člověku.

Pracovní prostředky

Pracovní prostředky tvoří technologické vybavení procesů. Patří sem stroje a zařízení, nářadí, přípravky, výpočetní technika a další. Pro dosahování dlouhodobé výkonnosti musí současní konstruktéři a *designéři* akceptovat požadavky člověka na optimální pracovní prostředek.

Tyto požadavky ovlivňují zejména následující parametry pracovních prostředků:

- Rozměrové řešení musí respektovat optimální pracovní polohu, pohybový prostor, zorné podmínky, vlastnosti předmětu (tvar, hmotnost, povrchový materiál, atd.), bezpečnost práce, počet lidí na pracovišti, vybavení pracoviště (např. manipulační technikou), časové trvání práce, pro kterou je prostředek určen.
- Ovladače jsou zařízení pro ovládání aktivit pracovního prostředku, slouží k ovládání např. rychlosti, otáček, teploty, tlaku apod. a musí stejně jako samotný pracovní prostředek splňovat ergonomické požadavky.
- Sdělovače poskytují obsluze pracovního prostředku potřebné informace o stavu prostředku případně o stavu pracovního prostředí. Tyto sdělovače (receptory) si kladou za cíl informace předávat včas a jednoznačně.
- Vybavení pracoviště, které kromě pracovního prostředku (stroj, nástroj, pomůcka) zahrnuje také pracovní plochu (montážní stůl, pohyblivý pás, přípravek), sedačku nebo oporu při stožení a další pomocné zařízení (manipulační techniku, stojan, držák, jeřáb).
- Estetičnost řešení [Chundela, 1993, s. 51-83]

Kvalita vazby mezi člověkem a pracovním prostředkem, která generuje finální výsledek pracovního procesu, závisí na složitosti pracovního

⁶¹ Dalšími kritérii mohou být ekonomičnost systému, fyzická namáhavost funkce systému, psychická namáhavost funkce systému, nebezpečnost systému, hygieničnost systému, estetičnost systému a ergonomičnost systému. [Chundela, 1993]

prostředku, resp. jednoduchosti jeho ovládní, a na postoji, který pracovník vůči pracovnímu prostředku zaujme. Důležitým faktorem výkonnosti je totiž bezchybný provoz pracovního prostředku, ten velkou měrou závisí na způsobu používání a péči, která je prostředku v rámci preventivní a pravidelné údržby poskytována.

Moderními nástroji pro podporu efektivního využívání výrobního zařízení je metoda SMED (rychlá změna) a filozofie TPM (totálně produktivní údržba). Obě uvedené metody zapojují aktivně do procesu optimalizace obsluhy zařízení. Běžně používaným indikátorem využití výrobního zařízení je OEE (Celkové využití zařízení).

Organizace pracoviště

Základní pojmy, které souvisí s organizací pracoviště, jsou pracovní prostor, pracoviště, pracovní místo. **Pracovní prostor** je lokalita, kde člověk nebo skupina lidí vykonává svou pracovní činnost. **Pracoviště** je část pracovního prostoru vymezená určitému pracovníkovi nebo pracovní skupině pro určitou činnost. Pracoviště může mít formu uzavřeného pracoviště (obrobny ve strojírenských výrobních jednotkách), polootevřeného pracoviště (haly, hangáry) nebo otevřeného pracoviště (stavby). Každá z těchto forem se vyznačuje jistými specifiky, které mají dopad na kvalitu pracovních podmínek. **Pracovní místo** je část pracoviště na kterém pracovník vykonává pracovní činnost požadovanou technologií výroby včetně obsluhy, údržby a oprav technických objektů. Pracovní místo členíme dle délky pobytu pracovníka, kterou na něm pracovník v rámci výkonu pracovní činnosti tráví. Na trvalém pracovním místě se pracovník zdržuje víc než polovinu času pracovní směny, na přechodném kratší dobu než polovina času pracovní směny a vedlejší pracovní místo slouží k výkonu přípravných a pomocných prací. [Král, 1994]

Dalším faktorem významně ovlivňujícím pracovní výkon člověka je pracovní poloha, která musí být přizpůsobena charakteru vykonávané práce. Za obecně nevhodné pracovní polohy jsou považovány polohy s velkým předklonem, bočním vychýlením nebo otočením hlavy a trupu, polohy s nataženýma rukama nebo rukama nad úroveň ramen a hlavy, polohy s omezenými pohyby trupu, horních a dolních končetin, dlouhodobé polohy v dřepu, kleku, sedu, lehu nebo na špičkách, dlouhodobé držení náradí, předmětů, břemen a materiálu v nevhodných polohách či jiné fyziologicky nepříznivé polohy vykonávané během pracovní činnosti. [Akademie práce a zdraví ČR]

Optimální organizací pracoviště se v praxi kromě ergonomie zabývá také průmyslové inženýrství. Cílem je navrhnout, implementovat a udržovat pracoviště v takové podobě, která bude mít pozitivní vliv na výkonnost pracovníka – tj. umožní jeho rovnoměrné zatížení a eliminuje negativní faktory zátěže organismu. Aktivity spojené s organizací pracoviště mají např. podobu změn v rozmístění výroby (výroba poskládaná do tvaru U buňky, kde vstup a

výstup v blízkosti umožní rychlou reakci v případě problému, je možnost obsazení různým počtem pracovníků), autonomie pracovišť (vizualizace problémů, automatické zastavení stroje, andon nebo poka-yoke umožní pracovníkovi uvolnit svoji kapacitu pro jinou než kontrolní činnost), ergonomické audity nebo 5S programy (čistota, standardizace a vizualizace se odrazí v eliminaci plýtvání).

Informace

Schopnosti člověka přijímat, rozlišovat a zpracovávat informace jsou omezené: a) kapacitou jednotlivých smyslových orgánů, b) rozlišovací schopností (citlivostí) jednotlivých receptorů. Efektivní a bezchybná pracovní činnost vyžaduje, aby požadavek pro příjem a zpracování informace, jež jsou pro výkon práce potřebné, nepřevýšil schopnost přenosové kapacity smyslového orgánu. [Akademie práce a zdraví ČR]

K tomuto poznatku je třeba přidat již dříve popsané individuální rozdíly mezi jednotlivci, které mají za výsledek také různou rychlost zpracování informací a spojování přijatých informací v širší kontext. Informaci je tedy třeba přizpůsobit příjemci a jeho individuálním schopnostem.

Více než 70 % informací člověk přijímá zrakem, proto je více než vhodné při předávání informací používat principy a prvky vizuálního managementu.

Pracovní prostředí

Pracovní prostředí, které působí na pracovníka na pracovišti, je tvořeno zejména zvuky, barvami, teplotou a klimatem, osvětlením, vibracemi a nárazy, prašností a zápachy. Faktory mohou mít v závislosti na svojí intenzitě a délce trvání, povaze pracovní činnosti a individuálních dispozicích pracovníka různé účinky, pozitivní či negativní. Pozitivní účinek na pracovní výkon může mít například vhodná hudba, aktivizující barvy nebo příjemné klima. V praxi se však řeší především eliminace negativních vlivů výše uvedených faktorů na člověka.

Faktory pracovního prostředí členíme na fyzikální (osvětlení, hluk, klima), chemické (jedy, alergeny, dráždivé látky, atd.) a biologické (choroboplodné zárodky a jejich produkty). Podle jejich druhu, velikosti a doby trvání je členíme na pracovníně žádoucí nebo zdravotně nepřijatelné. **Pracovníně žádoucí podmínky** pracovního prostředí jsou: *podmínky osvětlení* (intenzita, poměr jasu, rovnoměrnost, chromatičnost světla, kontrast jasů a barev, *podmínky klimatické* (teplota, vlhkost a proudění vzduchu, tepelné sálání), *podmínky ovzduší* (výměna vzduchu, zábrana emisí škodlivin, zábrana přenosu škodlivin). U biologicky a pracovníně žádoucích podmínek sledujeme nejnižší a nejvyšší hodnoty jednotlivých veličin. **Zdravotně nepřijatelné podmínky** pracovního prostředí jsou: *zvýšená hlučnost* (hladina akustického tlaku, frekvenční spektrum, rozložení v čase, doba působení hluku), *vibrace a nárazy* (hladina zrychlení vibrací, kmitočet vibrací, rozložení v čase, doba působení vibrací, způsob přenosu na ruce a tělo), *prašnost ovzduší, látky s toxickým*

účinkem, škodlivé záření a další fyzikální, chemické nebo biologické škodliviny.

Sociální vztahy

Člověk nežije ani nepracuje izolovaně. Vždy přichází do styku s dalšími lidmi, vznikají vztahy, vzájemná hodnocení, sympatie a antipatie. Toto všechno může mít výrazný vliv nebo dokonce zásadní vliv na funkci celého pracovního systému, a tedy i pracovní výkonnost.

V rámci pracovního života se pracovník pohybuje v pracovní skupině – kolektivu. Pracovní skupinu můžeme členit na primární (nejušší pracovní kruh) a sekundární (členové ostatních, kooperujících pracovních skupin nebo členové organizace, ve které pracujeme). Dále můžeme skupinu členit na formální (ta je daná oficiální organizační strukturou) a neformální (vytváří se spontánně).

Pracovní skupiny se od sebe liší po mnoha stránkách. Chundela (1993) definuje např. tyto rozdíly: stupeň důvěrnosti (způsob zdravení, oslovení, témata hovoru), stupeň stejnorodosti (věk, pohlaví, vzdělání, zájmy), stupeň emočního uspokojení (nálada, optimismus, spokojenost), stupeň polarizace (vyhraněnost a jednoznačnost cíle všech členů skupiny), stupeň stability (trvání a neměnnost rysů skupiny), stupeň soudržnosti (fluktuace členů), stupeň participace (účast na skupinových činnostech), stupeň přitažlivosti (uspokojení z členství ve skupině).

Kromě vzájemných vztahů v rámci a mezi pracovními skupinami hraje při výkonu práce velkou roli vedoucí pracovník. Osobnost vedoucího pracovníka, tedy zejména jeho chování, způsob jednání a integrita, má na pracovní výkonnost nevyvratitelný vliv. Toto si v dnešní době většina manažerů a vedoucích pracovníků uvědomuje, přesto vidíme v praxi často situace a jednání, které by si vedoucí za rámeček nedali. Chování vedoucích pracovníků a manažerů souvisí s organizační kulturou a má často kořeny a vzor ve vedení firmy.

Organizační kultura

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, které sice nebyly nikde výslovně zformulovány, ale určují způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, čemu se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování“. [Armstrong, 2007, s. 257]

Furnham a Gunter⁶² (1993) definují „kulturu jako systém neformálních pravidel, která vyjadřují, jak by se lidé po většinu času měli chovat“. Kulturu chápou jako *tmel společnosti*, který vytváří pocity sounáležitosti. „Kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a

⁶² Furnham, A. – Gartner, B.: *Corporate assesment*. Londýn, Routledge.

vzájemného pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace“.

Za důležité také považují rozlišovat pojmy **kultura organizace a klima** (atmosféra). Kultura se vztahuje k hloubce struktury organizace, k její misi, poslání a hodnotám, které naplňuje. Naproti tomu klima je otázkou vnímání, to jak lidé vnímají kulturu v organizaci, jak ji vidí, jak o ní smýšlejí. [Denison (1996), Rousseau (1988), French (1985), In Armstrong, 2007, s. 258]

Spolu se zájmem o firemní kulturu⁶³ se objevila také řada **typologií (kategorizací) organizačních kultur**, jejichž cílem bylo vytvoření základny pro analýzu kultury v organizacích a pro podnikání kroků směřujících k jejich posílení nebo změně. Většina z nich⁶⁴ se soustředí na čtyři kategorie a vychází z Harrisonovy „ideologie organizace“. Harrison (1972) definoval kategorii organizace **orientované na moc** (soutěživá, kladně reagující spíše na osobnost než na odbornost), **orientované na lidi** (konsenzuální, kontrola managementu je odmítána), **orientované na úkol** (zaměření na schopnosti, dynamické) **orientované na roli** (zaměření na legálnost, legitimitu a byrokracii). [Brooks, 2003]

Hodnocení kultury organizace není snadné, protože se týká subjektivního přesvědčení a subjektivních domněnek, které je obtížné měřit. Přesto se objevila řada nástrojů, jak se s tímto problémem vyrovnat. Armstrong (2007) uvádí dva nejznámější nástroje pro hodnocení firemní kultury: dotazník zaměřený na ideologii organizace od Harrisona (1972) a inventuru kultury organizace od Cooka a Laffertyho (1989). [In Armstrong, 2007]

3.5.5 Shrnutí kapitoly

Armstrong a Baronová (1998) uvádí dvě základní tvrzení, která jsou pravděpodobně základem pro moderní pojetí výkonnostního managementu:

- Pokud lidé (jednotlivci a týmy) ví a rozumí tomu, co je od nich očekáváno a pokud se sami podílí na definování těchto požadavků, budou se snažit dělat všechno proto, aby tato očekávání splnili.
- Množství splněných očekávání (dosažených cílů) závisí na úrovni schopností a způsobilostí, kterými disponují jednotliví pracovníci a týmy, na míře podpory poskytované managementem a na úrovni procesů, systémů a zdrojů přístupných v organizaci.

Tato definice obsahuje všechno, co je potřeba k tomu, aby byl realizován pracovní výkon. V prvé řadě je to **pracovník**, který ví, umí a chce. Ochotu podat pracovní výkon označujeme jako výkonovou motivaci. Výkonová

⁶³ Okouzlení firemní kulturou začalo na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let 20. století. Impulsem bylo „hledání dokonalosti“, okouzlení silou a soudržností japonské organizační a národní kultury nebo úsilí vyvolat potřebu po dokonalých manažerech, „mistrech změny“.

⁶⁴ Handy (1981), Schein (1985), Williams, Dobson a Walters (1989)

motivace může být potlačena z celé řady důvodů. Zaměstnanci nevědí, jaké jsou jejich role a odpovědnosti, případně, co se od nich očekává. Zaměstnanci mají nedostatek příležitosti získat uznání, protože jsou málo pověřováni úkoly. Rozhodování v rámci organizace je pomalé nebo nekvalitní, potřebné informace nejsou předávány včas správným lidem. Zaměstnanci nejsou zapojeni do rozhodování a rozhodnutí s nimi nejsou konzultována. Rozporné cíle útvarů a jejich priority vedou ke špatné koordinaci a týmové práci. Příležitosti pro inovace jsou potlačovány a reagování na změnu je méně pružné. Přestože mzda bývá charakterizována jako jeden z hlavních podnětů k práci, není jediným a zpravidla ani nejsilnějším faktorem k motivaci k práci. Dalším motivačním stimulem je vztah k práci, charakter práce, vlastnosti pracovního místa, míra informovanosti, perspektiva zvyšování kvalifikace a osobního rozvoje, pracovní vztahy, vztah nadřízený a podřízený, pracovní hodnocení, pracovní pozice, status.

Pracovní systém je dále tvořen **pracovními prostředky**, které pro dosažení a udržení vysoké pracovní výkonnosti musí akceptovat člověka, jeho požadavky a nároky a být s nimi v symbióze. Pracovní úloha by nemohla být vykonána bez vstupů v podobě **materiálu** a **informací**. Je bez debaty, že výsledek procesu, tedy jeho výstup, je ovlivněn kvalitou veličin na vstupu. Pracovníci, pracovní prostředky a materiál bývají spolu s financemi označovány jako zdroje. Tandem pracovník a pracovní prostředky doplňuje a ovlivňuje **pracovní prostředí**, ve kterém je pracovní činnost vykonávána. Tento vliv může mít pozitivní i negativní účinky.

Posledním střípkem do mozaiky pracovního systému jsou **sociální vazby** na pracovišti, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, podpora managementu. To se odráží mimo jiné v **organizační kultuře**. Přestože vazba mezi firemní kulturou a ekonomickým výkonem nebyla doposud empiricky prokázána, výzkumy (Brooks, 2003, s. 226) přiznávají existenci příkladů poukazujících na vzájemný vztah. Fenomén velké myšlenky, japonský přístup k řízení organizace a zdokonalování, loajalita a spoluúčast pracovníků na utváření své práce mají bezesporu významný vliv na výkonnost jednotlivců i organizace.

Ohledně organizační kultury můžeme vyvodit závěr, že různé kategorie *firemní kultury* jsou vhodné pro různé typy společností. Já osobně jsem získala zkušenost, že v rámci jedné organizace mohou existovat různé typy *firemní kultury*. Přijde mi to logické. Jednotlivé útvary se specializují, pohybují se v různém prostředí, jsou na ně kladeny různé požadavky, mají různé vedoucí. U obchodníků můžeme očekávat, tzv. kulturu ostrých hochů, přátelské experimenty si mohou dovolit například v závodní kuchyni, plánování bude fungovat spíše na principech „jízdy na jistotu“. Tyto rozdílnosti způsobují v rámci organizace řadu nedorozumění, nevraživost i závist. Cílem managementu by měla být podpora takové firemní kultury, která bude respektovat potřeby všech jejich členů a bude v souladu s firemní strategií.

4 FORMULACE HYPOTÉZ

Na základě stanovených cílů, analýzy dostupných poznatků z oblastí souvisejících s pracovní výkonností a postřehů z firemní praxe byly pro definovaný výzkumný záměr stanoveny tyto hypotézy:

- H1: Výkonnost jednotlivce a faktory, které ji ovlivňují, lze popsat komplexním modelem pracovní výkonnosti.
- H2: Model pracovní výkonnosti lze použít jako nástroj pro identifikaci omezení pracovního procesu.
- H3: Model pracovní výkonnosti může být součástí procesu řízení a rozvoje pracovní výkonnosti.

5 POSTUP A METODY ŘEŠENÍ PRÁCE

Postup řešení výzkumné otázky: „Lze při řízení pracovní výkonnosti jednotlivce aplikovat model výkonnosti?“ je popsán v následující kapitole a znázorněn ve schématu na obrázku č. 5.1.

V rámci celé disertační práce je uplatňován systémový přístup a výzkumná otázka je řešena komplexním způsobem. Použité metody jsou popsány v kapitole 5.3.

5.1 Postup řešení práce

Celý postup lze rozčlenit do čtyř úrovní, respektive fází, které jsou znázorněny v horizontálních vrstvách směrem shora dolů. Jsou to tyto fáze: zadání práce, teoreticko-poznávací fáze, výzkumná a tvůrčí fáze a aplikační fáze.

Obsah jednotlivých fází vychází z cílů, které byly definovány v kapitole 1. . Tyto cíle lze shrnout do následujících čtyř bodů:

- Definovat komplexní rovnici výkonnosti a to včetně faktorů, které mají vliv na její jednotlivé proměnné a na základě této rovnice formulovat model pracovní výkonnosti.
- Navrhnout nástroj pro aplikaci modelu pracovní výkonnosti při identifikaci omezení výkonnosti procesu a prověřit jeho funkčnost v praxi.
- Formulovat metodiku pro aplikaci modelu pracovní výkonnosti jako nástroje pro hledání omezení ve výrobním procesu.
- Formulovat metodický návod implementace modelu pracovní výkonnosti do stávajícího systému řízení a rozvoje pracovní výkonnosti.

Některé aktivity jednotlivých fází probíhají souběžně a navzájem se ovlivňují, tak je zajištěna zpětná vazba a revize průběžně zjišťovaných poznatků.

Zadání práce zahrnuje formulaci výzkumné otázky a cíle práce, předběžné cíle mohou být formulovány do finální podoby teprve po provedené analýze a syntéze stávajících poznatků.

V **teoreticko-poznávací fázi** jsou formulována teoreticko-logická východiska práce a je provedena rešerše poznatků z oblasti organizačního řízení, personálního managementu, procesního řízení, výkonnosti organizace a výkonnosti procesů. Pro rešerši bylo použito více než sedmdesát pramenů, zejména domácí a zahraniční literatura, která byla doplněna o příspěvky z odborných časopisů. Významným zdrojem informací byly také poznámky a podklady z odborných konferencí a školení. Za každou kapitolou je zařazeno shrnutí těch poznatků, které jsou východiskem pro tvůrčí část práce.

Teprve na jejich základě, především na základě analýzy a syntézy zjištěných informací, jsou formulovány hypotézy, jejichž platnost má být v disertační práci ověřena.

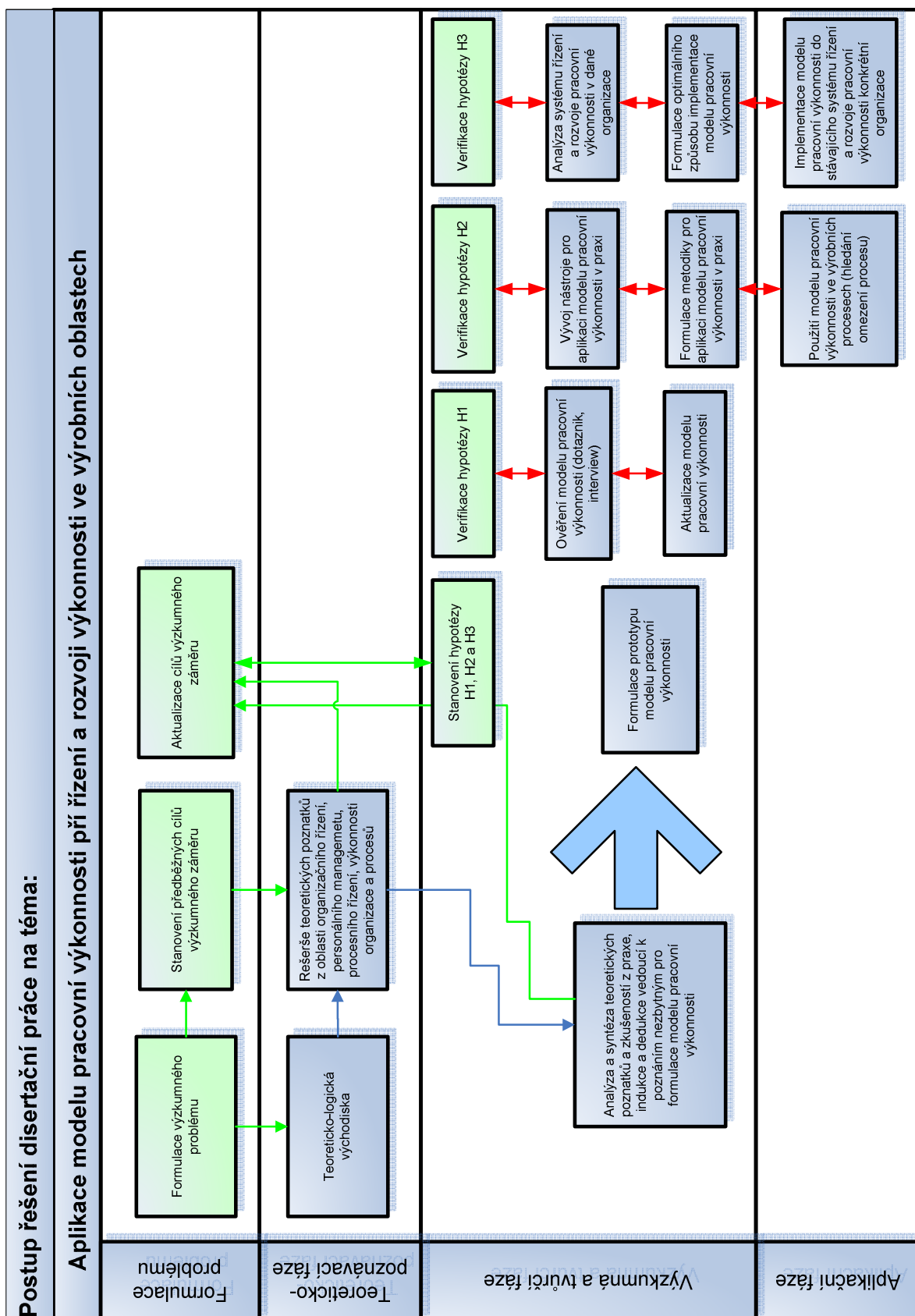
Třetí fází postupu řešení je **výzkumná a tvůrčí část** práce. Ta kromě již zmíněného kvalitativního výzkumu problematiky obsahuje také formulaci modelu pracovní výkonnosti, jeho ověření a aktualizaci. Dalším krokem výzkumné a tvůrčí části práce je vývoj, formulace a ověření metodiky pro aplikaci modelu pracovní výkonnosti v praktických podmínkách. Součástí je analýza systému řízení a rozvoje pracovní výkonnosti ve vybrané organizaci a návrh pro implementaci modelu pracovní výkonnosti do tohoto systému. Třetí fáze obsahuje také formulaci výsledků a verifikaci definovaných hypotéz.

Model pracovní výkonnosti byl definován na základě rovnice výkonnosti, která je produktem analýzy a syntézy devíti definic různých autorů, ve kterých bylo pojmenováno celkem třicet rozdílných faktorů majících vliv na pracovní výkonnost jednotlivce. Takto definovaný model byl oponován odborníky z praxe. Výsledkem jejich připomínek byla rekonstrukce původního modelu pracovní výkonnosti do podoby nové struktury (vstupy – faktory výkonnosti – výstupy). Na základě aktualizovaného modelu pracovní výkonnosti byl sestaven dotazník, který je nástrojem aplikace modelu pracovní výkonnosti v praxi. Výsledkem aplikace tohoto nástroje je znalost kritických faktorů, které mají vliv na výkonnost konkrétního jedince na konkrétním pracovním místě. Metodika pro aplikaci modelu pracovní výkonnosti v praxi je potom návodem pro efektivní používání. Poslední cíl této etapy usiluje o zavedení modelu pracovní výkonnosti do stávajícího systému řízení a rozvoje pracovní výkonnosti. Implementační návrh byl realizován ve vybrané výrobní společnosti.

Cílem **aplikační fáze** práce bylo:

- Aktualizovaný model pracovní výkonnosti ověřit na reálných výrobních procesech v praxi, cílem bylo identifikovat příčiny omezení daného procesu.
- Metodiku pro aplikaci modelu pracovní výkonnosti v praxi ověřit ve zvoleném podniku a popsat praktické zkušenosti s její implementací.

Implementace do systému byla provedena pomocí zkrácené metodiky proto, aby bylo možné v krátkém čase získat relevantní informace o pravděpodobném průběhu implementace a využít je v této práci. Vzniklá konfrontace praktických zkušeností a teorie prověřila správnost metodiky, její nedostatky byly dořešeny.



Obr. 5.1: Model postupu řešení disertační práce [vlastní zpracování]

5.2 Metody zpracování práce

Problematiku není možné řešit bez **deduktivního postupu**, který je uplatněn při zobecňování zjištěných poznatků a vede pak **prostřednictvím indukce** k novému poznání. Oba tyto postupy (dedukce a indukce) se prolínají celou disertační prací a jsou chápány jako vzájemná forma ověřování výsledků.

Pro pochopení jednotlivých zkoumaných jevů (pracovník, prostředí, proces) má velký význam metoda postupu **od abstraktního ke konkrétnímu**, stejně tak jako **analýza a syntéza**. Analyticko-syntetická metoda, která spočívá v rozložení celku na dílčí části, jejich deskripci a následném složení těchto prvků v nový celek, je viditelná zejména ve fázi formulace definice a modelu pracovní výkonnosti. Sjednocením analytických a syntetických postupů dosahujeme vyšší a žádoucí úrovně poznání a teprve syntézou poznávací proces relativně ukončujeme.

Dále je v práci uplatněna **tvorba modelů**. Prototyp modelu pracovní výkonnosti stanovený na základě rešerše dostupných poznatků byl ověřen metodou písemného dotazníku a doplňujícím interview s odborníky z praxe. Při aplikaci modelu pracovní výkonnosti v praxi byla použita **metoda pozorování, přímého měření a hloubkový rozhovor** s pracovníky a jejich nadřízenými.

Přístup od konkrétního k abstraktnímu byl využit především při formulaci metodiky aplikace modelu pracovní výkonnosti v praxi, stejně tak jako **metoda srovnávání a analogie**, protože navržená metodika je inspirována postupy aplikovanými při studiu pracovních metod a při hledání úzkých míst v procesech.

Z použitých kvalitativních metod to byla **metoda analýzy dokumentů** aplikovaná při analýze procesu řízení a rozvoje pracovní výkonnosti v konkrétní organizaci s cílem najít vhodný způsob implementace modelu pracovní výkonnosti do stávajícího systému. Pro nemožnost nalezení stejných podmínek v rámci různých podniků se nehodí užít kvantitativní výzkum.

6 VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE

Hlavními cíli disertační práce bylo:

- Definovat komplexní rovnici výkonnosti a to včetně faktorů, které mají vliv na její jednotlivé proměnné a na základě této rovnice formulovat model pracovní výkonnosti.
- Navrhnout nástroj pro aplikaci modelu pracovní výkonnosti při identifikaci omezení výkonnosti procesu a prověřit jeho funkčnost v praxi.
- Formulovat metodiku pro aplikaci modelu pracovní výkonnosti jako nástroje pro hledání omezení ve výrobním procesu.
- Formulovat metodický návod implementace modelu pracovní výkonnosti do stávajícího systému řízení a rozvoje pracovní výkonnosti.

6.1 Model pracovní výkonnosti

Model pracovní výkonnosti a jeho faktory byl generován na základě analýzy a syntézy teoretických poznatků a praktických zkušeností a byl podroben kritice odborné veřejnosti.

6.1.1 Obecná rovnice pracovní výkonnosti

V kapitole 3.5 bylo v devíti různých definicích pojmenováno celkem třicet faktorů, které mohou mít vliv na pracovní výkon jednotlivce. Některé z uvedených faktorů jsou si podobné, poukazují na stejné nebo podobné jevy. Pro přehlednost jsem je znázornila v tabulce (viz příloha A) a každou položku zařadila podle podobnosti do jedné ze tří skupin A, B, C.

Do skupiny A bylo zařazeno celkem sedmnáct položek. Jsou to: dovednosti, mentální a motorické výkony, motivace nebo motivace k práci, nálada, osobní charakteristiky jedince, osobní motivy pro práci, osobní předpoklady, pracovní tempo, schopnost podávat výkon, touha podávat výkon, učením získané dovednosti, vrozené intelektové faktory, vztah k práci, únava, zdravotní stav a znalosti. Všechny uvedené položky mají stejného jmenovatele, vztahují se k osobě konkrétního pracovníka. Proto dáme skupině A označení **PRACOVNÍK**.

Skupina B obsahuje těchto sedm položek: efektivní tým, mezilidské stavy a sociální prostředí, osobní ohodnocení, pracovní podmínky, pracovní prostředí a klima, pracovní pomůcky, vybavení pracoviště a úpravu prostředí. Tyto položky se týkají pracovního prostředí, vychází z něj a jsou jím generovány. Skupinu B tedy označíme jako **PROSTŘEDÍ**.

Skupinu C reprezentuje zbývajících šest položek. Jsou to: možnost podat výkon, informace k výkonu, organizační podmínky/systém organizace a řízení, technologie pracovních postupů, úprava práce a zpracováváný materiál. Všechny uvedené položky mají úzkou vazbu na charakter konkrétní pracovní

činnosti a konkrétní pracovní proces, v jehož rámci je pracovní činnost vykonávána. Proto třetí skupina faktorů ovlivňujících pracovní výkon ponese označení **PROCES**.

Na základě provedené analýzy a syntézy informací obsažených v současných definicích popisujících pracovní výkon můžeme faktory ovlivňující pracovní výkon jednotlivce rozdělit do tří základních skupin – pracovník, prostředí a proces.

Rovnice popisující pracovní výkonnost jednotlivce má tedy následující tvar. Pracovní výkon je závislá proměnná, položky pracovník, prostředí a proces jsou v tomto podání nezávislými proměnnými.

$$\text{Pracovní výkonnost} = \text{Pracovník} * \text{Prostředí} * \text{Proces}$$

Obr. 6.1: Rovnice pracovní výkonnosti [vlastní zpracování]

6.1.2 Model pracovní výkonnosti a jeho proměnné

Pracovní výkonnost je ovlivňována třemi základními faktory – **Faktory I. řádu**. V první řadě je to *pracovník*, jeho schopnosti, osobnost a postoje, ze kterých se odvozuje pracovní chování. Druhým faktorem je *pracovní prostředí* jak ve smyslu vybavení pracoviště a pracovních podmínek, tak ve smyslu organizační kultury, klimatu na pracovišti, vztahů v rámci pracovního kolektivu a vzhledem k vedoucímu. Posledním neméně důležitým faktorem pracovní výkonnosti jednotlivce je samotný *proces* a jeho funkčnost, tedy dostupnost a kvalita materiálu, informací, vazby na předchozí a následující pracoviště.

Model pracovní výkonnosti můžeme na základě výše uvedeného znázornit do podoby trojúhelníku, jehož vrcholy představují tři subsystémy (Faktory I. řádu) – pracovník, prostředí a proces.



Obr. 6.2: Obecný model pracovní výkonnosti jednotlivce [vlastní zpracování]

Faktory I. řádu ovlivňují výsledný stav pracovní výkonnosti jednotlivce zatím nepopsaným způsobem. Abychom mohli definovat komplexní model pracovní výkonnosti, musíme se detailně podívat na to, čím jsou tyto tři faktory - subsystémy tvořeny.

Pracovník

Pro efektivní ovlivňování pracovního výkonu je podle Armstronga (2007) potřeba pochopit základní charakteristiky lidí, které se projevují následovně: „*individuální rozdíly (schopnosti, inteligence a osobnost), postoje (příčiny a projevy), orientace (přístupy, které lidé uplatňují při práci.. V úvahu je třeba brát také teorii atribuce, tj. to, jak posuzujeme lidi v rámci hodnocení jejich výkonnosti, a ztotožnění se s rolí, tedy úlohou, kterou lidé vykonávají při práci.*“

To znamená vzít v úvahu základní charakteristiky lidí. Při hledání jednotlivých složek faktoru PRACOVNÍK vycházím stejně jako v případě stanovení obecného modelu pracovní výkonnosti z teoretických poznatků uvedených v kapitole 3.5. Do subsystému PRACOVNÍK byly na základě své povahy zařazeny položky uvedené v levé části následujícího schématu. Těchto sedmnáct položek můžeme dále podle jejich podobnosti rozdělit do tří kategorií – způsobilost pracovníka, spokojenost pracovníka a postoje pracovníka.

Tabulka I - “A“ faktory ovlivňující pracovní výkonnost [vlastní zpracování]

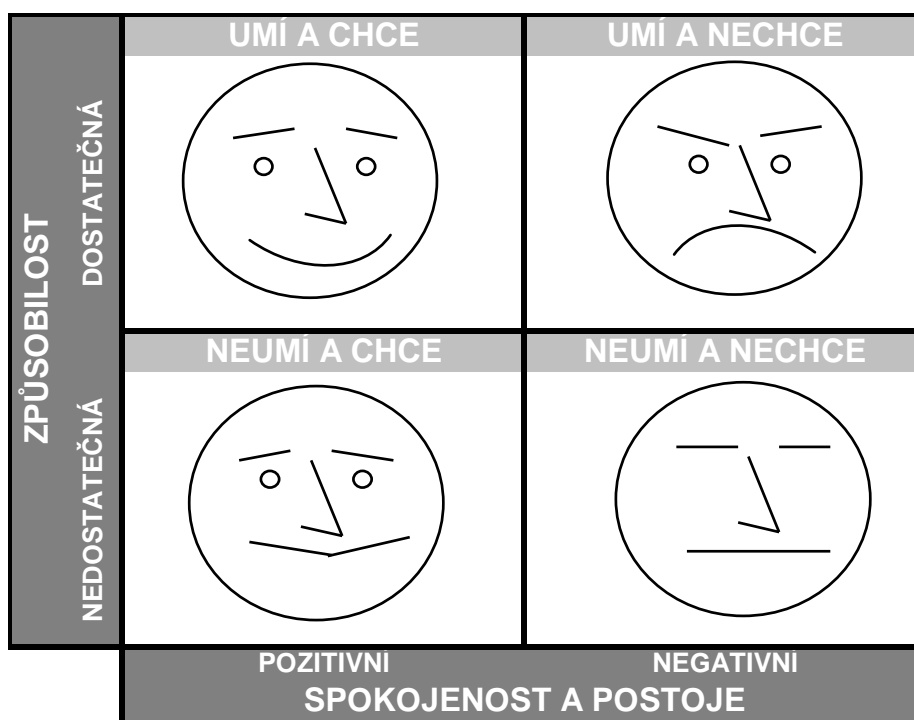
Faktory ovlivňující pracovní výkonnost		
A	<p>Dovednosti</p> <p>Mentální a motorické výkony</p> <p>Osobní předpoklady</p> <p>Pracovní tempo</p> <p>Schopnost podat výkon</p> <p>Schopnosti člověka</p> <p>Učením získané dovednosti</p> <p>Vrozené intelektové faktory</p> <p>Únava</p> <p>Zdravotní stav</p> <p>Znalosti</p>	<p style="text-align: center;">Způsobilost pracovníka</p> <p style="text-align: center;">Úroveň znalostí, schopností a dovedností pracovníka potřebných k realizaci zadaného úkolu</p>
	<p>Motivace/Motivace k práci</p> <p>Nálada</p> <p>Osobní charakteristiky jedince</p> <p>Osobní motivy pro práci</p> <p>Touha podat výkon</p>	<p style="text-align: center;">Spokojenost pracovníka</p> <p style="text-align: center;">Vnitřní pocit jistoty a bezpečí, pocit stability a sounáležitosti, možnost rozvoje a seberealizace v pracovní pozici, uznání okolí za odvedenou práci nebo pocity opačné. Projevují se v motivaci nebo naopak demotivace pracovníka k realizaci pracovních úkolů.</p>
	<p>Vztah k práci</p>	<p style="text-align: center;">Postoje pracovníka</p> <p style="text-align: center;">Pracovní ochota, motivace k vyšším výkonům, proaktivita, loajalita nebo naopak neochota, nezájem, netečnost.</p>

Způsobilost pracovníka zahrnuje položky mající vliv na znalosti, schopnosti a na jejich základě aplikované dovednosti pracovníka, kterými musí pracovník disponovat pro to, aby mohl realizovat svěřený úkol.

Spokojenost pracovníka má zdroj v pocitech jistoty a bezpečí, stability a sounáležitosti, možnostech rozvoje a seberealizaci v pracovní pozici, je ovlivněna také uznáním okolí za odvedenou práci. Pokud je vše v pořádku, je pracovník na dané pozici spokojený, v opačném případě může docházet k frustraci. Vliv těchto faktorů se projevuje v motivaci nebo naopak *demotivaci* pracovníka k realizaci pracovních úkolů.

Postoje pracovníka můžeme definovat jako ustálený způsob myšlení. Vychází částečně z osobnostních charakteristik jedince, z velké části jsou však dány výchovou a interakcí jedince s okolím. Postoje jsou tedy ovlivnitelné. Jako pozitivní postoje jsou v pracovním procesu chápány ochota pracovat, motivace k vyšším výkonům, *proaktivní* chování a loajalita k organizaci.

Pracovní chování člověka je tedy založeno na celé řadě faktorů. Z pohledu samotné osoby pracovníka jsou nejvýraznějšími vlivy způsobilost vykonávat danou práci, lidské vlastnosti mající vliv na spokojenost a postoj k práci. Ovlivnit lidské vlastnosti je bez specializovaných zkušeností prakticky nemožné. Co však můžeme ovlivnit je pracovní způsobilost a postoje. Na základě úrovně parametrů způsobilosti, spokojenost a postojů můžeme definovat čtyři základní typy pracovníků (viz obr. č. 6.3). Toto schéma uvádím z důvodu jeho schopnosti *vizualizovat* jednotlivé typy pracovníků.⁶⁵



Obr. 6.3: Will/Will not [inspire In tréninkové materiály IMPAC, vlastní úprava]

Na základě analýzy a syntézy teoretických a praktických poznatků můžeme konstatovat, že pracovní výkonnost je z hlediska faktoru PRACOVNÍK

⁶⁵ Podobnost s Welchovým modelem hodnocení vedoucích dle výsledků a firemní integrity.

ovlivňována následujícími skupinami položek (Faktory II. řádu): způsobilostí pracovníka, spokojeností pracovníka a postoji pracovníka.

Způsobilost pracovníka bývá popisována jako schopnost podat výkon, složka spokojenost a postoje pracovníka zase jako snaha neboli úsilí podat výkon. Vzájemná kombinace spokojenosti a postojů potom vytváří nebo naopak utlumuje motivaci pracovníka k podávání výkonu.

Model pracovní výkonnosti bude mít tedy podobu schématu na obr. č. 6.4.



Obr. 6.4: Model pracovní výkonnosti jednotlivce - Pracovník [vlastní zpracování]

Pracovní prostředí

Kromě osoby pracovníka (jeho způsobilosti, spokojenosti a postojů) ovlivňuje pracovní chování také to, jak jedinci vnímají situaci, ve které se při výkonu práce ocitli. James a Sells (1981) vytvořili termín „*psychologické klima, aby charakterizovali, jak lidské vnímání situace jí dává psychologickou hodnotu a význam*“. Tito autoři došli k názoru, že klíčovými proměnnými prostředí, které mají vliv na chování při práci, jsou charakteristiky role, charakteristiky práce a pracovního místa, chování vedoucího, charakteristiky pracovní skupiny a politika organizace. [Armstrong, 2002]

Jiný zdroj říká, že pracovní prostředí tvoří fyzikální, chemické, biologické, organizační a sociální faktory, které ovlivňují vztahy uvnitř systému a jeho jednotlivé prvky, zejména člověka. Jedná se především o pracovní prostředí vytvářené prostorovým řešením, mikroklimatickými podmínkami, osvětlením a případnými škodlivinami, jako je např. hluk a prach, ale také vztahy mezi lidmi navzájem, organizací pracovní doby, podnikovou komunikací, motivací a odměňováním. [Hüttlová, 1999]

Pro identifikaci jednotlivých složek majících vliv na subsystém prostředí použijeme stejnou metodu jako v případě analýzy a syntézy subsystému pracovník. Definice uvedené v kapitole 5.3 obsahují sedm položek vztahujících se k pracovnímu prostředí. Podle podobnosti jsme je dále rozdělily do tří kategorií – složek – organizační faktory, sociální faktory a fyzikální, chemické a biologické podmínky (viz Tab. II).

Tabulka II - “B“ faktory ovlivňující pracovní výkonnost [vlastní zpracování]

Faktory ovlivňující pracovní výkonnost		
B	Efektivní tým	Organizační faktory Efektivita pracovního postupu a metody, rozmístění a vybavení pracoviště, rozdělení pracovních úkolů v rámci skupiny, ergonomie na konkrétním pracovišti.
	Pracovní prostředí a klima	
	Pracovní pomůcky/Vybavení pracoviště	Sociální faktory Kvalita sociálních vztahů na pracovišti, sociální vztahy napříč firmou, firemní kultura
	Pracovní podmínky	
	Mezilidské stavy a sociální prostředí	
	Osobní ohodnocení (organizační kultura)	Fyzikální, chemické, biologické podmínky Teplota, hluk, světlo, prašnost, vlhkost, vibrace, zátěž svalových skupin
	Úprava prostředí	

Organizační faktory se projevují v podobě efektivity pracovního postupu a metody, rozmístění a vybavení pracoviště, rozdělení pracovních úkolů v rámci skupiny, ergonomie na konkrétním pracovišti. Jejich smyslem je dosažení takových pracovních podmínek, které budou podporovat výkonnost pracovníka. Organizační faktory sdružují položky na úrovni jednoho pracoviště a pracovního místa. Vlivy, které mají zdroj mimo pracoviště jsou ošetřeny v rámci subsystému proces.

Sociální faktory v sobě zahrnují úroveň sociálních vztahů na pracovišti, sociální vztahy napříč firmou nebo firemní kultura.

Fyzikální, chemické a biologické podmínky mají na lidský organismus a tedy i na jeho výkonnost pozitivní nebo negativní vliv. Veličiny, které jsou v rámci subsystému prostředí nejčastěji sledovány a vyhodnocovány jsou teplota, hluk, světlo, prašnost, vlhkost, vibrace, zátěž svalových skupin.

Pracovní prostředí má z pohledu svého vlivu na výkonnost jednotlivce dvě podskupiny. První skupina je na první pohled lépe viditelná. Patří sem organizace a vybavení pracoviště a fyzikální, chemické a biologické podmínky na pracovišti. Druhá skupina představuje sociální faktory a zahrnuje kvalitu pracovního kolektivu a vztahu s nadřízeným pracovníkem.

Vliv subsystému PROSTŘEDÍ na celkovou výkonnost pracovníka je generován těmito faktory II. řádu: organizační faktory, sociální faktory, fyzikální, chemické a biologické podmínky.

Model pracovní výkonnosti bude mít po aktualizaci faktorů prostředí o příslušné faktory II. řádu podobu znázorněnou na obrázku č. 6.5.



Obr. 6.5: Model pracovní výkonnosti jednotlivce - Prostředí [vlastní zpracování]

Proces

Poslední částí modelu pracovní výkonnosti je subsystém PROCES, který může být v kontextu definován následujícím způsobem: *“Pracovní proces je prostorové a časové spolupůsobení člověka a výrobního, resp. pracovního prostředku v jejichž rámci je realizováno přetváření vstupů systému na výstupy”* [REFA, 2008]

Každý pracovní proces má sedm složek⁶⁶, jsou to pracovní úloha, pracovník, pracovní prostředek, pracovní postup, vstupy, výstupy a pracovní prostředí. Toto standardně používané rozdělení ale není v našem případě vhodné, protože položky člověk, pracovní prostředek, pracovní postup a pracovní prostředí jsou ošetřeny v rámci subsystémů PRACOVNÍK a PROSTŘEDÍ.

Neošetřeny zůstávají pouze položky pracovní úloha, vstup a výstup. Pracovní úloha obsahuje zásadní informace pro realizaci procesu a transformaci vstupů na výstupy. Proto v rámci definovaného modelu pracovní výkonnosti použijeme místo označení pracovní úloha širší pojem INFORMAČNÍ TOK. Položky vstup a výstup potom budou označeny jako PROCESNÍ TOK. Vzhledem k tomu, že je práce orientována do oblasti výroby, nesmíme opomenout MATERIÁLOVÝ TOK, který má pro výkonnost výrobních procesů zásadní význam.

Níže uvedené schéma je ukázkou analyticko-syntentického přístupu pro definování jednotlivých složek subsystému proces. V levé části schématu jsou uvedeny položky tak, jak je autoři uváděli ve svých definicích, vpravo názvy jednotlivých složek, ve kterých jsou položky dle příbuznosti sdruženy, barevně je naznačena příslušnost položek k definovaným složkám.

⁶⁶ Hüttlová, REFA, Košturiak a další

Tabulka III - "C" faktory ovlivňující pracovní výkonnost [vlastní zpracování]

Faktory ovlivňující pracovní výkonnost		
C	<p>Org.podmínky/Systém organizace a řízení</p> <p>Úprava práce</p> <p>Technologie pracovních postupů</p> <p>Možnost podat výkon</p>	<p>Procesní tok</p> <p>Míra koordinace a harmonie činností v rámci celé organizace, vztahy mezi předchozími, navazujícími a spolupracujícími procesy, duplicita nebo absence potřebných činností</p>
	<p>Informace k výkonu</p>	<p>Informační tok</p> <p>Včasnost, správnost, přesnost a srozumitelnost informací</p>
	<p>Zpracovávaný materiál</p>	<p>Materiálový tok</p> <p>JIT princip, materiál (podklady) jsou ve správný čas, správném množství a správné kvalitě na správném místě</p>

Procesní tok a jeho kvalita je definována mírou koordinace a harmonie činností v rámci celé organizace, vztahy mezi předchozími, navazujícími a spolupracujícími procesy, duplicitou nebo naopak absencí potřebných činností.

Informační tok zajišťuje v rámci pracovního procesu včasnost, správnost, přesnost a srozumitelnost informací.

Materiálový tok představuje pohyb materiálu (suroviny, polotovary, atd.) mezi jednotlivými procesy. Pro zajištění výkonnosti a efektivity musí být materiál dodán na místo určení ve správný čas (ani dříve, ani později), ve správném množství a ve správné kvalitě. Efektivní materiálový tok respektuje principy JIT. V případě administrativních procesů mohou být pod položkou materiál chápány např. faktury, cestovní příkazy nebo tabulky ke zpracování.

Subsystém proces je charakterizován těmito faktory II. řádu: procesní tok, informační tok, materiálový tok.

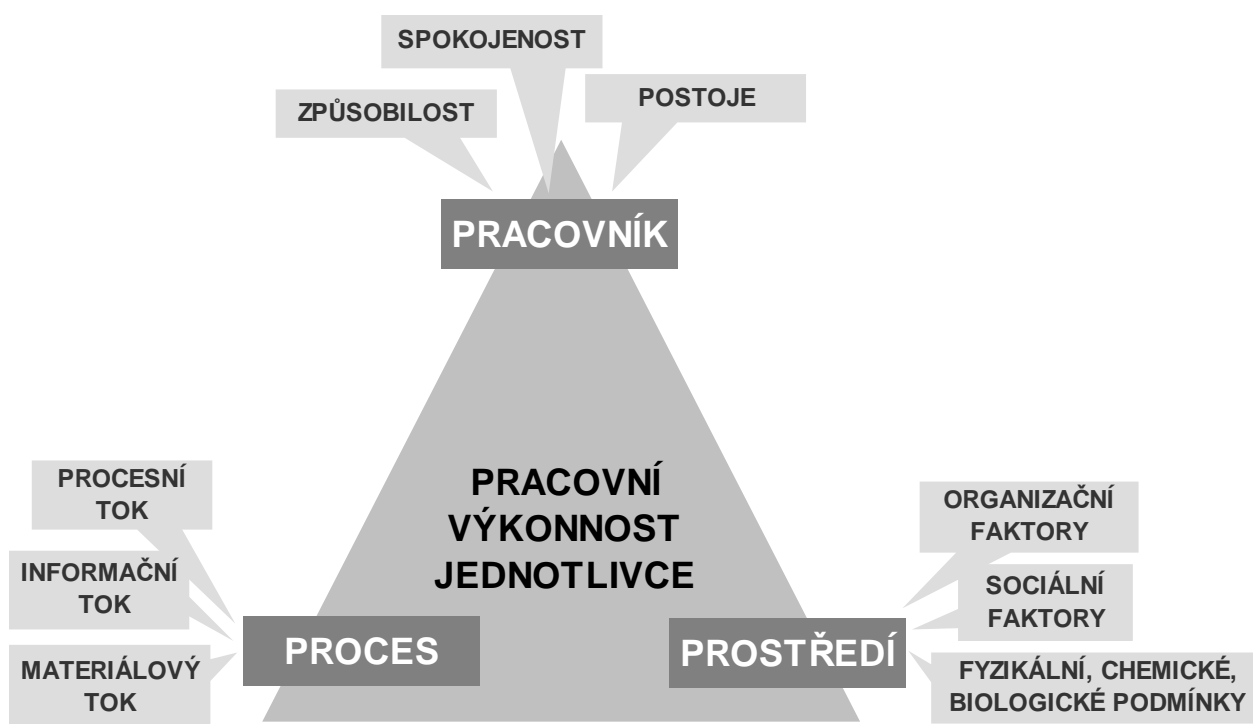


Obr. 6.6: Model pracovní výkonnosti jednotlivce - Proces [vlastní zpracování]

6.1.3 Prototyp modelu pracovní výkonnosti

Není pochyb o tom, že úspěch organizace závisí ve značné míře na výkonnosti jednotlivců. Motivovaný pracovník s jasně formulovaným úkolem však ještě není zárukou úspěšné realizace podnikatelského záměru. Pracovní výkonnost jednotlivce je ovlivněna širokou škálou faktorů. Tyto faktory jsem popsala v modelu pracovní výkonnosti jednotlivce.

Faktory I. řádu jsou odvozeny z rovnice výkonnosti definované na konci předchozí kapitoly. Jsou to PRACOVNÍK, PROSTŘEDÍ A PROCES.



Obr. 6.7: Model výkonnosti [vlastní zpracování]

Pracovník je nejdůležitější složkou modelu výkonnosti, protože má možnost okolní faktory ovlivnit, změnit k lepšímu nebo horšímu. Pracovní výkonnost je z pohledu pracovníka ovlivňována faktory II. řádu, kterými jsou: způsobilost pracovníka k práci (znalosti a dovednosti potřebné k realizaci zadaného úkolu), spokojenost pracovníka (stabilita, rozvoj, pocit jistoty a bezpečí v pracovní roli) a jeho postoje k práci (ochota, loajalita, motivace k vyšším výkonům).

Pracovní prostředí podporuje a ovlivňuje pracovní výkonnost jednotlivce ve třech směrech, které jsou popsány faktory II. řádu. Jsou to organizační faktory (použitá technologie, rozmístění pracoviště, vybavení pracoviště, ergonomie pracoviště, rozdělení pracovních úkolů mezi skupinu) sociální faktory (sociální vztahy na pracovišti) a fyzikální, chemické a biologické podmínky (ztížené pracovní podmínky, zvýšené riziko).

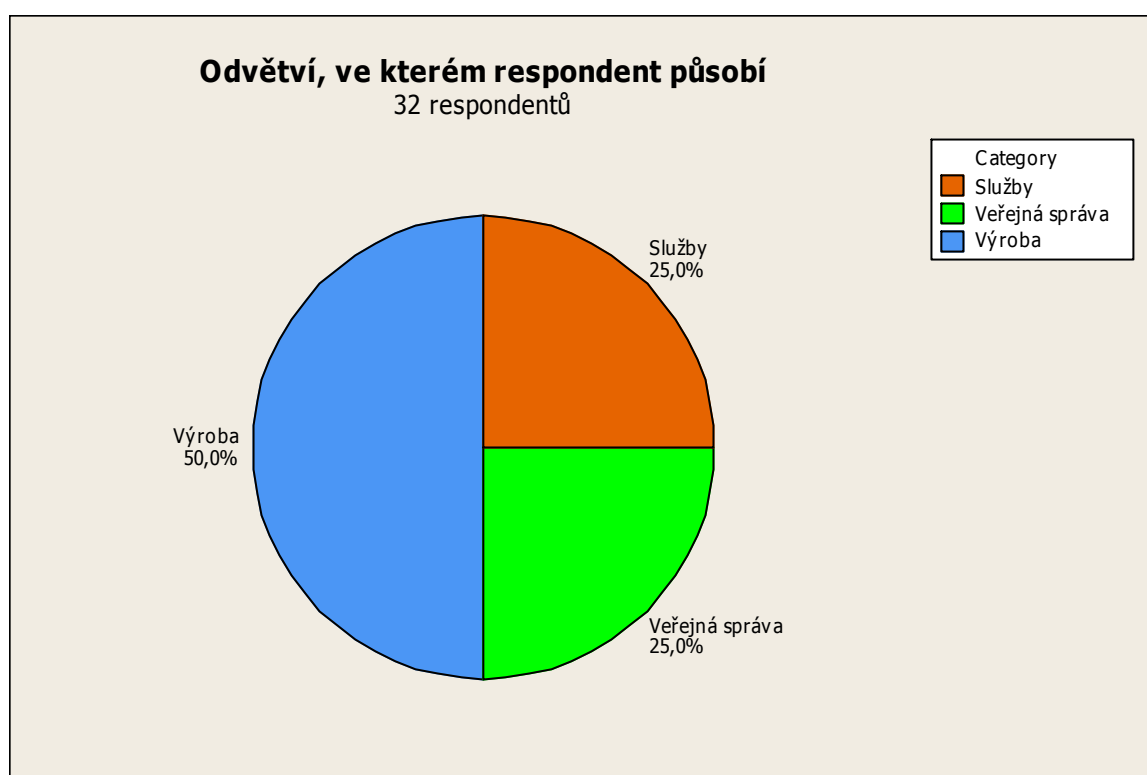
Procesní hledisko zahrnuje také faktory II. řádu, ty souvisejí s informačním tokem (jasně a včas zadaný pracovní úkol, pracovní instrukce, kontrola a vyhodnocení splněného úkolu, informace o změnách, nekvalitě, významu

procesu v rámci organizace apod.), materiálovým tokem (přísun materiálu, kvalita vstupního materiálu, způsob manipulace, vícepráce, atd.) a procesním tokem (návaznost na další firemní procesy).

6.1.4 Verifikace prototypu modelu pracovní výkonnosti

Navržený model pracovní výkonnosti byl podroben kritice odborníků. Verifikace byla provedena prostřednictvím dotazníkového šetření, které bylo ve vybraných případech doplněno o řízené interview, v jehož průběhu byly odpovědi na jednotlivé otázky dotazníku podrobněji prodiskutovány.

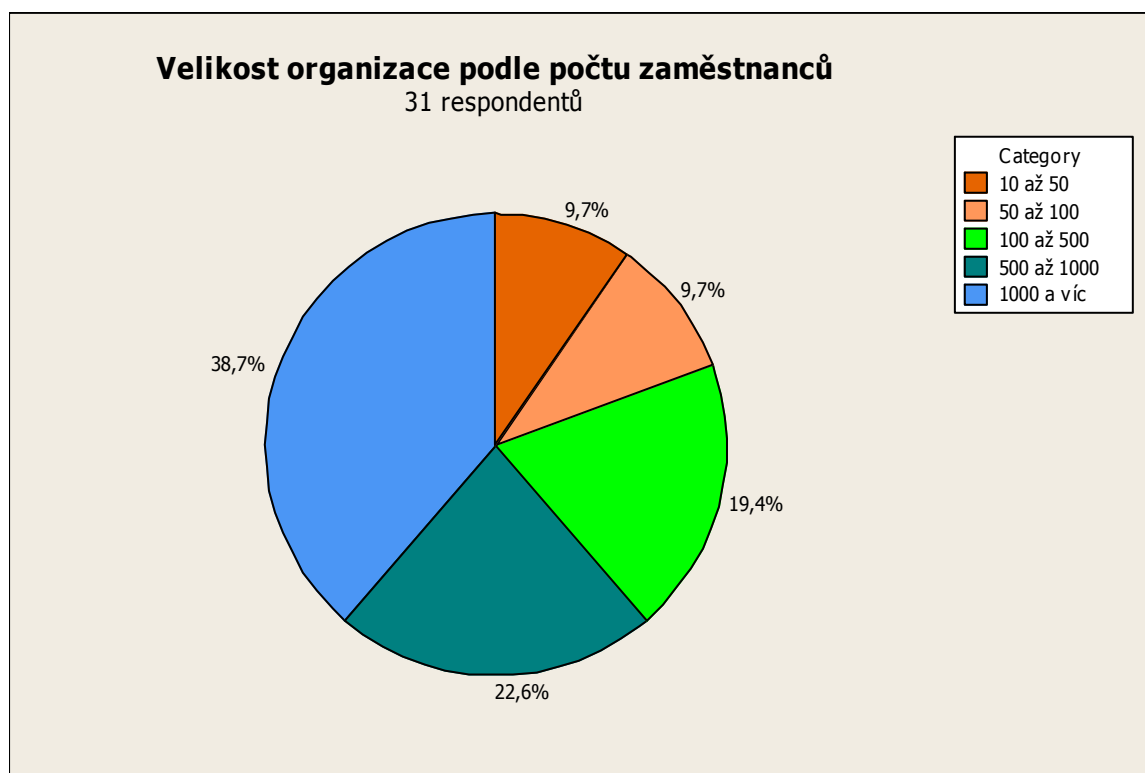
Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem třicet dva manažerů a vedoucích pracovníků z různých oborů podnikání. Charakteristika respondentů a výsledky dotazníkového šetření jsou graficky znázorněny v grafech číslo 6-1 až 6-10 na následujících stránkách.



Graf 6-1 Dotazníkové šetření - Charakteristika respondentů 1 [vlastní zpracování]

Odvětví, ve kterém respondenti působí, byla zastoupena v poměru 50% - 25% - 25%. S tím, že největším poměrem byly zastoupeni reprezentanti výrobního sektoru (16 respondentů), na výzkumu se podíleli např. zástupci těchto firem: IFE-CR, Moduslink, BenQ, Pliva-Lachema, Nissan Casting, Zetor, stavební firma Unistav a další. Z oblasti služeb se zúčastnilo celkem 8 respondentů a jednalo se o zástupce firem GE Money Bank, ČSOB Leasing, Ahold, Jihomoravské inovační centrum, IPA Slovakia nebo M.C.Triton. Poslední tři jmenované organizace jsou poskytovateli konzultačních služeb mimo jiné i pro výrobní sféru. V jejich odpovědích se tak mohou zrcadlit

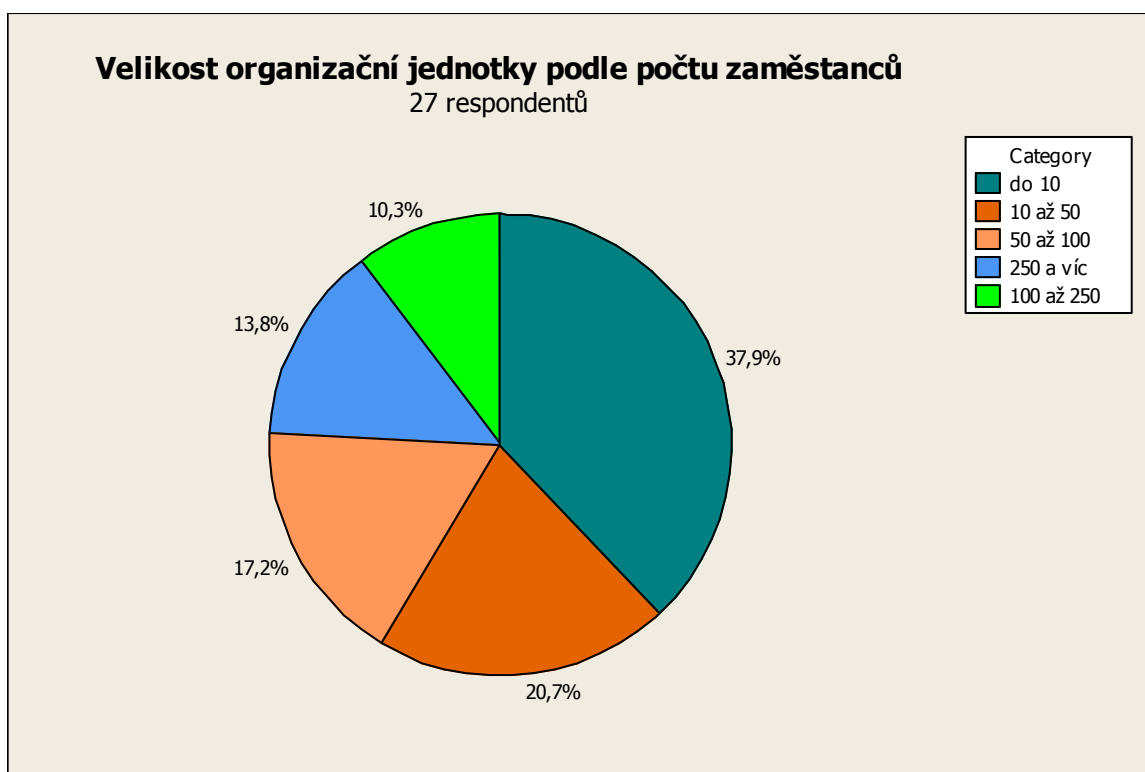
zkušenosti z výrobních procesů. Pro získání informací z veřejného sektoru byli osloveni vedoucí pracovníci na Masarykově univerzitě a Vysokém učení technickém v Brně. Vždy se jednalo o jedince s manažerskou praxí a zkušeností v řízení a rozvoji pracovní výkonnosti.



Graf 6-2 Dotazníkové šetření - Charakteristika respondentů 2 [vlastní zpracování]

Průzkum byl proveden v organizacích různých velikostí (viz Graf 6-2). V kategorii 10 až 50 a 50 až 100 zaměstnanců to byli 3 respondenti, v kategorii 100 až 500 zaměstnanců odpovídalo 6 respondentů, v kategorii 500 až 1000 zaměstnanců 7 respondentů a v kategorií organizací s počtem zaměstnanců větším to bylo 12 respondentům. Co do počtu zaměstnanců nejmenší organizací, která se průzkumu zúčastnila, je Jihomoravské inovační centrum, největší potom maloobchodní řetězec Ahold. U středních a velkých organizací, tj. nad 100 a 500 zaměstnanců, je předpoklad znalosti a existence moderních metod řízení a rozvoje pracovní výkonnosti. Malé organizace jsou však mnohem flexibilnější a podle průzkumů (viz aktuální stav řešené problematiky) mají spokojenější zaměstnance.

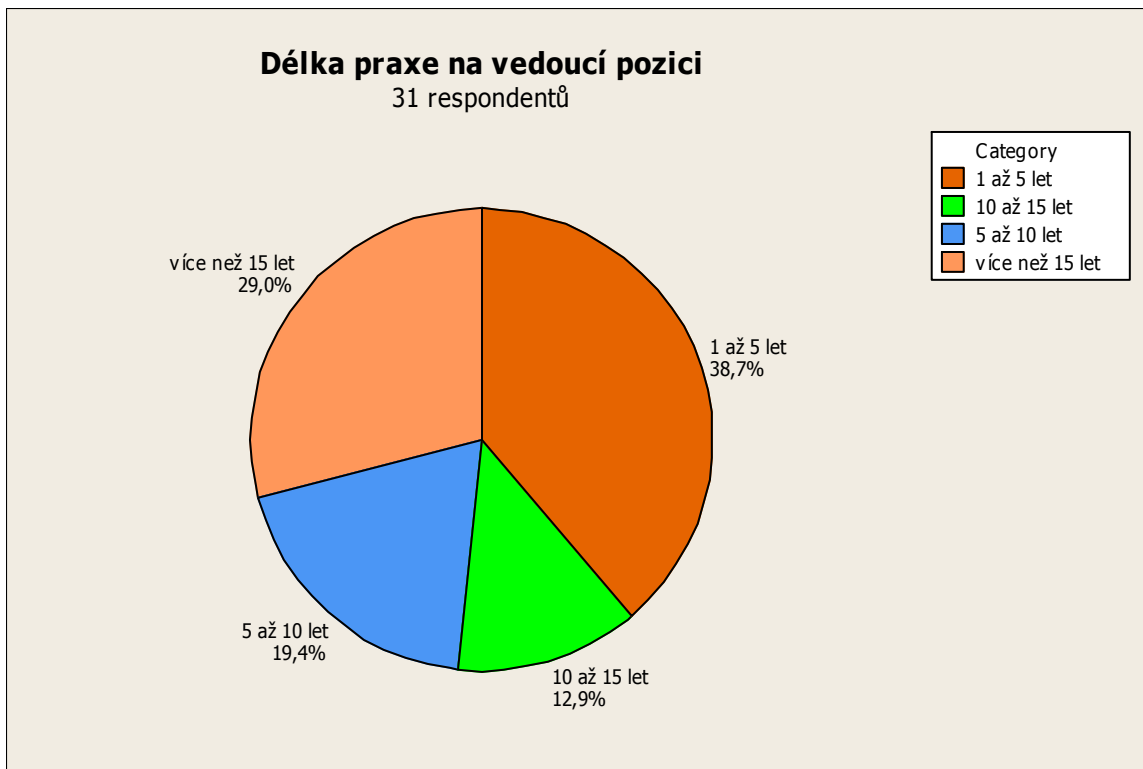
Jak již bylo řečeno do průzkumu byli zařazeni pouze jedinci se zkušeností na pozici vedoucího. Graf č. 6-3 znázorňuje velikost organizační jednotky dle počtu pracovníků, kterou oslovení respondenti řídí, tedy velikost jednotky za jejíž výsledky je respondent odpovědný.



Graf 6-3 Dotazníkové šetření - Charakteristika respondentů 3 [vlastní zpracování]

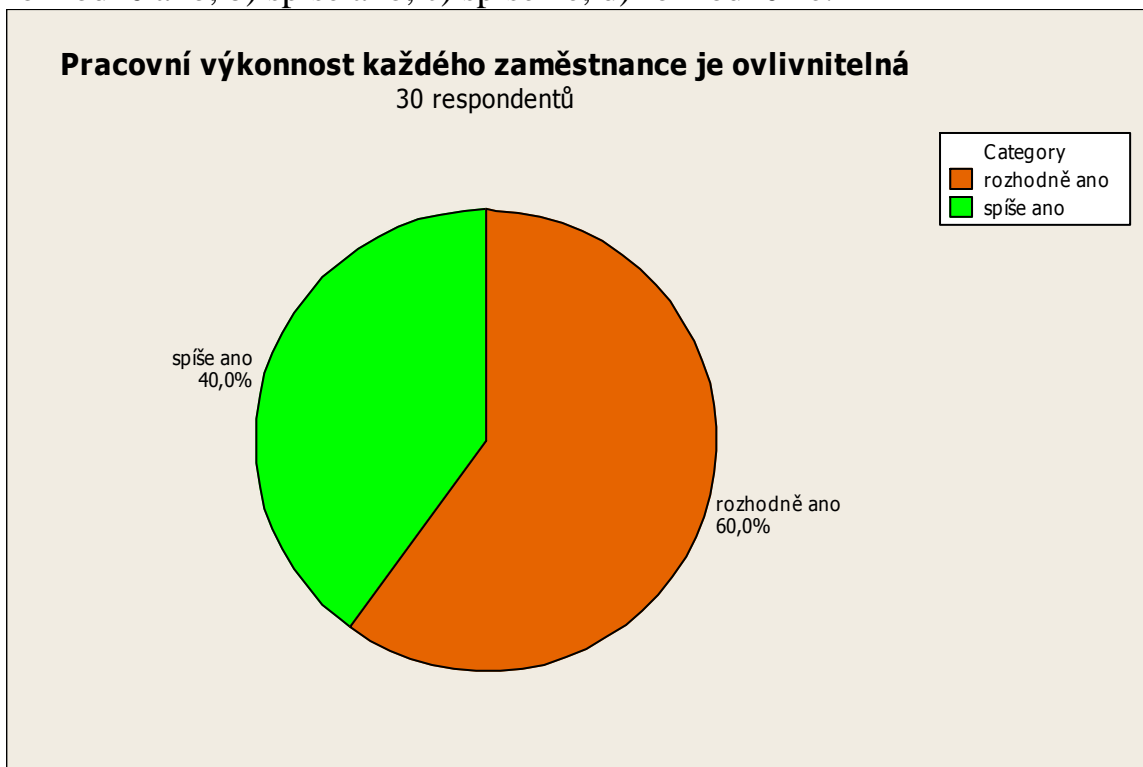
Z celkové počtu 27 respondentů, kteří odpověděli na tuto otázku, bylo deset vedoucími organizační jednotky do velikosti 10 zaměstnanců. Vedoucí organizačních jednotek o velikosti 10 až 50 zaměstnanců byly zastoupeni v počtu šesti. Organizační jednotky o velikostech 50 až 100 zaměstnanců a 100 až 250 zaměstnanců reprezentovali čtyři a tři respondenti. A tři respondenti byly odpovědní za pracovní kolektivy o velikosti větší než 250 pracovníků, z toho dva pracovali na pozici vedoucího výroby.

Následující graf zobrazuje rozdělení respondentů podle délky jejich praxe na vedoucí pozici. Dvanáct respondentů mělo manažerskou zkušenost v rozsahu 1 až 5 let, šest v rozsahu 5 až 10 let, čtyři v rozsahu 10 až 15 let a devět více než 15 let. Pomyslným veteránem byl hlavní stavbyvedoucí (20 let) a vedoucí výroby (18 let).



Graf 6-4 Dotazníkové šetření - Charakteristika respondentů 4 [vl.zpracování]

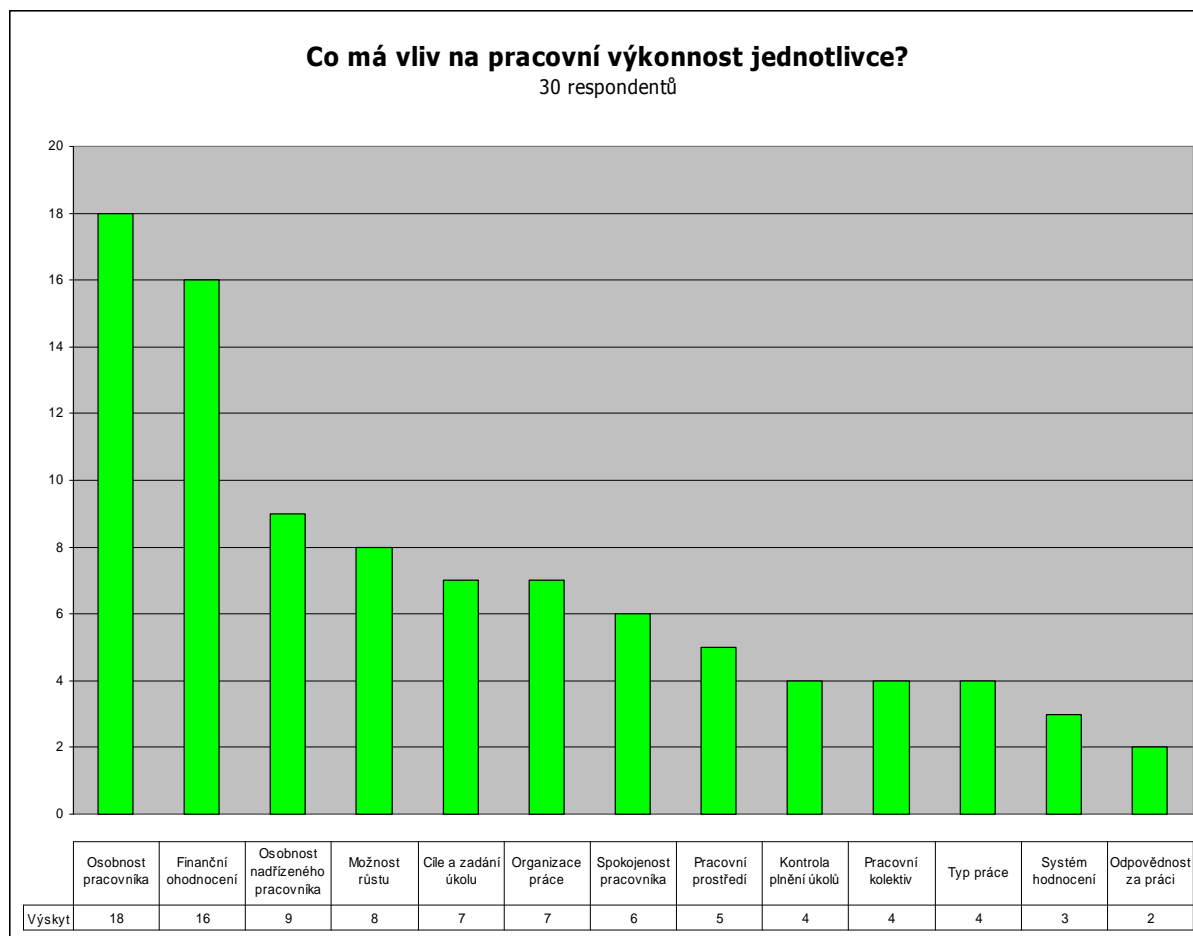
Po úvodních dotazech zjišťujících charakteristiku organizací a zkušenosti respondentů byla položena otázka: „Je pracovní výkonnost každého zaměstnance je ovlivnitelná?“. Respondenti měli na výběr čtyři odpovědi: a) rozhodně ano, b) spíše ano, c) spíše ne, d) rozhodně ne.



Graf 6-5 Pracovní výkonnost každého zaměstnance je ovlivnitelná [vl.zpracování]

Dvě třetiny z třiceti dotázaných odpověděli na danou otázku rozhodně ano, jedna třetina spíše ano, viz graf 6-5. Detailnější analýza ukázala, že odpověď spíše ano používali *zkušenější* manažeři, ti s praxí na vedoucí pozici delší než tři roky. Nikdo neodpověděl záporně.

Následovala otázka „*Co má vliv na pracovní výkonnost jednotlivce?*“. Respondenti měli možnost se nad otázkou zamyslet, formulovat faktory mající dle jejich názoru vliv na pracovní výkonnost a vybrat tři libovolné, jimi formulované faktory. Tyto preference byly potom podle podobnosti zařazeny do jedné z třinácti kategorií a ty znázorněny v grafu č. 6-6 v sestupném pořadí.



Graf 6-6 *Co má vliv na pracovní výkonnost jednotlivce [vlastní zpracování]*

Nejčastěji byly uvedeny faktory související s osobností pracovníka, z celkových 31 možných výskytů byly uvedeny osmnáctkrát. Konkrétně se jednalo o tyto odpovědi: schopnost sebmotivace (2x), důvěra ve vlastní schopnosti, osobnost, osobní nebo životní postoje (2x), postoje (3x), znalosti a dovednosti a kvalifikace, schopnosti (2x), nadání a invence, znalosti a dovednosti a fyzické předpoklady, vlastní motivace, osobní charakter, kompetence jednotlivce, způsobilost, výchova.

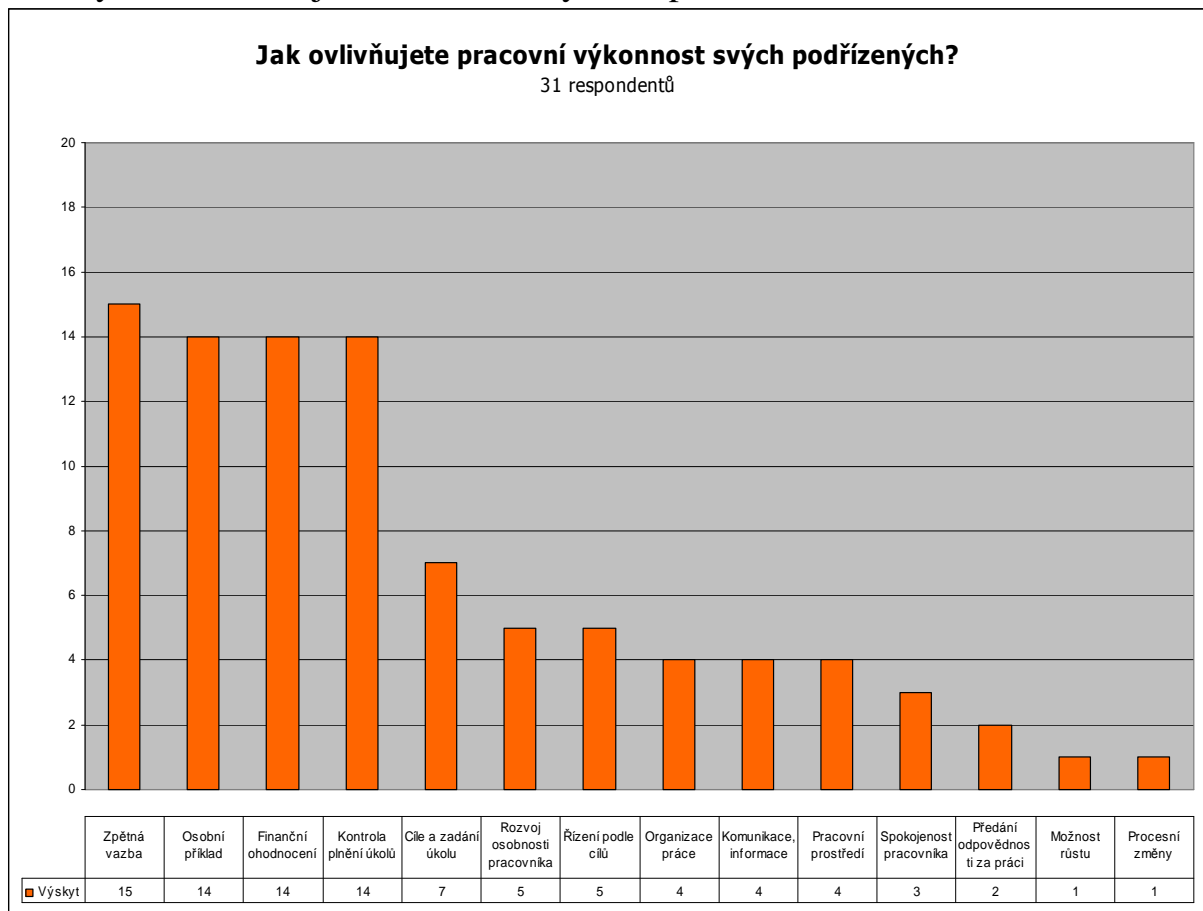
Druhá skončila kategorie finanční ohodnocení, do které bylo zařazeno 16 následujících položek: finance, finanční ohodnocení (4x), peníze (2x), finanční

motivace (3x), adekvátní peněžní odměna, odměna za práci (2x), možnost individuální odměny.

Třetím nejčastěji jmenovaným faktorem majícím vliv na pracovní výkonnost jednotlivce byla osobnost nadřízeného pracovníka, která se v odpovědích objevila celkem 9-krát a to konkrétně v těchto podobách: nadřízený, který rozumí své práci a lze mu důvěřovat, manažerský styl nadřízeného, osobnost nadřízeného pracovníka, přímý nadřízený, dát najevo, že si práce podřízených vážíte, nadřízený, nefinanční motivace nadřízeným, přístup nadřízených, vedoucí.

Po osobnosti pracovníka, finančním ohodnocení a osobnosti nadřízeného pracovníka byly jako další významné faktory ovlivňující výkonnost pracovníka uvedeny tyto kategorie: možnost růstu profesního či osobnostního (8 výskytů), jasné cíle a zadání úkolu (7 výskytů), organizace práce (7 výskytů), spokojenost pracovníka (6 výskytů), pracovní prostředí (5 výskytů), kontrola plnění úkolů (4 výskytů), pracovní kolektiv (4 výskytů), typ práce (4 výskytů), motivující a spravedlivý systém hodnocení (3 výskytů), odpovědnost za práci (2 výskytů).

Otázka „*Jak ovlivňujete pracovní výkonnost svých podřízených?*“ směřovala narozdíl od předchozí otázky „*Co má vliv na pracovní výkonnost jednotlivce?*“ ke zjištění toho, co vedoucí pracovníci dělají pro to, aby výkonnost svých podřízených ovlivnili, tj. na které faktory sami působí.



Graf 6-7 *Jak ovlivňujete pracovní výkonnost svých podřízených?* [vl. zpracování]

Princip pro zpracování této otázky byl stejný jako v předchozím případě, tedy respondent měl prostor pro zamyšlení a definování neomezeného počtu nástrojů, kterými sám působí na pracovní výkonnost svých pracovníků a teprve potom měl vybrat z nástrojů, které sám používá, tři podle něj nejdůležitější. Odpovědi byly podle podobnosti zařazeny do jedné ze čtrnácti kategorií (viz graf 6-7).

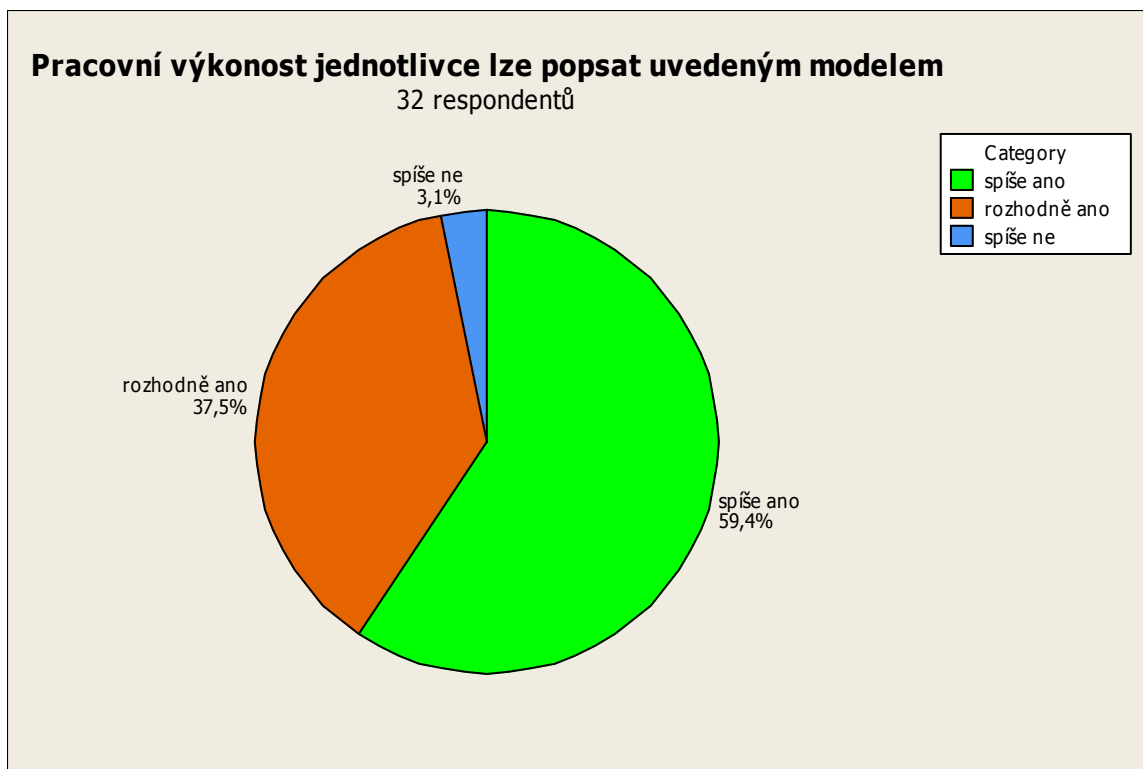
Nejčastěji používanými nástroji pro ovlivňování pracovního výkonu jsou na základě odpovědí 31 respondentů zpětná vazba, osobní příklad, finanční ohodnocení a kontrola plnění úkolů.

Nejvíce preferencí směřovalo do kategorie zpětná vazba, celkem 15 výskytů, a jednalo se o tyto odpovědi: hodnocení a zpětná vazba, zpětná vazba na výsledky (2x), chválím a kárám, „z nedostatků vyvozují hned závěry a s tímto závěrem podřízeného seznamují“, průběžná zpětná vazba metodou kritických případů, okamžité řešení nedostatků s podřízenými, poskytování zpětné vazby, hodnotící pohovory, hodnocení, ocenění dobré práce, pochvala (2x), pochvala a pokárání, odměna/trest za výbornou práci/selhání.

V grafech č. 6-6 a 6-7 je vidět disproporci mezi tím, co respondenti považují za významné pro výkonnost pracovníka a tím, jak ji sami ovlivňují a to zejména v případě osobnosti pracovníka. Celkem 18 respondentů považuje osobnost pracovníka za hlavní faktor výkonnosti a přitom pouze 5 respondentů jako nástroj ovlivňování pracovní výkonnosti uvedlo rozvoj osobnosti pracovníka.

Cílem tří předchozích otázek (výsledky v grafech č. 6-4 až 6-7), bylo připravit respondenty na závěrečnou část dotazníků. Otázky zjišťující respondentův názor na ovlivnitelnost pracovní výkonnosti, faktory výkonnosti a nástroje, které respondent sám při ovlivňování výkonnosti svých pracovníků aplikuje, měli za cíl přimět respondenta přemýšlet o tom, co pracovní výkonnost ovlivňuje.

Další, pro práci stěžejní, otázka zněla: „*Pracovní výkonnost lze popsat uvedeným modelem*“. Respondenti hodnotili model a definice faktorů uvedených v příloze č. II.



Graf 6-8 Pracovní výkonnost jednotlivce lze popsat uvedeným modelem [vlastní zpracování]

Z celkového počtu 32 respondentů jich 12 (37, 5 %) odpovědělo na položenou otázku *rozhodně ano*. Objevili se např. tyto doplňující komentáře: „*Tento model je podle mě zcela obecný, takže platný.*“ [Respondent A] nebo „*S uvedeným modelem výkonnosti mohu v podstatě souhlasit. Při bližší diskuzi k této problematice by se vyskytly možná drobnější odchylky, ale tyto by v žádném případě podstatnou mírou neovlivnili předloženou podobu modelu.*“ [Respondent B]

19 respondentů (59,5 %) se přiklonilo k odpovědi *spíše ano*. Výhrady uváděné u odpovědi *spíše ano* směřovali nejčastěji na fakt, že se jedná o model příliš obecný a že výkonnost pracovníků vzhledem k charakteru práce ovlivňována uvedenými faktory různou intenzitou.

Bylo poukázáno na absenci několika faktorů, majících vliv na pracovní výkonnost jednotlivce: finanční motivace (mzda, benefity, bonusy); harmonie, kvalita a vyváženost osobního a pracovního života; psychické předpoklad; zdravotní stav.

Žádný respondent neodpověděl na otázku možností *rozhodně ne*. Jeden respondent se rozhodl pro odpověď *spíše ne*. Svoji volbu okomentoval slovy: „*Myslím, že tato pyramida platí, ale rozhodně nemusí být vyvážená. Hodně záleží na osobnosti pracovníka a jeho spokojenosti. Pokud má na to "povahu" a je v práci spokojen - tzn. funguje "pracovník" a popř. "prostředí", ne vždy mu vadí, že "proces" pokulhává.*“ [Respondent C]

Po ověření platnosti modelu pracovní výkonnosti a jeho faktorů byly respondenti požádáni, aby zhodnotili význam uvedených faktorů na pracovní výkonnost v jejich organizační jednotce. Respondenti měli za úkol označit tři nejvýznamnější faktory mající vliv na pracovní výkonnost.



Graf 6-9 Faktory s největším vlivem na pracovní výkonnost [vlastní zpracování]

I přes odlišnost oboru a pracovní činnosti jednotlivých respondentů můžeme sledovat jistý trend. Jako tři hlavní faktory mající vliv na pracovní výkonnost jednotlivce byly s převahou hlasů vybrány **způsobilost pracovníka** (22 hlasů z celkem 30 možných, 73 %), **spokojenost pracovníka** (19 hlasů, 63 %) a **postoje pracovníka** (17 hlasů, 57 %). Následují sociální faktory (11 hlasů), organizační faktory (8 hlasů), materiálový tok (7 hlasů), informační tok (4 hlasy), fyzikální, chemické a biologické podmínky (3 hlasy) a procesní tok (1 hlas).

Obdobně byla položena otázka zjišťující faktory, které mají na pracovní výkonnost v dané organizační jednotce nejmenší vliv (viz Graf 6-10).

Z celkového počtu 23 respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli, jich 19 (82 %) považuje za faktor s nejmenším vlivem na pracovní výkonnost ve své organizační jednotce položku **fyzikální, chemické a biologické podmínky**, z toho bylo 10 zástupců z výrobní sféry a 5 z nich vedoucím výrobní jednotky. Za další nejméně významné faktory byly vybrány **sociální faktory**, **materiálový tok** a **informační tok** se stejným počtem získaných hlasů (11 výskytů, tj. 48 %). Následovali položky organizační faktory (8 výskytů),

informační tok (5 výskytů), spokojenost pracovníka (2 výskyty) a postoje pracovníka (2 výskyty).



Graf 6-10 Faktory s nejmenším vlivem na pracovní výkonnost [vlastní zpracování]

6.1.5 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Na základě dotazníkového šetření, doplněného o hloubkový rozhovor s některými respondenty, můžeme konstatovat potvrzení hypotézy č. 1 - **Výkonnost jednotlivce a faktory, které ji ovlivňují, lze popsat komplexním modelem pracovní výkonnosti.**

Z dotazníkové šetření vyplynula také další zjištění:

- Pracovní výkonnost jednotlivce je ovlivnitelná.
- Největší vliv na pracovní výkonnost pracovníka má osobnost pracovníka a finanční ohodnocení.
- Nejčastěji používaným nástrojem pro ovlivňování pracovní výkonnosti je zpětná vazba, osobní příklad a finanční ohodnocení.
- Pracovní výkonnost jednotlivce lze popsat modelem s faktory I. kategorie (PRACOVNÍK – PROSTŘEDÍ – PROCES) a faktory II. kategorie (způsobilost pracovníka – spokojenost pracovníka – postoje pracovníka – procesní tok – informační tok – materiálový tok – organizační faktory – sociální faktory – fyzikální, chemické a biologické podmínky).

- Z výše uvedených faktorů pracovní výkonnosti jsou za nejvýznamnější považovány ty, které se týkají pracovníka - způsobilost pracovníka, spokojenost pracovníka a postoje pracovníka.
- Z výše uvedených faktorů pracovní výkonnosti jsou za nejméně významné považovány faktory - fyzikální, chemické a biologické podmínky, organizační faktory, informační tok a procesní tok.

6.1.6 Doporučení odborníků

97 % dotázaných s definovaným modelem pracovní výkonnosti souhlasí (37,5 % rozhodně ano, 59,5 % spíše ano). Přesto je modelu vytýkána přílišná obecnost a absence některých dalších faktorů. Co se týká první výtky, nelze než konstatovat, že smyslem modelu je být obecným právě proto, aby mohl být použit a implementován v různorodých pracovních procesech a pracovních podmínkách.

Cílem je tedy definovat obecný, ale přitom komplexní model popisující všechny možné faktory pracovní výkonnosti. Proto bude model na základě komentářů a doporučení odborníků doplněn o faktory III. řádu, které budou mít definovanou svoji „kompetenci“ (úroveň potřenou pro dosahování požadované výkonnosti). Součástí modelu se kromě již definovaných položek stane také zdravotní stav pracovníka, harmonie mezi pracovním a osobním životem, osobnostní předpoklady pracovníka, finanční motivace (základní mzda, bonusy a benefity), vnímání vedoucího pracovníka, loajalita pracovníka k organizaci.

Pro zajímavost uvádím další doporučení, která budou součástí aktualizovaného modelu pracovní výkonnosti.

- *„Základným predpokladom je to, aby bol človek motivovateľný v danej činnosti, to znamená, aby sa v nej našiel, bol na ňu vhodný. Častý príklad v praxi je, že ľudia, ktorí sú silný introverti, nie sú vhodný na manažérske profesie alebo pozície konzultantov, kde je nutná komunikácia s partnerom. Takýto človek nie je stotožnený s činnosťou ktorú vykonáva, je frustrovaný, výsledok nie je adekvátny a skôr či neskôr odíde.“*
- *„Přestože pro každého pracovníka je vhodné zvolit individuální mix výše uvedených motivačních nástrojů, přikláníme se k názoru, že nejúčinnějším prostředkem k zajištění požadované výkonnosti je povědomí pracovníka o přímé závislosti mezi kvalitou odvedené práce a výší odměny spojené s pravidelnou kontrolou průběžných výsledků.“*
- *„Pracovní výkonnost je ovlivnitelná: Důležitý je vlastní osobní příklad šéfa a jeho přijatelný přístup k podřízeným. Udržet nejvyšší výkon klade zejména nároky na šéfa. Musí být vždy o krok*

před svými podřízenými. Je potřeba jim potom nechat patřičně oddechnout a relaxovat. Šéf ale nemá na odpočinek nárok.“

- *„Vnitřní motivací rozumějme vnitřní **sebemotivování** i vrozený přístup pracovníka.“*
- *„Nejsem si jist, zda lze oddělit procesní, materiálový a informační tok, není proces vždy navázán na informaci nebo materiál nebo obojí?“*
- *„Na pracovníka se mohu dívat jako na řízený **OBJEKT**, na který působí jisté **VSTUPY**, který má své **VNITŘNÍ STAVY** a který má své **VÝSTUPY**. Proto bych ty faktory, které uvádíte, rozdělil do tří kategorií, a to: 1. **VSTUPNÍ faktory** (tj. ty, které působí na pracovníka a na které on sám nemá bezprostřední vliv). 2. **VNITŘNÍ faktory** (tj. ty, které jsou dány osobností pracovníka, jeho naturelem, povahou, životními zkušenostmi). 3. **VÝSTUPEM** je potom pracovní výkonnost. Model by šel potom rozkreslit detailněji se zvýrazněnými vazbami mezi **VSTUPY** a **VNITŘNÍMI STAVY**. Těmto vazbám by se dala přiřadit i číselná hodnota od 0 do 1 a tím by bylo možné obdržet parametrizovatelný model pro různá prostředí.“*

6.1.7 Aktualizace modelu pracovní výkonnosti

Prototyp modelu pracovní výkonnosti obsahoval tři faktory I. řádu: pracovník, prostředí a proces.

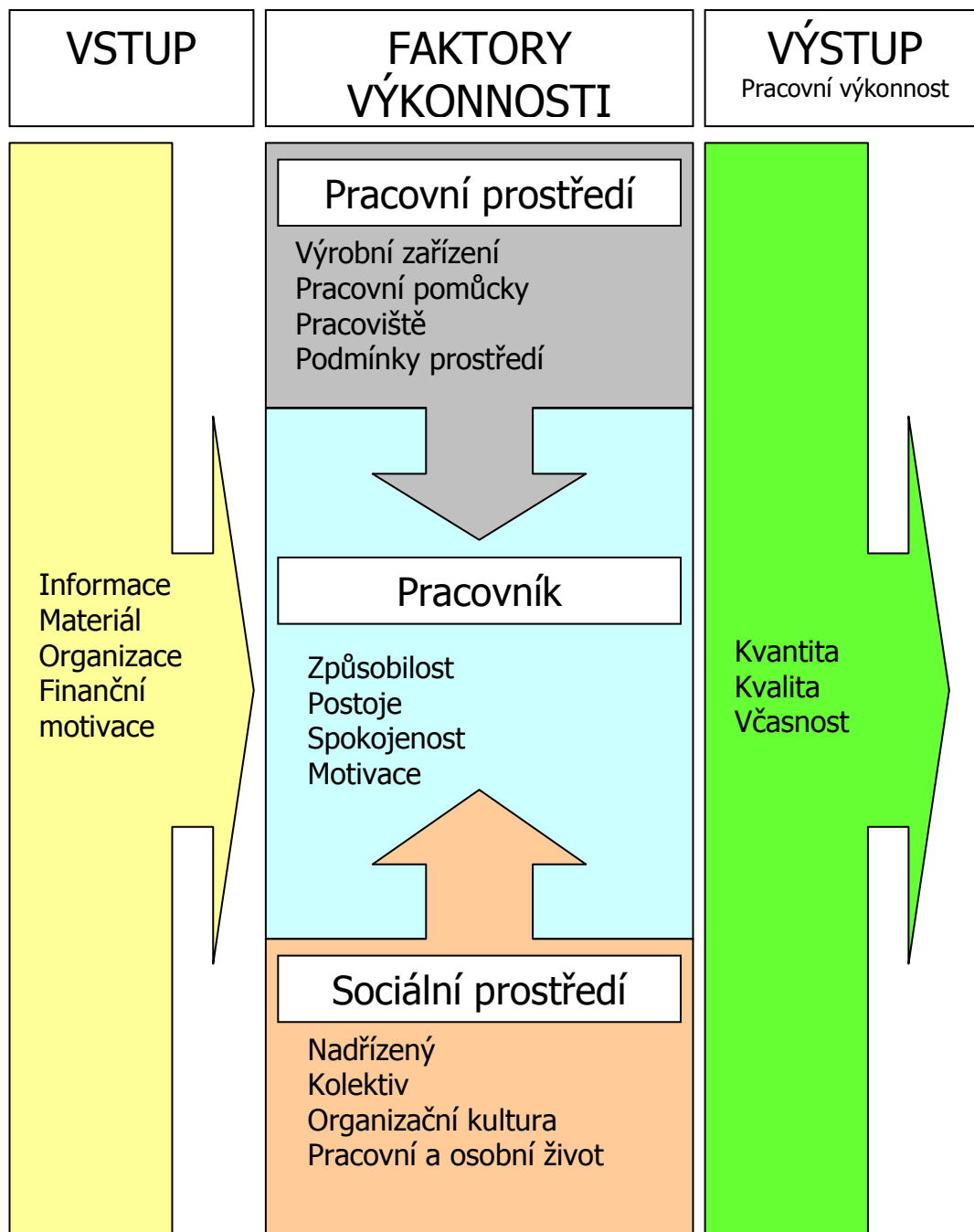
Faktor **PRACOVNÍK** byl ovlivňován dalšími třemi faktory II. řádu - *způsobilost, spokojenost a postoje*. Faktor **PROSTŘEDÍ** a jeho vliv na pracovní výkon byl generován také třemi faktory II. řádu - *organizační faktory, sociální faktory, fyzikální, chemické a biologické podmínky*. Poslední faktor I. řádu **PROCES** byl tvořen těmito faktory II. řádu - *procesní tok, informační tok a materiálový tok*.

V aktualizovaném modelu došlo k transformaci faktoru **PROCES** do dvou položek – **VSTUP** a **VÝSTUP**, které lépe vystihují samotnou podstatu procesní aktivity.

Také faktor **PROSTŘEDÍ** byl rozdělen na dva „nové faktory“ **SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ** a **PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ** a u těchto byli definovány nové faktory. Místo původní vznikly dvě nové skupiny faktorů II. řádu. V případě sociálního prostředí to jsou *nadřízený, pracovní kolektiv, organizační kultura, pracovní a osobní život*. Pracovní prostředí je ovlivňováno faktorem *výrobní zařízení, pracovní pomůcky, pracoviště a podmínky prostředí*.

U faktoru **PRACOVNÍK** došlo pouze k definování a připojení čtvrtého faktoru II. řádu, kterým je motivace.

Aktualizovaný model tak obsahuje proměnné **VSTUPY** a **VÝSTUPY** a „nové“ **FAKTORY PRACOVNÍ VÝKONNOSTI** (viz obr. č. 6.10.).



Obr. 6.8: Aktualizovaný model pracovní výkonnosti [vlastní zpracování]

Vstup a výstup

Výstupem modelu pracovní výkonnosti je pracovní výkonnost. Pracovní výkonnost můžeme hodnotit z pohledu objemu vykonané práce, kvality provedení a včasnosti splnění zadaného pracovního úkolu. Proto VÝSTUP definujeme na základě tří parametrů - **kvantita, kvalita a včasnost**.

U položky VSTUP se zaměříme na její jednotlivé proměnné, které byly v rámci modelu pracovní výkonnosti definovány jako - **informace, materiál, organizace a finanční motivace**.

Faktory I. řádu

Faktory I. řádu představují tři hlavní subsystémy pracovního procesu. Jsou to Pracovník, Pracovní prostředí a Pracovní proces

PRACOVNÍK, který disponuje znalostmi, dovednostmi a schopnostmi a je hnací a tvůrčí silou pracovního procesu.

Pro to aby mohl být efektivním způsobem realizován pracovní výkon, potřebuje mít pracovník k dispozici výrobní prostředky, pomůcky a pracoviště. Tyto položky spolu s fyziologickými, chemickými a biologickými podmínkami tvoří druhý významný subsystém pracovního procesu, který nese název PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ. Faktor pracovní prostředí ovlivňuje pracovní výkonnost významným způsobem, bez výrobního zařízení a pracovních pomůcek by některé pracovní činnosti nemohly být realizovány.

Třetím faktorem pracovního systému je SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ, které narozdíl od pracovního prostředí není nezbytně nutnou podmínkou realizace pracovního výkonu, ale na úroveň výkonu ať už v množství, kvalitě nebo termínu splnění má nezanedbatelný vliv.

Faktory II. řádu

PRACOVNÍK a jeho pracovní chování, které je generátorem pracovní výkonnosti je ovlivňován celou řadou vlastností, charakteristik a měnících se stavů. Vzhledem k požadavku na obecnost a komplexnost modelu byly ty nejvýznamnější zařazeny do čtyř kategorií – faktorů II. řádu, které nesou označení:

- Způsobilst
- Spokojenost
- Postoje
- Motivace

PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ je utvářeno faktory II. řádu definovanými následujícím způsobem:

- Výrobní zařízení
- Pracovní pomůcky
- Pracoviště
- Podmínky prostředí

Jedná se komplexní úpravu pracovního prostředí s výjimkou tzv. “soft“ záležitostí, které jsou definovány v rámci subsystému sociální prostředí. Je nutné si uvědomit, že zejména úroveň a výkonnost výrobního zařízení je určující pro výkonnost celého pracovního systému.

SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ je chápáno jako podpůrný faktor pracovní výkonnosti vznikající na základě vztahu PRACOVNÍK – STROJ. Výzkumy a zkušenosti posledních let ukazují na to, že se jedná významný faktor. Sociální prostředí je v definovaném modelu popsáno těmito faktory II. řádu:

- Nadřízený

- Kolektiv
- Organizační kultura
- Pracovní a osobní život

Faktory III. řádu

Faktory III. řádu popisují vlastnosti a charakteristiky jednotlivých faktorů II. řádu. Smyslem jejich existence je snazší posouzení kvality faktorů II. řádu.

Ve skupině PRACOVNÍK byl jako první definován faktor způsobilost. **Způsobilost pracovníka** je měřitelná na základě faktorů *znalosti, dovednosti, osobnostní předpoklady a schopnosti, zdravotní stav, nálada pracovníka*. Dalším faktorem II. řádu je **spokojenost pracovníka**, jež ovlivňuje faktor *pracovní spokojenosti a osobní spokojenosti*. Faktor **postoje** se projevuje v chování pracovníka, jeho komunikaci, přístupu k práci nebo řešení problémů. Toto chování, tedy postoje, definujeme jako výslednici faktorů III. řádu, kterými jsou *ekonomie, iniciativa a flexibility*. Posledním faktorem II. řádu v kategorii pracovník je **motivace**, která je ovlivňována faktorem *finanční motivace a nefinanční motivace*.

Faktor PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ je výslednicí čtyř dílčích faktorů. **Výrobní zařízení**, resp. jeho vliv na pracovní výkonnost, můžeme popsat pomocí jeho *dostupnosti, totálně produktivní údržby a ergonomie*. **Pracovní pomůcky** a jejich vliv má dvě složky, podobně jako v předchozím případě to je *dostupnost a ergonomie*. **Pracoviště** můžeme hodnotit z pohledu jeho *uspořádání, vizualizace a 5S*. Jako nejvýznamnější dílčí faktory **podmínek prostředí** byly vybrány položky *světlo, teplota a klima, hluk a rizika*.

SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ je utvářeno vzájemným působením faktorů nadřízeného pracovníka, pracovního kolektivu, organizační kultury a pracovním a osobním životem pracovníka. Tyto faktory II. řádu mohou mít na pracovníka a jeho výkonnost různý vliv, pozitivní, neutrální nebo negativní. **Nadřízený** ovlivňuje pracovníka jednak způsobem své *komunikace*, dále uplatňováním *kontroly výsledků a zpětnou vazbou* na ně a v neposlední řadě také svými chováními a efektivitou při *řešení problémů*. **Pracovní kolektiv** a jeho vliv hodnotíme pomocí faktorů *komunikace* v rámci kolektivu, *týmové spolupráce* a *atmosféry* v kolektivu. Dalšími faktory z kategorie sociálního prostředí je propojení *pracovního a osobního života*, které se projevuje v harmonii nebo naopak disharmonii.

6.2 Použití modelu pracovní výkonnosti v praxi

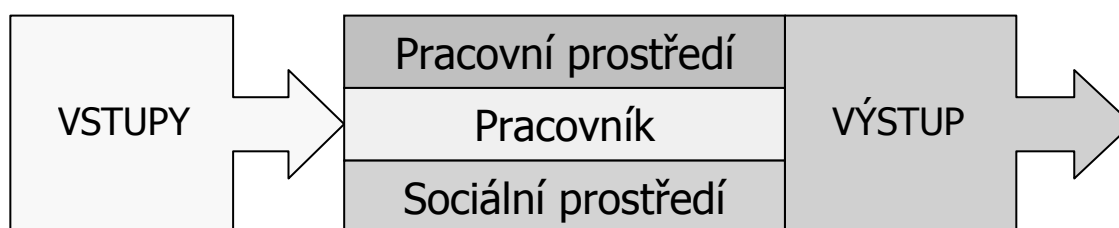
Při ověřování hypotézy **Model pracovní výkonnosti lze použít jako nástroj pro identifikaci omezení pracovního procesu**, jsem vycházela z teoretických poznatků uvedených zejména v kapitolách *Procesní řízení* (kapitola č. 3.3) a *Výkonnost procesů* (kapitola č. 3.5).

Dle konceptu E. M. Goldratta a dalších teoretiků zabývajících se teorií úzkých míst (TOC) můžeme říct, že omezení (úzké místo) má tu vlastnost, že jeho průchodnost určuje celkovou průchodnost podnikem. Jinými slovy to znamená, že pokud se nám podaří zvýšit kapacitu omezení, zvýšíme i průchodnost celého podniku, a tím i průtok hodnoty, která podnikem protéká. Na druhé straně, pokud by dojde k výpadku či přerušení práce v tomto omezení, pak se to projeví v hodnotě nižšího průtoku podniku. Tato situace je někdy v TOC posuzována slovy *ztracená minuta na úzkém místě (omezení) je ztrátou celého systému*. Platí však také, že minuta ušetřená na tzv. *neúzkém místě*, které není omezením podniku, nemá vliv na jeho průtok. Zlepšovací aktivity realizované na takovém místě nemají v důsledku vliv na výkonnost celku.

Při sledování pracovního výkonu je důležité stanovit ukazatele, které budou pro analýzu použity. Můžeme pracovat např. s finančními ukazateli. Sem patří příjem, hodnota akcií, rentabilita, náklady. Dále to mohou být výstupy procesu, např. výrobní kapacita, vyrobené nebo zpracované jednotky, noví zákazníci. Jako další lze použít účinnost, která zahrnuje plnění norem, inovace, míru zlepšování služeb zákazníkům. Lze také aplikovat časové ukazatele, jako např. rychlost reakce nebo odpovědi, plnění cílů v porovnání s časovým rozvrhem, dodací lhůty. Důležitá je také reakce/odezva, která zahrnuje názory ostatních lidí, spolupracovníků, vnitřních i vnějších zákazníků.

V našem případě bude pracovní výkonnost sledována a měřena pomocí auditu vytvořeného na základě modelu pracovní výkonnosti, který byl definován v kapitole 6.1. Faktory definované v modelu budou podrobeny kritické analýze a bude definována jejich úroveň (kvalita). Cílem aplikace modelu pracovní výkonnosti je identifikace omezení, které může mít za výsledek vznik úzkého místa. Ukazatele, které budeme analyzovat a posléze i řídit, vychází z definovaného modelu pracovní výkonnosti. Jsou to:

- Vstupy
- Faktory výkonnosti
- Výstup

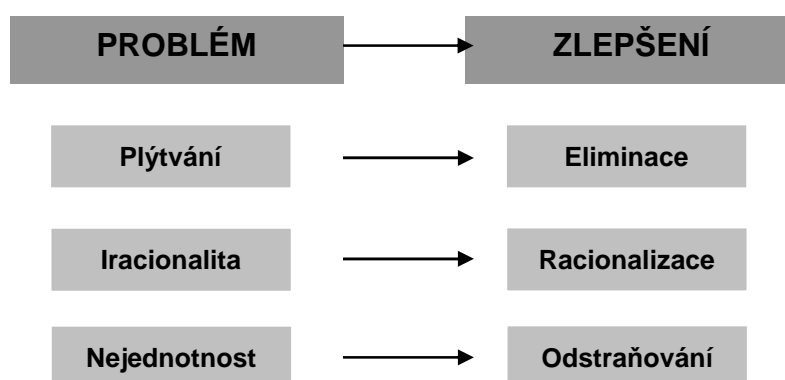


Obr. 6.9: Ukazatele pracovní výkonnosti [vlastní zpracování]

6.2.1 Postup při auditu pracovní výkonnosti

Audit pracovní výkonnosti není ničím jiným než detailní analýzou procesu, jeho vstupů, výstupů a prvků, které jsou jeho součástí. Mezinárodní organizace práce (ILO) definuje “*Studium pracovních metod (analýzu práce)*”⁶⁷ jako *systematický záznam a kritické vyšetření způsobů, jak jsou věci vykonávány, aby mohla být realizována zlepšení.*“

Studium metod získává informace o pracovních procesech, které jsou následně analyzovány s cílem objevit plýtvání. Teprve po analýze je možné navrhnout a provést příslušná opatření, která by nedostatky eliminovala a tím byla zvýšena produktivita procesu. Studium metod může být definováno jako technika, s jejíž pomocí lze rozložit danou lidskou činnost (operaci, metodu, pracovní postup) na elementy a tyto elementy následně analyzovat. Pokud tyto elementy neobstojí při kritické prověrce, jsou eliminovány nebo zlepšeny. Tato významná technika průmyslového inženýrství se zaměřuje na nalezení cesty, jak dělat věci lepším způsobem. Tím přispívá k dosažení vyšší produktivity prostřednictvím eliminace zbytečné práce, čekání a ostatních druhů plýtvání.



Obr. 6.10: Problém a zlepšení [vlastní zpracování]

Podstatou studia metod je objektivní posouzení toho, jak je práce v rámci stávající metody prováděna. Posuzujeme pomocí cílených otázek na účel práce, místo práce, pořadí pracovních činností, samotného pracovníka a pracovní prostředky. Záznamovými prostředky charakteristickými pro studium pracovních metod jsou zejména **pohybové studie, procesní analýzy, videozáznam a fotografie, dotazníky, popisné analýzy** nebo **kontrolní listy**.

Postup pro analýzu pracovní metody se na základě dlouholetých zkušeností ustálil následovně:

- 1) Vyber práci, která má být studována.
- 2) Zaznamenej veškerá relevantní fakta o současné metodě.
- 3) Prověř kriticky tato fakta.
- 4) Navrhni praktičtější, ekonomičtější, efektivnější pracovní metodu.
- 5) Zaveď tuto metodu jako standardní.

⁶⁷ Poznámka autora

6) Udržuj tento standard pravidelnou kontrolou.

Účinným nástrojem pro identifikaci existujících problémů je **PQCDSM Checklist**. Pro záznam relevantních informací je to zase **5W1H Checklist**, který minimalizuje možnost opomenutí některé stávající podmínky (viz následující obrázky č. 6.11 a 6.12).

Položka	Kontrolní otázky
Productivity (P)	Bude se v budoucnu objem produkce zvyšovat nebo snižovat? Bude se zvyšovat produktivita práce?
Quality (Q)	Klesá kvalita? Roste míra zmetkovitosti? Mohl by být zvýšen výnos? Máme stížnosti od zákazníků?
Cost (C)	Rostou náklady na práci? Rostou náklady na materiál a na energie?
Delivery (D)	Vyskytují se zpožděné dodávky? Může být výrobní čas zkrácen?
Safety (S)	Existují nějaké bezpečnostní problémy? Roste počet úrazů? Praktikují zaměstnanci bezpečné postupy práce?
Morale (M)	Je pracovní morálka vysoká nebo nízká? Existují interpersonální problémy?

Obr. 6.11: PQCDSM Checklist [Ishiwata, 1991, přeloženo a upraveno]

Položka	5W1H otázky
Úkol	What?
Operátor	Who?
Důvod	Why?
Místo	Where?
Čas	When?
Metoda	How?

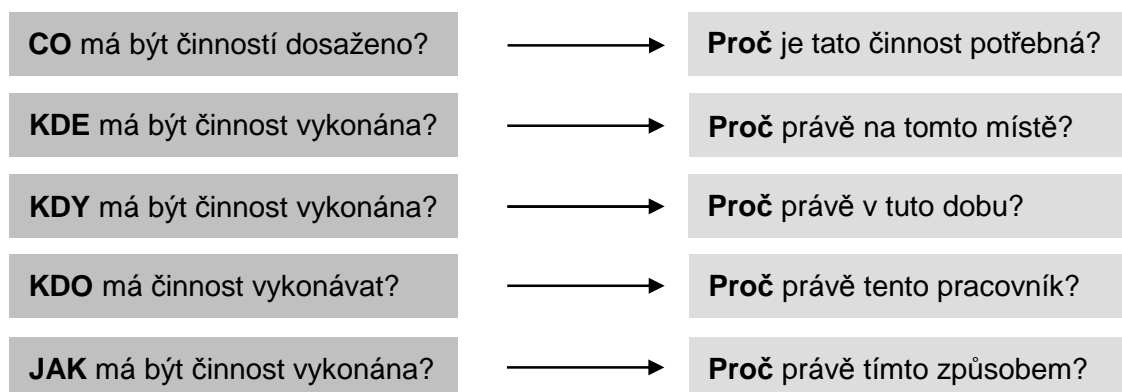
Obr. 6.12: 5W1H Checklist [Ishiwata, 1991, přeloženo a upraveno]

Zlepšení navrhujeme s ohledem na všechny související okolnosti a na základě čtyř základních principů: **eliminace, zjednodušení, kombinace, záměna** (obrázek č. 6.13).

Pravidlo	Otázky	Příklady
Eliminace	Může být úkon odstraněn? Co se stane, pokud jej odstraníme?	Eliminace/zkrácení kontroly Eliminace/zkrácení transportu
Zjednodušení	Může být úkon zjednodušen?	Automatizace Přezkoumání úkonů
Kombinace	Mohou být dva nebo více úkonů spojeny v jeden?	Více úkonů prováděných ve stejný čas, kombinace úkonu a kontroly
Záměna	Může být pořadí některých úkonů změněno?	Zvyšování výkonnosti prováděním pozdějších úkonů dříve

Obr. 6.13: Principy zlepšování [Ishiwata, 1991, přeloženo a upraveno]

Podstatou studia metod je objektivní kritické posouzení toho, jak je práce v rámci současné metody prováděna. Toto posouzení se provádí pomocí cílených otázek kladených systematicky k účelu, místu, pořadí pracovníkovi a pracovním prostředkům. Uspokojivé odpovědi na otázky typu „proč?“ vedou v případě každé metody k diskusi o přínosech jednotlivých alternativ a výběru té nevhodnější.



Obr. 6.14: Otázky kritické analýzy [vlastní zpracování]

Pokud není možné na jednotlivé otázky uspokojivě odpovědět, je dán průmyslovému inženýrovi signál, že tato metoda nesplňuje požadavky vysoké produktivity. Kritický element práce je potom možné eliminovat z daného postupu nebo ho převést tam, kde bude možné jej efektivně provádět. Provádění takovéto kritické prověrky je základem pro návrh zlepšeného uspořádání pracoviště nebo provozu, zlepšeného vybavení pracoviště, zlepšeného pracovního postupu, vyššího využití materiálu, strojů a pracovní síly, zlepšeného pracovního prostředí nebo zlepšené konstrukce výrobku.

V našem případě budou výše uvedené postupy a principy uplatněny při realizaci auditu pracovní výkonnosti. Výsledkem takového auditu bude žebříček faktorů, které mají největší vliv na ztráty z výkonnosti, tj. žebříček kritických faktorů.

6.2.2 Nástroj pro realizaci auditu pracovní výkonnosti

Každý ze záznamových prostředků používaných při studiu práce (tj. pohybové studie, procesní analýzy, videozáznam a fotografie, dotazníky, popisné analýzy nebo kontrolní listy) má svá specifika, výhody, nevýhody a je vhodný pro různá použití. Pro audit pracovní výkonnosti, který je předmětem této části práce, byl vyvinut “nový“ nástroj. Jedná se o kombinaci dotazníkového listu, kontrolního listu a procesní analýzy. Dotazníkový list umožňuje snadný záznam získaných informací. Prvky kontrolního listu jsou zárukou, že žádný faktor pracovní výkonnosti nezůstane opomenut. Z procesní analýzy byl vypůjčen způsob vizualizace a vyhodnocení výskytů jednotlivých kategorií.

Audit a jeho záznam musí být prováděn přímo na pracovišti, buď do předtištěného formuláře nebo přímo do notebooku. Přítomnost na auditovaném pracovišti snižuje pravděpodobnost zkreslení informací, ke kterému by mohlo dojít, pokud by audit probíhal od stolu. Záznam přímo do počítače sice odstraní duplicitní činnost při přepisování zjištěných informací, přítomnost výpočetní techniky na pracovišti však může budit nežádoucí pozornost a může mít za výsledek částečné zkreslení informací. Rozhodnutí o tom, jaký způsob záznamu (papír nebo počítač) zvolit, je odpovědností auditora.

Audit pracovní výkonnosti se zaměřuje na zjištění úrovně faktorů III. řádu. Toho je dosaženo dotazováním zúčastněných pracovníků (pracovník, nadřízený, koordinátor, kontrolor) a pozorováním dějů na pracovišti. Dotazování probíhá formou otevřených otázek. Pomocným nástrojem pro jejich tvorbu jsou otázky kritické analýzy (kdo, co, kdy, kde, jak, proč). Zjištěné informace jsou zaznamenány do záznamového archu a porovnány s žádoucím stavem. Teprve potom je analyzovanému faktoru přidělena hodnota vypovídající o jeho úrovni.

Záznamový prostředek pro *Audit pracovní výkonnosti* obsahuje tyto prvky:

- 1) Faktory I. řádu
- 2) Faktory II. řádu
- 3) Faktory III. řádu doplněné o popis žádoucího stavu
- 4) Popis aktuálního stavu
- 5) Hodnotící škála
- 6) Vliv faktoru na pracovní výkonnost
- 7) Sumarizaci četnosti výskytu v jednotlivých kategoriích (Tab. IV)

Tabulka IV - Záznamový prostředek auditu pracovní výkonnosti [vlastní zpracování]

Audit pracovní výkonnosti				Nezastatečná, ohrožující úroveň	Podprůměrná, limitující úroveň	Postežující minimální úroveň	Optimální úroveň	Excelentní úroveň	Vliv faktoru na pracovní výkonnost	
Faktory pracovní výkonnosti			Popis aktuálního stavu	⊕	⊖	⊙	●	●	0,1 = negativní vliv 2 = nejasný vliv 3,4 = pozitivní vliv	
I.	II.	III.		0	1	2	3	4		
VSTUPY	Informace	Včasnost informace Včasnost informace nutné pro výkon jsou na místě v předstihu tak, aby jejich nepřítomnost nemohla způsobit zpoždění v plnění úkolů. Není potřeba dohledávat za poskytnutí doplňující informace.			5	⊖			6	
		Kvalita informace Informace jsou na místě ve správné, jednoznačné a stozumitelné formě, není třeba zjišťovat doplňující informace, žádat o radu, studovat další podklady.							●	4
	Materiál	Přítomnost materiálu Materiál je na místě včas, ve stavu připraveném pro výrobu, není třeba nikoho kontaktovat, hledat, připravovat, třídit.					⊖			2
		Kvalita materiálu Materiál je na místě v požadované kvalitě, nejsou potřeba žádné další úpravy, změny, reklamace, diskuse.				⊖				1
	Organizace	Efektivita organizace práce Práce je organizovaná efektivním způsobem. Existuje jednoznačná dělba práce a kompetencí, materiálové i informační toky plynou hladce, pracoviště je přehledné, není zahlcené materiálem a výrobními prostředky.						●		3
		Kontrolní mechanismy Jsou definovány procedury pro řešení odchylek a nestandardních situací (materiál, informace, stroje, pracovníci). Existuje eskalační plán pro řešení problémů.					⊖			
Finance	Vliv výkonnosti na finanční odměnu Pracovník může svým výkonem ovlivnit výši své odměny. Je nastavena výkonnostní složka mzdy.					⊖			2	
Celkové hodnocení				Četnost výskyt v kategorii					0,1 = negativní vliv 2 = nejasný vliv 3,4 = pozitivní vliv	
				7					0,1 = negativní vliv 2 = nejasný vliv 3,4 = pozitivní vliv	
				0 2 3 1 1					0,1 = negativní vliv 2 = nejasný vliv 3,4 = pozitivní vliv	

6.2.3 Měření a hodnotící škála

„Skutečně měřit toho můžeme v personalistice málo. Více jevů můžeme poměřovat nebo jim přisuzovat nějakou číselnou hodnotu na zvolené škále. A velmi snadno se můžeme mýlit.“ Konstatuje František Hroník (2007). Určitě však není proti měření za předpokladu, že bude podloženo kvalitní informací.

Z důvodu dodržení této podmínky jsou faktory III. řádu v auditu doplněny o popis žádoucího stavu (tzv. kompetenci faktoru). Označení *kompetence faktoru* bylo vypůjčeno z terminologie hodnocení pracovníků a rozumí se jím žádoucí stav, úroveň neboli kvalita hodnoceného faktoru. Popis kompetence definuje buď excelentní stav (tj. takový stav, u kterého není možné definovat potenciál pro zlepšení) nebo popis stavu, kterému přísluší v hodnocení určitá hodnota.

Tabulka V - Ukázka kompetence faktoru [vlastní zpracování]

Popis excelentního stavu	Popis pro bodové hodnocení
Včasnost informace Všechny informace nutné pro výkon jsou na místě v dostatečném předstihu tak, aby jejich nepřítomnost nemohla způsobit zpoždění v plnění úkolů. Není potřeba dohledávat žádné další doplňující informace. Nelze definovat prostor pro zlepšení	Iniciativa Pracovník je iniciativní, aktivně se podílí na utváření svého pracovního prostředí, předkládá návrhy k řešení problémů. 4 = výjimečně aktivní účast v programech zlepšování, 3 = aktivní účast, 2 = spoluúčast, 1 = pasivní účast, 0 = nezájem.

Vedle kvalitativního hodnocení faktoru (popisu aktuálního stavu) je však potřeba také hodnocení míry (bodového ocenění), které umožní porovnání mezi jednotlivými faktory a usnadní tak další práci s nimi. Ocenění míry, úrovně a kvality faktoru je provedeno výběrem odpovídající hodnoty na hodnotící škále.

Při rozhodování o vhodné hodnotící škále můžeme vybírat v celém spektru hodnotících stupnic. **Trojdílná stupnice** rozlišuje hodnocené položky na podprůměr, průměr a nadprůměr. Toto rozdělení odpovídá Welchovu pojetí 20-70-10. Hlavní výhodou trojdílné stupnice je její snadné a relativně přesné užití méně zkušenými hodnotiteli. **Čtyřdílná stupnice** vypadá jako, že nemá středovou hodnotu, ve skutečnosti má však dvě – nižší a vyšší střed. Výsledky jsou v 65 % až 75 % případů rozděleny mezi tyto dvě hodnoty. Většinou tedy čtyřdílná stupnice nepřináší vyšší diferenciaci než stupnice třídílná. Výjimkou je verbální a kombinovaná verze. Větší potenciál diferenciaci má **stupnice pětídílná**. Tato stupnice užívá podobnosti s klasickým školním známkováním od 1 do 5 nebo je volena stupnice od 0 do 4. V případě adekvátního užívání pětídílné stupnice můžeme předpokládat, že rozložení hodnot bude odpovídat *Gaussově křivce*. Velmi často užívaná a doporučovaná je **stupnice sedmidílná**. Nabízí dostatek stupňů pro diferenciaci. V praxi se však málo využívá v celé šíři. Zejména krajní hodnoty jsou málo využívány a stupnice je tak v podstatě redukována na pětídílnou. Proto sedmidílná stupnice přináší

efekt spíše zkušeným hodnotitelům. Desetidílná stupnice nabízí dostatek stupňů pro diferenciaci a jí posbírané výsledky velmi dobře odpovídají normálnímu rozložení. Její problém však spočívá v tom, že hodnotám přisuzuje každý jiný význam. V praxi se setkáme i s dalšími typy stupnic, např. šestidílná, dvanáctidílná nebo stodílná stupnice. [Hroník, 2007]

V našem případě jsme pro hodnocení úrovně jednotlivých faktorů pracovní výkonnosti zvolili pětídílnou stupnici. Důvodem je dostatečná diferenciacie, snadná použitelnost, možnost eliminace středové hodnoty a fakt, že můžeme očekávat normální rozložení výsledků.

5-ti dílná hodnotící škála				
Nedostatečná, ohrožující úroveň	Podprůměrná, limitující úroveň	Postačující minimální úroveň	Optimální úroveň	Excelentní úroveň
⊕	◐	◑	◒	●
0	1	2	3	4

Obr. 6.15: Hodnotící škála úrovně faktoru [vlastní zpracování]

Každému faktoru III. řádu je v 5-dílné hodnotící škále přiřazena hodnota od 0 do 4.

- Hodnota 0 znamená nedostatečnou (ohrožující) úroveň. U faktoru lze konstatovat zásadní rozpory se všemi body definovaného žádoucího stavu. Takto ohodnocený faktor je omezením a na pracovní výkonnost má jednoznačně negativní vliv.
- Hodnota 1 symbolizuje podprůměrnou (limitující) úroveň. Lze konstatovat rozpory s některými body žádoucího stavu a negativní vliv faktoru na pracovní výkonnost.
- Hodnota 2 představuje postačující minimální úroveň. Skutečná úroveň faktoru odpovídá s dílčími výhradami žádoucímu stavu. Je možné na místě definovat potenciál pro zlepšení. Faktor této kategorie nemusí bránit dosahování výkonu, ale ani pracovní výkon nerozvíjí. Jeho vliv je nejasný, nelze jednoznačně specifikovat.
- Hodnota 3 je optimem. Tato úroveň splňuje požadavky potřebné pro udržení vysokého výkonu a zároveň poskytuje jistý prostor pro jeho rozvoj. Stále je možné definovat potenciál pro zlepšení. Vliv faktoru na pracovní výkonnost je pozitivní.
- Hodnota 4 se rovná excelenci. Může být přidělena pouze takovým faktorům, které jsou na vzorové úrovni a poskytují (ukazují) potenciál pro další rozvoj pracovní výkonnosti.

Středovou hodnotu ruší slovní komentář k jednotlivým bodům stupnice. Body 1 a 2 tak v tomto případě prezentují kvalitu mírně pod středem.

Faktor je dle získané hodnoty zařazen do jedné ze tří kategorií sféry vlivu na pracovní výkonnost. Faktory oceněné hodnotou 0 a 1 mají na pracovní výkonnost negativní vliv, výkon oslabují. Vliv faktoru ohodnoceného číslem 2 je nejasný, může působit pozitivně, ale i negativně, jeho vliv záleží na aktuálních okolnostech. Těmto faktorům musí být věnována, stejně jako faktorům kategorii 1 a 2, zvýšená pozornost. Faktory oceněné hodnotami 3 a 4 měly v době auditu na pracovní výkonnost vliv pozitivní.

6.2.4 Posuzování faktoru PRACOVNÍK

Faktor pracovník a jeho vliv na pracovní výkonnost je podle modelu pracovní výkonnosti ovlivněn faktory II. řádu, kterými jsou způsobilost pracovníka, jeho postoje a z nich plynoucí chování v práci, spokojenost pracovníka, jeho zdravotní stav a únava.

ZPŮSOBILOST PRACOVNÍKA k výkonu dané pracovní úlohy je ovlivněna dalšími dílčími faktory (faktory III. řádu). Ty definujeme jako znalosti, dovednosti, osobnostní předpoklady, zdravotní stav a únavu.

Znalosti, resp. jejich úroveň, hodnotíme na základě porozumění práci a všem jejím aspektům. Excelentní (4 bodová) úroveň je dosažena v případě, že pracovník disponuje znalostmi přesahujícími požadovanou úroveň na dané pozici, v rámci své práce je schopen rozlišovat podstatné a nepodstatné, zná souvislosti s jinými procesy. 3 body = Dokonalé porozumění a osvojení všech aspektů, které jsou na práci kladeny. Ani při nestandardních situacích nemusí čekat na informaci od zkušenějšího a je schopen přijmout řešení. 2 body = Pracovník má potřebné znalosti pro to, aby mohl pracovat samostatně. V některých nestandardních situacích musí vyhledat pomoc. 1 bod = Pracovník je schopen pracovat samostatně podle pracovních instrukcí. Nemá znalosti potřebné pro zvládnutí nestandardní situace. 0 bodů = Pracovník nemá dostatečné znalosti pro samostatnou práci.

Dovednosti představují v případě výrobních dělníků zejména manuální zručnost. Patří sem však také dovednost organizovat si práci nebo zadávat práci jiným lidem. Pro snazší zařazení faktoru v rámci hodnotící škály byl pro jednotlivé hodnoty navržen následující slovní komentář. 4 body = Pracovník je schopen samostatně školit dovednostem nové pracovníky, je schopen sám sestavit osnovu takového školení a dovést školení k úspěšnému výsledku. 3 body = Pracovník disponuje dovednostmi potřebnými pro to, aby samostatně pracoval v kvalitě i tempu. 2 body = Pracovník je schopen pracovat samostatně, může mít občasné problémy s kvalitou, kvantitou nebo plněním termínů. 1 bod = Pracovník je schopen pracovat samostatně, má časté problémy s kvalitou, kvantitou nebo plněním termínů. 0 bodů = Pracovník nemá dostatečné dovednosti, aby podával výkon v kvalitě, kvantitě a čase. Pro výkon práce není způsobilý.

Osobnostní předpoklady jsou dány každému jedinci do vínku už při narození. V průběhu života jsou tyto předpoklady rozvíjeny. Osobnostní předpoklady se týkají jak intelektových, tak psychomotorických schopností. Pro účely auditu pracovní výkonnosti byly formulovány následující charakteristiky. 4 body = Schopnosti pracovníka přesahují očividně požadavky dané pozice. Pracovník má předpoklady pro náročnější práci. 3 body = Schopnosti pracovníka přesně odpovídají požadavkům dané pozice. Pracovní úkoly jsou pro něj stále motivující. 2 body = Schopnosti pracovníka jsou postačující pro výkon dané pozice. 1 bod = Lze konstatovat nesoulad mezi požadavky na pracovní pozici a intelektovými nebo psychomotorickými schopnostmi pracovníka. 0 bodů = Existují zásadní rozpory mezi požadavky pracovního místa a intelektovými nebo psychomotorickými schopnostmi pracovníka.

Hodnocení faktoru znalosti, dovednosti a osobnostní předpoklady na úrovni 0 a 1 je signálem problému. Pokud se nejedná o pracovníka v zaškolovacím procesu, který pracuje pod dohledem zkušeného pracovníka, jsme u významného zdroje neefektivity. Výstup pracovní aktivity takového pracovníka vykazuje ztráty z výkonu a nabírá podobu zmetků a nesplněných termínů. Je třeba pracovníka přeškolit nebo jej přemístit na vhodnější práci. Faktor ohodnocený 2 body nemá na pracovní výkon jednoznačný vliv. Je potřeba jej důkladněji prozkoumat a pomocí nápravných opatření jeho vliv změnit z nejednoznačného na pozitivní. Znalosti, dovednosti a osobnostní předpoklady jsou jedinými faktory, u kterých je maximální požadovanou hodnotou stupeň 3. Pracovníci disponující excelentními znalostmi, dovednostmi a předpoklady, převyšujícími požadavky pracovního místa, mohou a pravděpodobně budou po jisté době *demotivováni*. Úkoly na ně kladené jich nebudou hodny a nebudou pro ně zajímavé. To se může projevit v pracovní nespokojenosti a nízké výkonové motivaci.

Zdravotní stav pracovníka hodnotíme na základě subjektivního dojmu získaného během pozorování jeho aktivit při práci. Doplňující informaci může auditor získat přímo od pracovníka, vedoucího nebo na personálním oddělení. Jedná se o citlivá data, proto je potřeba k hodnocení tohoto faktoru přistupovat obezřetně. Z toho důvodu doporučuji faktor zdravotní stav nehodnotit pomocí bodové škály, ale zůstat u kvalitativního popisu a míru vlivu na pracovní výkonnost posoudit dle situace. Indikátorem zhoršeného zdravotního stavu pracovníka může být např. nezdravá barva pleti, zastřený pohled očí, přerušované pohyby (zejména při zátěži a v extrémních polohách), styl chůze, zastřený hlas, přerušovaný dech, častá nepřítomnost pracovníka na pracovišti.

Únava je dalším faktorem, který můžeme hodnotit pouze na základě našeho subjektivního dojmu. V potaz bereme denní dobu, den v pracovním týdnu, podmínky pracovního prostředí a stejně jako v případě posuzování zdravotního stavu plynulost a intenzitu pohybů. V optimálním případě je pracovní tempo

konstantní a odpovídá charakteru práce. I v tomto případě doporučuji slovní posudek místo bodového hodnocení.

POSTOJE definujeme jako ustálený způsob myšlení. Utváří se na základě zkušeností a mohou se tedy v průběhu našeho života měnit. Zajímavé je to, že mohou a často jsou ovlivňovány referenčními skupinami. V pracovním životě jsou tedy ovlivňovány také pracovním kolektivem, nadřízeným a kolegy. Důležité je to, že postoje se projevují v pracovním chování. Dílčí faktory jsou v případě postojů v modelu pracovní výkonnosti definovány jako ekonomie, iniciativa a flexibilita.

Faktor **ekonomie** charakterizuje ekonomické chování pracovníka. V excelentním případě pracovník nabádá ostatní k ekonomickému využití materiálu, pracovních prostředků, je vzorem pro své okolí a zaslouží si 4 body. Pokud se pracovník chová ekonomicky, šetří pohyby, kroky, materiál a k pracovním prostředkům se chová šetrně, nepotřebuje však v tomto ohledu ovlivňovat své kolegy, doporučujeme hodnotit jeho postoj 3 body. Jiné chování je ohodnoceno dle vysvětlení v záhlaví dotazníkového listu 2 a méně body.

Iniciativa zohledňuje vliv pracovníkovi agility na pracovní výkonnost. Pozornost auditora se soustředí na to, jak je pracovník iniciativní. Zda se aktivně podílí na utváření svého pracovního prostředí a zda předkládá návrhy k řešení problémů. 4 body = výjimečně aktivní účast v programech zlepšování, 3 body = aktivní účast, 2 body = spoluúčast, 1 body = pasivní účast, 0 bod = nezájem.

Flexibilita popisuje otevřenost pracovníka ke změně. Otázka zní: Je pracovník přizpůsobivý a otevřený pro různé způsoby práce? Je pracovník ochotný zkoušet nové nápady a přístupy? Excelentní chování, tj. nad míru očekávání, je ohodnoceno 4 body. Dále flexibilitu pracovníka a jeho přístup ke změnám hodnotíme jako reaktivní (3 body), *proaktivní* (2 body) nebo pasivní (0-1 bod).

SPOKOJENOST se projevuje v našich pocitech a významnou měrou ovlivňuje naši náladu a tím i připravenost podávat výkon. Lidská spokojenost je ovlivňována celým spektrem proměnných, které je těžké zachytit. Pro účely auditu pracovní výkonnosti jsou definovány dva dílčí faktory spokojenosti, a to spokojenost pracovní a spokojenost osobní.

Optimální **pracovní spokojenost** se projevuje tím, že pracovník k práci přistupuje pozitivně, pracuje s elánem, má dobrý pocit z odvedené práce, svoji práci má rád, pracovní zařazení mu vyhovuje, neměnil by. Pokud jsou splněny všechny uvedené aspekty, hodnotíme faktor nejvyšší známkou 4 bodů. Pokud vzniknou jakékoliv pochyby o spokojenosti pracovníka s pracovní náplní, pracovním kolektivem nebo dalšími vlivy, známku úměrně snížíme.

Míru **osobní spokojenost** je velmi těžké definovat. Odráží se v ní naše osobnost, temperament, životní postoje a aktuality z osobního života. Přesto nebo právě proto je tento faktor součástí modelu pracovní výkonnosti. Faktor

můžeme hodnotit pouze v případě, že je navázán s auditovaným pracovníkem kontakt, který dovolí položit otázku na soukromí. Rozhodně není vhodné usilovat o získání diskrétních informací ze soukromého života. Jedná se spíše o otázky typu: *Ovlivňuje Vaše práce Váš soukromý život? Jakým způsobem? Nosíte si do práce starosti? Cítíte se být ve stresu? Pokud ano, tak proč?*

Spokojenost je stejně jako zdravotní stav nebo únavu obtížné zavřít do kolonek naší hodnotící škály. Proto si i zde můžeme pomoci slovním popisem aktuálního stavu a vliv na pracovní výkonnost ohodnotit na základě vlastního uvážení.

Faktor **MOTIVACE** má dvě významné složky – motivaci finanční a motivaci nefinanční. Byla napsána celá řada pojednání o tom, která z nich má na pracovní výkonnost větší vliv. Výsledek je však nerozhodný. Záleží na člověku a okolnostech, ve kterých se nachází.

V případě **finanční motivace** nejvyšší známkou (4 body) oceníme situaci, kdy si je pracovník vědom vztahu mezi výkonností a finanční odměnou. Flexibilní složka mzdy je pro něj motivující. Motivace se odráží v jeho pracovním tempu a chování.

Nefinanční motivace je ovlivňována faktory II. a III. řádu popsány v rámci subsystému *sociální prostředí*. Na pracovní motivaci má kromě finanční odměny vliv zejména osobnost vedoucího pracovníka, jeho styl jednání a řízení, pracovní kolektiv, organizační kultura a osobní život pracovníka. Nejvyššími známkami oceníme faktor nefinanční motivace u pracovníka, který má možnost pracovat v motivujícím prostředí, je orientovaný na dosahování vysokého výkonu a svojí motivací povzbuzuje a ovlivňuje výkon ostatních členů pracovního kolektivu.

6.2.5 Posuzování faktoru **SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ**

Sociální prostředí je v modelu pracovní výkonnosti definováno čtyřmi faktory II. řádu. Jsou to osobnost nadřízeného pracovníka, pracovní kolektiv, v němž pracovník v rámci výkonu své pracovní úlohy koexistuje, organizační kultura a faktor osobního života.

NADRÍZENÝ ovlivňuje pracovníka a jeho pracovní výkonnost způsobem své komunikace, kontrolou a zpětnou vazbou na pracovní výsledky a svým chováním při řešení problémů na pracovišti.

Za excelentní (4 bodový) způsob **komunikace** je považován stav, kdy vedoucí s pracovníky komunikuje efektivně a konstruktivně, dává prostor názoru pracovníků, je nápomocen při řešení problémů. Pracovníci se cítí bezpečně a chovají k vedoucímu respekt.

Kontrola výsledků, zpětná vazba a její vliv na pracovní výkonnost pracovníka se hodnotí z pohledu četnosti a efektivity. 4 body znamenají situaci, kdy vedoucí v průběhu směny kontroluje pracovní výsledek (množství, kvalitu, včasnost) a poskytuje pracovníkům konstruktivní zpětnou vazbu.

Řešení problémů je dalším významným faktorem majícím vliv na to, jak je nadřizený vnímán svými pracovníky a také na to, zda je jeho vliv pozitivní či negativní. Žádoucí je, aby byl vedoucí schopen aktivně a efektivně řešit problémy na pracovišti a nevyhýbal se problémům. Při hodnocení úrovně tohoto faktoru se auditor musí opřít o své zkušenosti, případně použít srovnání mezi vedoucími jednotlivých pracovišť.

Za **KOLEKTIV** považujeme takovou skupinu lidí, které je vnitřně stmelená. Úroveň kolektivu charakterizují vztahy mezi jednotlivými členy, ochota podřídit své individuální jednání a snahy společnému cíli. V případě výrobních týmů je společným cílem vysoká produktivita, kvalita a plnění zadaných termínů. Faktor kolektiv a jeho vliv na pracovní výkonnost je generován na základě řady dílčích faktorů. V modelu pracovní výkonnosti byly tyto dílčí faktory označeny jako komunikace v kolektivu, týmová spolupráce a atmosféra v kolektivu.

Komunikace v kolektivu má velký vliv nejen na spokojenost pracovníka a jeho motivaci, ale ovlivňuje také správnost, včasnost a úplnost informačního toku. Žádoucí je, aby spolu pracovníci komunikovali přátelským způsobem, aby se nevyskytovaly slovní urážky, pomluvy a aby byly informace potřebné pro výkon práce předávány a sdíleny jasně a efektivně.

Týmová spolupráce má na pracovní výkonnost vliv zejména pokud se jedná o skupinovou práci, její vliv je však viditelný i při samostatně vykonávaných pracovních činnostech. Při hodnocení tohoto faktoru sledujeme, zda pracovníci pracují efektivně, v souladu s ostatními členy týmu a jsou si vzájemně nápomocni při řešení případného problému. Dobrým ukazatelem *týmovosti* je také fluktuace v rámci týmu. Pozitivní je, když organizace podporuje týmového ducha.

Posledním indikátorem vlivu kolektivu na pracovní výkonnost je atmosféra v kolektivu. Pracovní výkonnost je podporována tam, kde je přátelství, tolerance, respekt na straně jedné, ale zároveň také disciplína a motivace k dosahování výsledků na straně druhé.

ORGANIZAČNÍ KULTURA dává pracovníkům signály o tom, jaké chování se od nich očekává. Přenos očekávání probíhá prostřednictvím cílů organizace, hodnot organizace a organizačního klimatu.

Cíle organizace mohou být komunikovány například prostřednictvím metody řízení podle cílů (MBO). Strategické cíle organizace se prostřednictvím MBO rozpadají na dílčí cíle jednotlivců, pro které potom tyto cíle nabývají reálnou podobu. Pro trvalé dosahování cílů organizace a její výkonnost je důležité nejen cíle zveřejnit, ale také s nimi pracovníky obeznámit a ujistit se o tom, že pracovníci chápou svůj příspěvek v jejich dosahování.

Hodnoty organizace, pokud jsou definovány, často ukazují na týmovou spolupráci, komunikaci, vzájemný respekt, trvalý rozvoj apod. Stejně jako v případě cílů nestačí hodnoty definovat. Hodnoty je třeba každodenním

působením naplňovat. To se týká zejména vedoucích pracovníků, kteří svým chováním ovlivňují a formují ostatní pracovníky.

Vnímání **klimatu organizace** lze posuzovat pomocí různých dotazníků. Koys a De Cotiis (1991) vypracovali přehled řady dotazníků, používaných pro hodnocení vnímání klimatu v organizaci, a zjistili osm dimenzí, na které se dotazníky převážně zaměřují: *autonomie* (vnímání samostatného rozhodování pokud jde o pracovní postupy, cíle a priority), *soudržnost* (snímání jednoty, pospolitosti, solidarity), *důvěra* (vnímání možnosti otevřené komunikace s členy na vyšších úrovních řízení), *zdroje* (vnímání časových požadavků týkajících se splnění úkolu a norem výkonu), *podpora* (vnímání míry, do jaké nadřízení tolerují chování členů, včetně ochoty umožnit učení se ze svých chyb a omylů bez strachu z možných odvetných opatření), *uznání* (vnímání toho, že přínos členů je uznáván a oceňován), *slušnost a spravedlnost* (vnímání toho, že politika organizace není svévolná, despotická anebo vrtkavá a nevypočitatelná), *inovace* (vnímání toho, že změny a kreativita jsou povzbuzovány, včetně tolerování jistého rizika neúspěchu). [In Armstrong, 2007]

Vliv osobního života na pracovní výkonnost je velmi těžké popsat. Jedná se o individuální záležitost, na každého vlivy osobního života působí jinou měrou a každý se pohybuje v jedinečném prostředí definovaném konkrétními situacemi v jeho osobním životě. Navíc se jedná o soukromí a není etické získávat soukromé informace bez svolení pracovníka. Pro účely auditu pracovní výkonnosti si proto vystačíme s dotazem zaměřeným na harmonii neboli soulad mezi PRACOVNÍM A OSOBNÍM ŽIVOTEM. Cílem je zjistit, zda je pracovník spokojený s délkou pracovní doby a s pracovním režimem a zda nemá práce nebo pracovní doba negativní vliv na jeho osobní život.

6.2.6 Posuzování faktoru PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Pracovní prostředí je v modelu pracovní výkonnosti definováno těmito dílčími faktory (faktory II. řádu): výrobní zařízení, pracovní pomůcky, pracoviště a pracovní podmínky.

Faktor VÝROBNÍ ZAŘÍZENÍ je výslednicí vlivu dostupnosti, totálně produktivní údržby a ergonomie.

Dostupnost výrobního zařízení určíme podle ukazatele celkového využití (OEE). Pokud je tento ukazatel k dispozici, úroveň 80 % a víc hodnotíme jako excelentní, úroveň nad 70 % jako optimální. Pokud ukazatel OEE k dispozici není, můžeme se při hodnocení orientovat podle záznamů o poruchách, prostojích nebo délkou přetypování výrobního zařízení. Projevem excelentní úrovně je, kromě vysokého OEE, také funkční eskalační plán pro případ neplánovaného zastavení stroje.

Totálně produktivní údržba (TPM) je metodou pro uchování výrobního zařízení v dobré kondici. Jedním z principů TPM je zapojení obsluhy výrobního zařízení do preventivní péče a základní údržby. Faktor TPM

v případě excelence má podobu existence programu TPM, v rámci kterého jsou implementovány minimálně první dva kroky, tj. samostatné čištění, mazání a preventivní údržba realizovaná obsluhou zařízení na denní bázi.

Ergonomie výrobního zařízení musí splňovat následující podmínky: rozměrové řešení výrobního zařízení respektuje optimální pracovní polohu, ovladače jsou příjemné pro obsluhu, sdělovače poskytují jednoznačnou a včasnou informaci.

PRACOVNÍ POMŮCKY a jejich vliv na pracovní výkonnost hodnotíme na základě faktoru dostupnosti a ergonomie.

Dostupnost pracovních pomůcek na pracovišti eliminuje plýtvání v podobě hledání a čekání. V excelentním případě má pracovník na pracovišti k dispozici všechny potřebné nástroje a s nikým se o ně nedělí.

Ergonomie (ergonomické řešení) musí respektovat lidské rozměry, sílu a inteligenci. Pomůcky nesmí člověka žádným způsobem limitovat, a to zejména z pohledu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

PRACOVNÍ MÍSTĚ, jeho kvalitu a vliv na pracovní výkonnost můžeme posuzovat podle modelu pracovní výkonnosti na základě faktorů III. řádu, kterými jsou uspořádání pracoviště, vizualizace na pracovišti a úroveň programu 5S (organizace a čistota na pracovišti).

Uspořádání pracoviště, jeho rozmístění a do jisté míry i vybavení, by mělo respektovat principy ergonomie a ekonomie pohybů. Pozitivní vliv na pracovní výkonnost má takové pracoviště, jehož uspořádání zamezuje plýtvání v podobě zbytečné manipulace, zbytečných pohybů, chyb pracovníků, nadvýroby nebo zbytečných zásob. Optimální pracoviště je uspořádáno tak, že je eliminována chůze i zbytečné pohyby, pracovní poloha je optimální (vzhledem k charakteru práce sed, polosed nebo stoj), rozměrové řešení respektuje rozměry lidského těla, na pracovišti nejsou nebezpečné plochy, veškerý potřebný materiál a pomůcky mají své místo.

Vizualizace pracoviště je podpůrným nástrojem pozitivního vlivu pracoviště na pracovní výkon. Pomocí nástrojů vizualizace podtrhujeme logiku pracoviště – dělení zón (pracovní plocha, materiál, cesty), označení materiálu a polotovaru, označení pracovních pomůcek, pracovních postupů, atd. Vizualizace usnadňuje orientaci a odstraňuje plýtvání v podobě hledání.

5S je původně japonská metoda pro podporu a rozvoj pořádku a čistoty na pracovišti. Metoda je na pracoviště zaváděna v pěti krocích (třídění, čištění, označování, standardizace, rozvoj) s cílem dosažení čistého, přehledného a standardizovaného pracoviště. Při auditu budeme za excelentní považovat pracoviště, na kterém jsou pracovní prostředky, výrobní dokumentace a materiál označeny a uloženy standardním způsobem (existuje standard pracoviště). Na pracovišti nejsou žádné zbytečnosti. Pracoviště i přilehlé plochy jsou čisté. Na pracovišti jsou prováděny audity 5S.

PODMÍNKY PROSTŘEDÍ, jejich vliv na pracovníka a na pracovní výkonnost jsou generovány světlem, teplotou a klimatem, hlukem a riziky, která se na pracovišti vyskytují nebo mohou vyskytnout.

Světlo je pro pracovní činnost nezbytnou podmínkou. Měření světelných podmínek na pracovišti lze realizovat pomocí exaktních metod, ty jsou však časově i finančně náročné, proto si v rámci auditu faktorů pracovní výkonnosti vystačíme s hodnocením na základě svého subjektivního dojmu doplněného o názor pracovníka. Excelentním rozumíme stav, kdy pracovník považuje světelné podmínky na pracovišti za optimální. Nejsou identifikovány stížnosti na množství, intenzitu, oslňování nebo nestálost světelných podmínek. Je snadné rozeznat všechny kritické detaily. Zdroje světla jsou rozmístěny tak, že na pracovní plochu nedopadá stín. Dochází k pravidelné údržbě a revizi používaného osvětlení.

Teplotu a klima budeme hodnotit také na základě subjektivního dojmu. Žádoucí je, aby teplota, vlhkost vzduchu a proudění vzduchu na pracovišti byly pro pracovníka vykonávajícího činnost příjemné, tj. neutrální, a hodnoty veličin byly konstantní, tj. neměnné. Pracovník má mít k dispozici ochranné nápoje. Provádí se pravidelná revize klimatických podmínek na pracovišti. V případě identifikovaného pocitu tepla nebo chladu hodnotíme faktor na úrovni 1 bodu, pocit horka nebo zimy na úrovni 0 bodů.

Hluk můžeme hodnotit na základě těchto tvrzení: Na pracovišti a v jeho okolí se po celou dobu pracovní činnosti nevyskytuje žádný zdroj hluku (4 body). Pracovník není v průběhu výkonu pracovní činnosti vystavován hluku většímu než je mluvené slovo (3 body). Pokud ano, jsou organizační, technická a technologická opatření taková, že pracovník není přímým účinkům hluku vystaven déle než 1/2 své pracovní doby a má k dispozici potřebné ochranné pomůcky (2 body).

Rizika a vědomí jejich hrozby mohou mít vliv na rychlost pracovních pohybů a tedy i na pracovní výkonnost. Doporučení pro ohodnocení faktoru rizika je následující: Na pracovišti nehrozí nebezpečí vážnějšího úrazu (4 body). Pokud je pracoviště vyhodnoceno jako rizikové, je maximální možné hodnocení 2 body i přesto, že je pracovník chráněn ochrannými pracovními pomůckami.

6.2.7 Posuzování vstupů pracovního procesu

Úroveň vstupů v modelu pracovní výkonnosti hodnotíme z hlediska dostupnosti a kvality informací a materiálu, organizace práce a finanční motivace.

INFORMACE má na pracovní výkonnost pozitivní vliv v případě, že je doručena včas (faktor včasnost informace) a v požadované kvalitě (faktor kvalita informace).

Včasnost informace je na excelentní úrovni tehdy, pokud jsou všechny informace potřebné pro výkon dané činnosti na místě v dostatečném předstihu

tak, aby jejich nepřítomnost nemohla způsobit zpoždění v plnění úkolů. Není potřeba dohledávat žádné další doplňující informace.

Kvalita informace se pozná podle její správnosti, jednoznačnosti a srozumitelnosti. U kvalitně předané informace nevznikají žádné otázky, není třeba zjišťovat doplňující informace, žádat o radu nebo studovat další podklady.

Pro udržení vysoké výkonnosti je nezbytně nutné, aby byl MATERIÁL na pracovišti *Just in Time*, tj. na správném místě, ve správný čas, ve správném množství a ve správné kvalitě. Faktory III. řádu byly v případě materiálu definovány jako dostupnost materiálu a kvalita materiálu.

Dostupnost materiálu je hodnocena na úrovni excelence, pokud je materiál na místě včas, ve stavu připraveném pro výrobu, není třeba nikoho kontaktovat, hledat, připravovat, třdit.

Kvalita materiálu znamená, že je materiál na místě v požadované kvalitě, nejsou potřeba žádné další úpravy, změny, reklamace, diskuse.

Dalším vstupem pracovního procesu definovaného v rámci modelu pracovní výkonnosti je ORGANIZACE. Jedná se zejména o organizaci práce, rozdělení pracovní úlohy, zajištění potřebných zdrojů pro realizaci pracovní úlohy, kontrolu plnění a řešení případných problémů. Proto byly v rámci modelu pracovní výkonnosti pro organizaci definovány tyto faktory III. řádu: efektivita organizace práce a kontrolní mechanismy.

Efektivita organizace práce popisuje, jak efektivně je práce organizovaná. Excelentní stav je, když existuje jednoznačná dělba práce a kompetencí, materiálové i informační toky plynou hladce, pracoviště je přehledné, není zahlcené materiálem a výrobními prostředky. V průběhu auditu se neobjevila žádná komplikace snižující výkonnost pracovního procesu.

Kontrolní mechanismy jsou nezbytné pro identifikaci blížícího se problému a možnosti reakce v dostatečném předstihu. Pokud kontrolní mechanismy nejsou nastaveny, je výkonnost pracovního procesu trvale ohrožována. Kontrolní mechanismy mohou mít podobu signálních světel (andonů), vizualizace minimálních a maximálních hladin nebo hodinové stability. Je žádoucí, aby byly definovány procedury pro řešení odchylek a nestandardních situací a aby existoval eskalační plán pro řešení problémů.

Čtvrtým vstupem do systému pracovní výkonnosti jsou FINANCE. V pojetí modelu pracovní výkonnosti se jedná o finanční motivaci pracovníka k dosahování vysokého výkonu. Žádoucí je, aby byla nastavena variabilní složka mzdy, jejíž výše bude odvozována od pracovního výsledku. Druhou podmínkou je, aby měl pracovník možnost svým výkonem výši své odměny ovlivnit.

6.2.8 Posuzování výstupu z pracovního procesu

Výstup je v rámci modelu pracovní výkonnosti chápán jako pracovní výkonnost. Pro měření pracovní výkonnosti byly definovány tři ukazatele - kvantita, kvalita a včasnost.

Kvalita je hodnocena jako excelentní pouze pokud pracovník soustavně splňuje požadavky na přesnost a úplnost, klade důraz na detail a nedělá chyby.

Kvantitu hodnotíme na základě pracovního tempa. Maximální hodnocení přidělíme v případě, když pracovník podává vysoké pracovní nasazení, jeho výkon je v porovnání s časovým standardem a výkonem kolegů nadstandardní.

Včasnost posoudíme srovnáním s časovým standardem. Maximálně pozitivního vlivu na pracovní výkonnost je dosaženo, pokud pracovník dokáže odpovědně plánovat své úkoly, jeho pracovní čas je využit efektivně, stanovené časové standardy/termíny jsou dodrženy.

6.2.9 Interpretace výsledků auditu pracovní výkonnosti

Audit pracovní výkonnosti nám poskytuje tři typy výsledků:

- Hodnocení úrovně jednotlivých faktorů III. řádu
- Hodnocení vlivu faktorů III. řádu na pracovní výkonnost
- Celkovou úroveň faktorů pracovní výkonnosti

Výsledky auditu pracovní výkonnosti nabývají následující konkrétní podoby.

- **Úroveň faktorů oceněná hodnotou od 0 do 4**, kdy 0 znamená nejhorší hodnocení (nedostatečná, ohrožující úroveň) a 4 hodnocení maximální (excelentní, podporující další rozvoj pracovní výkonnosti).
- **Vliv faktorů je pozitivní, nejasný nebo negativní.** Faktory oceněné hodnotou 0 a 1 mají na pracovní výkonnost negativní vliv, výkon oslabují. Vliv faktorů ohodnoceného číslem 2 je nejasný. Faktory oceněné hodnotami 3 a 4 mají na pracovní výkonnost vliv pozitivní.
- **Celková úroveň faktorů pracovní výkonnosti je vyjádřena ve tvaru 5-10-15-10-4**, kde čísla zobrazují četnost faktorů v kategorii ohrožující, limitující, minimální, optimální a excelentní úrovně.

Způsob interpretace výsledku auditu pracovní výkonnosti si předvedeme na konkrétním příkladu. Jedná se o audit provedený na pracovišti montáže. Pro zachování anonymity byla jména účastníků auditu změněna (viz Příloha E).

Na pracovišti bylo zjištěno 7 faktorů s negativním vlivem na pracovní výkonnost. Všech 7 položek bylo hodnoceno známkou 1, tj. podprůměrná, limitující úroveň. Tři z nich se týkaly pracovního prostředí – **TPM** (chybí standardy čištění a mazání, preventivní údržba probíhá sporadicky), **dostupnost pracovních pomůcek** (sdílení některých nástrojů se spolupracovníky), **uspořádání pracoviště** (opakovaná chůze ve vzdálenosti

nad 10 metrů). U pracovníka byl u faktoru **postoje – iniciativa** identifikován minimální zájem o zlepšování. Sociální prostředí, definované mimo jiné vlivem nadřízeného pracovníka, se projevilo jako podprůměrné v případě faktoru **kontrola výsledků a zpětná vazba**, a to proto, že jedinou zpětnou vazbou na výkonnost jednotlivce je měsíční výsledek, denní výsledky nejsou hodnoceny ani komunikovány. Jako limitující se v den auditu projevily také vstupy. **Kvalita materiálu** byla nedostatečná, pracovník musel polotovary upravovat. Stejně tak nízká **kvalita informace** měla za následek dodatečné ujišťování se o správnosti postupu u zkušenějšího pracovníka.

22 faktorů bylo hodnoceno známkou 2, tj. postačující minimální úroveň. Tyto faktory mají na pracovní výkonnost nejasný vliv. Jejich vliv může být pozitivní, neutrální nebo negativní, v závislosti na aktuálních okolnostech a síle ostatních faktorů. Proto je vhodné se zaměřit po vyřešení kritických faktorů z kategorie 0 a 1, na jejich stabilizaci a přesun do kategorie „*pozitivních faktorů*“.

13 faktorů bylo ohodnoceno známkou 3, tj. optimální požadovaná úroveň a 1 známkou 4, tj. excelentní úroveň. Nejvyšší známkou 4 byl hodnocen faktor teplota a klima. Kvůli citlivosti používaného materiálu je pracoviště umístěno do klimatizovaného vestavku s konstantní teplotou 21° C.

Celkovou úroveň faktorů pracovní výkonnosti definujeme na základě četnosti výskytu jednotlivých kategorií. V případě uvedeného pracovního procesu to byla hodnota 0-7-22-13-1. Tato hodnota nabývá svého významu až při srovnání s výsledky ostatních auditů. Pomocí hodnoty celkové úrovně faktorů můžeme mezi sebou srovnávat jednotlivé pracovníky, pracoviště nebo vývoj faktorů pracovní výkonnosti v čase.

6.2.10 Verifikace metodiky pro audit pracovní výkonnosti

Metodika auditu pracovní výkonnosti byla verifikována v praktických podmínkách organizace IFE-CR.

IFE-CR je výrobcem dveřních systémů pro kolejová vozidla. Jedná se o strojírenskou výrobu, která disponuje celou řadou technologií (mechanické obrábění, svařování, lepení, broušení, montáž). Organizace si je vědoma svých úzkých míst a zavádí nástroje pro jejich řízení. Pro identifikaci omezení v procesu používá mimo jiné také metodu mapování hodnotového toku. Na základě výsledků mapování hodnotového toku ze dne 19. 9. 2008 byly jako kritické vybrány procesy svařování a surová montáž.

Tým svářečů pracuje v dvousměnném režimu, na každé směně jsou čtyři pracovníci. Audit pracovníků byl proveden na směně s dlouhodobě nižším výkonem. Informace o výkonnosti jednotlivých pracovníků byly získány s řídicího systému SAP.

Tým SUMO (surová montáž) měl celkem 15 pracovníků zařazených na čtyřech různých pracovních pozicích – kantování plechů (1), příprava redux (3), montáž rámu (10), mluvčí týmu (1). Podle hodnotové mapy docházelo

k hromadění materiálu před montážními stoly, proto se audit pracovní výkonnosti zaměřil na toto pracoviště. Audit pracovní výkonnosti byl proveden u čtyř montážních pracovníků.

Přehled celkové úrovně faktorů pracovní výkonnosti osmi auditovaných pracovníků je uveden v příloze F.

Z uvedených výsledků je patrné, že u pracovníků na pracovišti svařovna byl zjištěn nižší výskyt faktorů s negativním vlivem na pracovní výkonnost. Společným kritickým faktorem pracovní výkonnosti svářečů byla ergonomie pracoviště (svářeči jsou nuceni pracovat v nepřírodných polohách). Druhým společným kritickým faktorem byla teplota a klima (při aktivitě dochází k velkým teplotním změnám). Ostatní faktory se pohybovaly na minimální nebo optimální požadované úrovni. Vyšší počet faktorů s negativním vlivem byl zaznamenán jen u pracovníka 3. Konkrétně byla ohrožující úroveň zjištěna u faktoru postoje - iniciativa a postoje - flexibilita. Na podprůměrné limitující úrovni byly také faktory pracovní spokojenost, finanční a nefinanční motivace nebo ztotožnění se s cíli a hodnotami organizace. Celková nespokojenost a *demotivace* pracovníka se projevovala v nižším pracovním tempu a tedy i výkonnosti pracovníka. Jednalo se o pracovníka ve výpovědní pracovní době.

Bylo zjištěno, že audit pracovní výkonnosti je pouze zrcadlem aktuálního stavu pracovního procesu. V různé dny může být na stejném pracovišti a u stejného pracovníka dosaženo různých hodnot. Některé faktory pracovní výkonnosti jsou v krátkém časovém horizontu stabilní a téměř neměnné (např. osobnostní předpoklady nebo postoje pracovníka), jiné se však mohou měnit velmi rychle (např. dostupnost materiálu). Proto ke zjištěným výsledkům musím přistupovat střízlivě a s ohledem na kontext situace. Auditem zjištěné výsledky jsou především podkladem pro zlepšování a optimalizaci pracovního procesu.

Původně plánovaný čas 45 minut na jeden audit byl dodržen pouze u auditů opakovaných na stejném pracovišti. První audit, který zahrnoval také seznámení se s pracovištěm, trval v případě auditu pracovní výkonnosti svářeče 60 min a v případě auditu pracovní výkonnosti montážního dělníka 70 min (důvodem byla nepřítomnost vedoucího pracovníka).

Základním požadavkem pro kvalitní audit pracovní výkonnosti je spolupráce a přítomnost vedoucího pracovníka z důvodu ověření informací získaných od pracovníků a potvrzení zjištěných údajů, nejlépe podpisem.

Relevantním se také ukázal požadavek na způsobilost auditora.

Audit pracovní výkonnosti můžeme realizovat podle potřeby na konkrétní pracovníky s dlouhodobě nízkým pracovním výkonem nebo na konkrétní pracoviště identifikovaná jako úzká místa.

6.2.11 Zkrácená metodika auditu pracovní výkonnosti

Na základě poznatků zjištěných při aplikaci auditu pracovní výkonnosti v reálných podmínkách byla vytvořena zkrácená metodika auditu pracovní

výkonnosti. Tato metodika definuje nutné podmínky auditu, požadavky na způsobilost auditora, nástroj auditu, postup auditu a následného zlepšování, doporučený časový rozsah auditu a doporučený čas pro realizaci auditu.

Nutné podmínky auditu pracovní výkonnosti jsou souhlas a přítomnost vedoucího pracovníka (minimálně pro ověření a signování zjištěných informací), informovanost auditovaného pracovníka o účelu auditu, standardní podmínky na pracovišti a způsobilost auditora.

Auditor by měl mít v první řadě příjemné vystupování, měl by být otevřený a zvědavý. Měl by také vzbuzovat důvěru a zároveň respekt, aby k němu pronikly všechny potřebné informace v nezkreslené formě. Nezbytná je schopnost analytického myšlení, dedukce a indukce. Samozřejmostí je srozumitelný verbální i písemný projev a schopnost práce s novými daty. Orientace ve výrobních procesech a výrobní dokumentaci je výhodou. Podmínkou je spolehlivost, důvěryhodnost a pečlivost s ohledem na relevanci dat.

Nástrojem auditu je formulář vytvořený v MS Excel. Tento formulář je kombinací dotazníkového listu, kontrolního listu a procesní analýzy. Obsahuje všechny auditované položky, hodnotící škálu a popis požadované úrovně faktoru. Může být použit v tištěné nebo elektronické podobě.

Postup auditu je odvozen od postupu aplikovaného při analýze práce:

- 1) Vyber práci, která má být studována.
- 2) Zaznamenej veškerá relevantní fakta o současné metodě.
- 3) Proveď kriticky tato fakta.
- 4) Zpracuj zjištěná fakta do prezentovatelné podoby.
- 5) Předej zjištěná fakta odpovědné osobě.
- 6) Navrhni zlepšení vedoucí k posílení pozitivního vlivu faktoru.
- 7) Zaveď zlepšení jako standard.
- 8) Udržuj tento standard pravidelnou kontrolou.

První tři kroky jsou totožné s postupem pro analýzu práce. Čtvrtý a pátý krok se týkají zpracování a prezentace zjištěných informací. Kroky šest, sedm a osm jsou už v oblasti doporučení pro práci s výsledky auditu.

Ad 1) Pro audit pracovní výkonnosti je vhodná jakákoliv výrobní činnost. Pro získání vysokého efektu je však vhodné se zaměřit na tzv. úzká místa procesu. Metoda hledání úzkých míst popsána na obrázku č. 3.7 je však pro firemní praxi a rychlou reakci příliš zdoluhavá. Úzké místo můžeme identifikovat také na základě výsledků mapování hodnotového toku nebo výsledků v produktivitě. Dalším vhodným nástrojem pro určení kritického místa procesu je PQCDMS Checklist (viz obr. 6.11).

Ad 2) Pro záznam dat použijeme tabulku Audit pracovní výkonnosti (viz příloha D) v papírové nebo elektronické podobě. Záznam výsledků zjištěných v průběhu auditu musí být proveden přímo na pracovišti.

Ad 3) Zaznamenaná data musí být získána z důvěryhodných zdrojů a jejich správnost je vhodné nechat verifikovat vedoucím pracovníkem.

Ad 4) Zpracování dat se provádí na formuláři Výsledky auditu pracovní výkonnosti v MS Excel. V první řadě se jedná o vyplnění dat, pokud nejsou automaticky stažena z formuláře *Audit pracovní výkonnosti*. Vizualizace úrovně faktorů, přiřazení a vizualizace hodnoty vlivu a výpočet celkové úrovně faktorů se provedou automaticky. Druhým úkonem je seřazení faktorů podle hodnoty jejich vlivu pomocí funkce v *MS Excel - Data/Seřadit/Sestupně* podle sloupce *Vliv faktorů*. Výsledkem je tabulka faktorů seřazených podle hodnoty svého vlivu na pracovní výkonnost (viz příloha E).

Ad 5) Zpracovaná data jsou předána odpovědné osobě. Odpovědnou osobou je ten, kdo si audit pracovní výkonnosti vyžádal. Nejčastěji to je vedoucí pracovník, personalista nebo procesní inženýr.

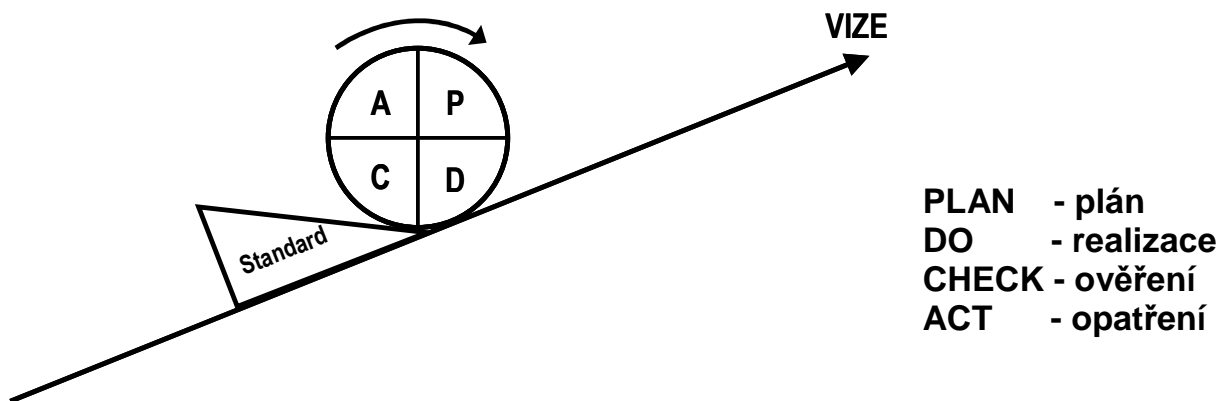
Pokud není domluveno jinak, práce auditora končí předáním výsledků auditu pracovní výkonnosti.

Zlepšování začíná krokem šest a je v kompetenci osoby odpovědné za výkonnost procesu.

Ad 6) Zlepšování je týmová činnost. Proto je vhodné složit zlepšovateľský tým a v jeho rámci postupně začít hledat řešení pro zlepšení kritických faktorů pracovní výkonnosti. Dobrým nástrojem pro hledání řešení je *digram rybí kost* neboli *Ishikawa* (analýza možných příčin problému), *metoda 5*Proč* (hledající kořenovou příčinu problému) nebo *brainstorming*. Cílem je návrh opatření vedoucích k dosažení excelentního stavu popsaneho v auditu pracovní výkonnosti.

Ad 7) Ověřeným nástrojem pro implementaci a řízení zlepšovacíh aktivit je cyklus PDCA (viz obr. 6.16). Cyklus PDCA v sobě zahrnuje plánování vybraného zlepšení (popis zlepšení, odpovědnou osobu, termín realizace), realizaci definovaného zlepšení, kontrolu neboli ověřování funkčnosti tohoto zlepšení a v posledním kroku případné opatření, pokud zlepšení nefunguje očekávaným způsobem.

Ad 8) Implementovaná a prověřená opatření je potřeba standardizovat, tj. upravit procedury, toky, pracovní postupy, pracoviště, atd. Jinak se může stát, že se věci vrátí i přes naše úsilí do starých kolejí.



Obr. 6.16: Cyklus PDCA [Tréninkové materiály, IFE-CR]

Doporučovaný rozsah auditu je 45 až 60 minut.

Doporučovaná doba pro realizaci auditu je uprostřed pracovního týdne a uprostřed pracovní směny. Nevhodné je audit provádět hned na začátku nebo na konci směny, stejně tak jako před nebo po přestávce.

6.3 Model pracovní výkonnosti - nástroj řízení a rozvoje pracovního výkonu

Hypotéza č. 3 zní: Model pracovní výkonnosti může být součástí procesu řízení a rozvoje pracovní výkonnosti.

Ověření hypotézy bylo provedeno ve společnosti IFE-CR, a.s. a proběhlo ve dvou fázích:

- 1) Analýza současného procesu řízení a rozvoje pracovní výkonnosti
- 2) Návrh na implementaci auditu pracovní výkonnosti podle definovaného modelu do stávajícího procesu řízení a rozvoje pracovní výkonnosti.

6.3.1 Analýza procesu řízení a rozvoje ve vybrané společnosti

Společnost IFE-CR, a.s. je výrobcem dveřních křídel pro kolejová vozidla. Organizace má týmovou strukturu. Výroba je rozdělena do čtyř segmentů, které se dále člení na 20 výrobních týmů. Jedná se o strojírenskou výrobu, která disponuje celou řadou technologií (mechanické obrábění, svařování, lepení, broušení, montáž).

Za administraci a rozvoj procesu *řízení a rozvoj pracovního výkonu v IFE-CR* je odpovědné oddělení lidské zdroje (HR), naplňování je však v kompetenci vedoucích pracovníků.

Pro řízení výkonnosti a rozvoje **vedoucích a technicko-hospodářských pracovníků** (THP) organizace používá nástroj *řízení podle cílů* (MBO). Koncernové cíle se člení na cíle společnosti, cíle oddělení a cíle jednotlivců. Plnění cílů je hodnoceno na roční bázi a je spojeno s finanční odměnou.

Druhým nástrojem pro řízení a rozvoj pracovního výkonu vedoucích a THP pracovníků je *roční hodnocení pracovní výkonnosti*, které s pracovníkem provádí jeho nadřízený. Roční hodnocení má formu srovnání požadované kvalifikace (definované HR oddělením) s aktuálním stavem. Hodnotí se funkční dovednosti (plnění cílů, řešení problémů a rozhodování, ekonomická činnost, zvláštní znalosti v oboru, orientace na zákazníka/služby, kvalita práce, podnikatelské myšlení), osobnostní dovednosti (iniciativa/rychlost, výkonnost při stresových situacích, flexibilita, kreativita, informace/komunikační schopnosti, týmová práce/spolupráce) a sociální a manažerské schopnosti (asertivita/sebejistota, ochota převzít vedoucí úlohu, schopnost vést, delegovat a schopnost poradit, rozvoj zaměstnanců). Na roční hodnocení navazuje roční plán rozvoje, sebevzdělávání a plánované tréninkové aktivity.

Dílenští pracovníci a jejich výkonnost je řízena a rozvíjena také dvěma způsoby. Za prvé je to měsíční hodnocení výsledku týmu podle ukazatele

produktivity, kvality, plnění termínu a 5S (pořádek a čistota na pracovišti). Pracovníkům je na základě dosažených výsledků vyplácen měsíční variabilní bonus. Podporovaný je tedy systém týmové odměny. Na některých pracovištích, kde nehraje kooperace vysokou roli, se přešlo na individuální odměnu. Musím však konstatovat, že měsíční hodnocení pracovních výsledků a na jejich základě vyplácená odměna nepůsobí příliš rozvojově. Jedná se pouze o zpětné hodnocení výsledků (minulosti) bez snahy o nápravná a rozvojová opatření.

Druhým nástrojem pro řízení a rozvoj pracovníků je, stejně jako v případě THP, roční hodnocení pracovní výkonnosti. Hodnocení probíhá mezi pracovníkem a nadřízeným. Hodnotí se pouze oblast dovedností a to tyto konkrétní položky: plnění cílů, ekonomická činnost, orientace na zákazníka/ služby, kvalita práce, zvláštní znalosti v oboru, iniciativa/rychlost, výkonnost při stresových situacích, flexibilita/kreativita, spolupráce a komunikační schopnosti. Součástí hodnocení je také plán rozvoje pro následující období.

6.3.2 Implementace auditu pracovní výkonnosti ve vybrané společnosti

IFE-CR, a.s. je společností, která si uvědomuje význam neustálého zlepšování a rozvoje a nebojí se na tomto poli aplikovat netradiční přístupy.

Potenciál modelu pracovní výkonnosti a auditu pracovní výkonnosti, jehož prostřednictvím je model v praxi aplikován, spočívá ve třech oblastech:

- Model pracovní výkonnosti je *edukativní* pomůckou pro vysvětlení pracovního procesu, pracovní výkonnosti a faktorů, které ji ovlivňují.
- Audit je nástrojem pro rychlou a komplexní analýzu pracovního procesu, stanovení celkové úrovně procesu i jednotlivých faktorů.
- Audit je nástrojem pro identifikování omezení pracovního procesu.

Ve společnosti IFE-CR, a.s. používají metodu mapování hodnotového toku a jsou si vědomi „úzkých míst“ ve svých procesech.

Audit pracovní výkonnosti je vhodné aplikovat právě na úzká místa, protože jeho výsledkem je přehled kritických faktorů, tj. faktorů majících na pracovní výkonnost negativní vliv.

Výsledky auditu pracovní výkonnosti jsou podkladem pro zlepšování procesů. Audit směřuje pozornost zlepšovatelů na ty faktory pracovní výkonnosti, které pracovní výkonnost aktuálně oslabují.

Audit pracovní výkonnosti si neklade ambici nahradit stávající způsoby řízení a rozvoje pracovní výkonnosti. Může být však jejich vhodným doplněním tam, kde jsou používané nástroje slabé (měsíční odměňování na základě dosažených výsledků, roční hodnocení kompetencí).

Určitě by bylo zajímavé audit pracovní výkonnosti provést plošně napříč celou firmou, jednalo by se však o časově náročný projekt, který by zřejmě

nepřinesl očekávané ovoce. Smyslem auditu je identifikace omezení pracovní výkonnosti a to nejlépe na pracovištích, která jsou chápána jako úzká místa. Jak již bylo řečeno audit slouží jako podklad pro zlepšování, orientuje pozornost na kritické faktory procesu pracovní výkonnosti.

Pro implementaci auditu pracovní výkonnosti do procesu řízení a rozvoje pracovní výkonnosti doporučuji následující postup:

- 1) Představení konceptu vedení společnosti
- 2) Definice projektu
- 3) Školení auditorů
- 4) Aplikace auditu na vybraných pracovištích
- 5) Fáze zlepšování a standardizace

Pro úspěšnou implementaci a následnou aplikaci auditu pracovní výkonnosti v provozu je důležité **přesvědčit vedení společnosti a vedoucí pracovníky** o benefitech, které jim audit může nabídnout.

Pokud vedení společnosti má zájem audit pracovní výkonnosti ve svých podmínkách používat, je třeba **definovat projekt**, implementační tým, očekávání, zaměření a rozsahu implementace, odpovědnosti a rámcový harmonogram. Vhodné je, aby členem implementačního týmu byl zástupce personálního oddělení, výrobní manažer, zástupce procesního inženýrství a technologie. Důležité je také definovat očekávání, zaměření a rozsah implementace. V podmínkách IFE-CR, a.s. doporučuji audit pracovní výkonnosti aplikovat jednak jako nástroj pro identifikaci omezení pracovní výkonnosti na úzkých místech, dále pak v případě pracovníků, kteří dosahují dlouhodobě nízké produktivity. Nositelem projektu je nejlépe výrobní manažer, popř. personalista. Samotná realizace, zpracování výsledků a následné zlepšování bude v kompetenci proškolených auditorů.

Způsobilost auditora je definována v kapitole 6.2.11 této práce. Ve zkratce uveďme, že by to měl být člověk nezaujatý, důvěryhodný a znalý procesů. V podmínkách společnosti IFE-CR, a.s. se jeví jako optimální obsadit roli auditora procesním inženýrem nebo technologem. Zlepšování procesů mají tito lidé v popisu pracovní činnosti. Případně se bude jednat o namátkovou aktivitu realizovanou na základě požadavku vedoucího pracovníka.

Metodika aplikace auditu pracovní výkonnosti je popsána v kapitole 6.2. Tato metodika poskytuje univerzální návod pro implementaci auditu v podmínkách výrobních společností. Součástí metodiky je detailní popis jednotlivých faktorů pracovní výkonnosti a tipy na hodnocení jejich úrovně.

Fáze zlepšování je popsána v kapitole 6.2.11. Vhodnými nástrojem pro hledání řešení je *digram rybí kost* neboli *Ishikawa* (analýza možných příčin problému), *metoda 5*Proč* (hledající kořenovou příčinu problému) nebo *brainstorming*. Ověřeným nástrojem pro implementaci a řízení zlepšovacích aktivit je cyklus PDCA. Implementovaná a prověřená opatření je potřeba standardizovat, tj. upravit procedury, toky, pracovní postupy, pracoviště, atd. Jinak se může stát, že se věci vrátí i přes naše úsilí do starých kolejí.

Navrhovaný postup implementace byl konzultován s vedoucími pracovníky společnosti IFE-CR, a.s. a byl shledán jako realizovatelný v podmínkách společnosti. Tím považují hypotézu č. 3 za potvrzenou.

6.4 Závěrečné zhodnocení výsledků práce

Stěžejní část výsledků disertační práce představuje tvorba komplexního modelu pracovní výkonnosti. Model byl definován na základě analýzy a syntézy dostupných poznatků a připomínek odborníků. Součástí modelu jsou faktory mající vliv na pracovní výkonnost. Narozdíl od klasických kompetenčních modelů obsahuje definovaný model také faktor pracovní a sociální prostředí. Faktory pracovní výkonnosti jsou v modelu rozpracovány do úrovně faktorů III. řádu a při hodnocení pracovní výkonnosti je zohledňována také úroveň vstupů do pracovního procesu.

Definovaný model byl následně ověřen v praxi a to prostřednictvím auditu pracovní výkonnosti.

Audit pracovní výkonnosti je dalším významným výsledkem této práce. Funkčnost nástroje pro audit pracovní výkonnosti byla ověřena v praxi a výsledky potvrdily použitelnost modelu pracovní výkonnosti v praktických podmínkách (potvrzení hypotézy č. 2).

Na základě teoretických poznatků a zkušeností získaných při aplikaci auditu pracovní výkonnosti v praxi byla definována originální metodika pro použití modelu pracovní výkonnosti při zjišťování omezení pracovních procesů.

Vytvořená metodika vymezující nezbytné podmínky auditu (způsobilost auditora, postup, časovou náročnost i vhodnou dobu realizace) představuje univerzální návod pro implementaci v různých organizacích.

Výsledky práce obsahují také vyhodnocení dotazníkového výzkumu. Ten sice nepředstavuje nosnou osu práce, ale byl nástrojem pro odbornou diskusi a hledání odpovědi na otázku, zda je možné výkonnost jednotlivce a faktory, které ji ovlivňují, popsat komplexním modelem pracovní výkonnosti (potvrzení hypotézy č. 1).

Závěrečnou část práce tvoří návod na implementaci modelu resp. auditu pracovní výkonnosti do procesu řízení a rozvoje výkonnosti pracovníků ve vybrané společnosti (potvrzení hypotézy č. 3).

Na základě zhodnocení výše uvedených výsledků lze konstatovat, že práce splnila svůj cíl ve všech bodech a její výsledky jsou využitelné jak z teoretického, tak praktického hlediska.

7 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE

7.1 Přínosy disertační práce pro vědu

Předkládána práce obsahuje podklady pro rozšíření základny teoretických poznatků z oblasti pracovní výkonnosti. Hlavním přínosem pro vědu je obohacení teorie o komplexní model pracovní výkonnosti jednotlivce akcentující realitu výrobní praxe.

7.2 Přínosy disertační práce pro firemní praxi

Praktickým přínosem práce je její využitelnost v praxi výrobních organizací. Komplexní model pracovní výkonnosti a audit pracovní výkonnosti, jako nástroj pro jeho implementaci, se může stát pomůckou pro řízení a rozvoj pracovní výkonnosti v každé výrobní organizaci. Metodika implementace modelu a detailně zpracovaný teoretický koncept metody může být klíčovou pomůckou pro osoby odpovědné za implementaci modelu pracovní výkonnosti do stávajících systémů řízení.

7.3 Přínosy disertační práce akademickou půdou a odbornou veřejností

Na českém trhu doposud neexistuje publikace, která by se detailně věnovala pracovnímu výkonu jednotlivce a jeho omezením. Některé z monografií se o problematice lidské výkonnosti zmiňují a zdůrazňují její význam, neposkytují však návod, jak individuální výkonnost identifikovat a jak ji rozvíjet.

Ambicí této disertační práce je poskytnout studentům a široké veřejnosti rešerši dostupných teoretických poznatků, na jejichž základě je postaveno současné vnímání člověka v rámci transformačních procesů. Druhou ambicí je definice komplexního modelu pracovní výkonnosti a faktorů, které ji ovlivňují.

Model pracovní výkonnosti, který se na rozdíl od klasických kompetenčních modelů soustředí nejen na manažerské pozice, a metodika jeho implementace v praxi umožňuje snadnou orientaci v analýze pracovních procesů a pracovní výkonnosti.

Model pracovní výkonnosti jednotlivce je základem pro snadné pochopení pracovních procesů a pro jejich správnou analýzu.

V případě zájmu ze strany Univerzity Tomáše Bati je možné uvažovat o vzniku nového výukové bloku - *Řízení a rozvoj pracovní výkonnosti jednotlivce*, a to nejlépe v rámci stávajících předmětů, které se problematikou okrajově zabývají. Jsou to povinné předměty magisterského studia Personální management I a II, Metody průmyslového inženýrství I a II a volitelný předmět Řízení lidských zdrojů.

8 ZÁVĚR

Řízení pracovní výkonnosti a rozvoje jednotlivců je základním předpokladem úspěchu celé organizace. V situaci, kdy kvalitní výrobky a služby jsou pro zákazníka samozřejmostí, je nezbytně nutné věnovat pozornost kvalitě interních procesů a pracovníkům, kteří tyto procesy obsluhují. Pracovní výkonnost je generátorem přidané hodnoty a proto také alfou a omegou každého vedoucího pracovníka a manažera.

Důležitou součástí práce je rešerše teoretických poznatků z oblasti organizačního řízení, personálního managementu, procesního řízení, výkonnosti organizace a výkonnosti procesů, která sloužila jako zdroj inspirace a podnětů pro splnění cílů disertační práce.

Prvotním cílem bylo definovat komplexní model pracovní výkonnosti a ověřit jeho funkčnost v praxi. Model definovaný na základě analýzy a syntézy teoretických poznatků byl po revizi provedené odbornou veřejností aktualizován do finální podoby a prostřednictvím auditu pracovní výkonnosti ověřen v praktických podmínkách výrobního závodu. Model pracovní výkonnosti zahrnuje na rozdíl od klasického kompetenčního modelu také faktor „pracovní a sociální prostředí“ a nezapomíná ani na vstupy jako jedny z důležitých činitelů pracovní výkonnosti.

Na základě teoretických poznatků a zkušeností získaných při aplikaci auditu pracovní výkonnosti v praxi byla definována originální metodika pro použití modelu pracovní výkonnosti při zjišťování omezení pracovních procesů.

Vytvořená metodika vymezující nezbytné podmínky auditu, jako jsou způsobilost auditora, postup, časová náročnost i vhodná doba realizace, představuje univerzální návod pro implementaci v různých organizacích.

Domnívám se, že disertační práce na téma pracovní výkonnost jednotlivce je v mnohém přínosná a inspirativní nejen pro mě osobně a pro mé akademické kolegy zabývající se řízením lidských zdrojů nebo průmyslovým inženýrstvím, ale především pro personalisty a vedoucí pracovníky v praxi.

9 LITERATURA A OSTATNÍ ZDROJE

Citované zdroje

- [1] AFT, S. L.: *Work Measurement & Methods Improvement*. New York, USA: Wiley-Interscience Publication, ISBN 0-471-37089-4
- [2] ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 1. vyd., ISBN 80-7169-614-5
- [3] ARMSTRONG, M.; BARON: *Performance Management – New Realities*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2000. ISBN 0-85292-727-4
- [4] ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2
- [5] ARMSTRONG, M.: *Performance Management – Key Strategies and Practical Guidelines*. London: Kogan Page, 2006. 3.vyd. ISBN 0-7494-4537-8
- [6] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- [7] BASL, J.; MAJER, P.; ŠMÍRA, M.: *Teorie omezení v podnikové praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-213-x
- [8] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. Management Press, Praha 1998. ISBN 80-85943-57-3
- [9] BELCOURT, M.; WRIGHT, P. C.: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Grada Publishing, Praha 1998. ISBN 80-7169-459-2
- [10] BROOKS, I.: *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9
- [11] COLLINS, CH.; PARCEL, G.: *Knowledge Management*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0760
- [12] DRUCKER, P. F.: *To nejdůležitější z Druckera*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-006-2
- [13] ELIÁŠOVÁ, I.: *Pracujete na směny?* Brno: KÚNZ, 1971, bez ISBN
- [14] FRANC, D.: Vytvořte si supertým. *EBIZ*. 2003, vol 1, No. 5., str. 72-74.
- [15] GIBSON, R.: *Nový obraz budoucnosti*. Praha: Management Press, 2007, 3. doplněné vydání. ISBN 978-80-7261-159-1
- [16] GOLDRATT, E. M.: *Kritický řetězec*. Praha: InterQuality, 1999. ISBN 80-902770-0-4
- [17] GREGAR, A.: *Personální řízení I*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 1999, ISBN 80-214-1500-2
- [18] GREGAR, A. a kol.: *Lidské zdroje a konkurenční schopnost podniku. Dílčí výzkumná zpráva výzkumu konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců*. Zlín: UTB ve Zlíně, 2003. ISBN 80-7318-117-7

- [19] HANDY, CH.: *Hlad ducha*. Praha: Management Press, 1997, ISBN 80-7261-004-x
- [20] HARTZ, P.: *Job revolution. Nové trendy ve světě práce*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-067-8
- [21] HORVÁTH & PARTNERS: *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9
- [22] HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. 1.vyd. ISBN 80-247-1458-2
- [23] HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1.vyd. ISBN 978-80-247-1457-8
- [24] HRONÍK, F.: *Manažerská integrita*. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-0-6
- [25] HÜTTLOVÁ, E. *Organizace práce v podniku*. Praha: VŠE v Praze, 1999. ISBN 80-7079-778-9
- [26] CHUNDELA, L.: *Ergonomie*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1993.
- [27] IMMAI, M.: *Kaizen*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 978-80-251-1621-0
- [28] ISHIWATA, J. *Productivity Through Process Analysis*. Portland, PA, USA: Productivity Press, 1991. ISBN 0-915299-82-8
- [29] JUROVÁ, M.: *Řízení výroby*. 1.vyd. Brno: VUT v Brně, 1994. ISBN 80-214-0583-X
- [30] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P.: *Balanced Scorecard*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 807-261-124-0
- [31] KATO, I. *Productivity Trough Motion Study*. Portland, PA, USA: Productivity Press, 1991. ISBN-1-56327-000-5
- [32] Kol. autorů: *Pracovní podmínky*. Praha: Akademie práce a zdraví ČR, rok neuveden, bez ISBN
- [33] KOONTZ, H.; WIEHRICH, H.: *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7
- [34] KOŠTURIÁK, J., GREGOR, M, a kol.: *Jak zvyšovat produktivitu firmy*. tréninkové materiály IPA Slovakia
- [35] KOŠTURIÁK, J., GREGOR, M.: *Podnik v roce 2001*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-003-1
- [36] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4
- [37] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-033-3
- [38] KRÁL, M.: *Ergonomie a její využití v technické praxi*. Ostrava, Vava, 1994, ISBN 80-85798-35-7

- [39] LIKERT, J. K.: *Tak to dělá Toyota*. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-173-7
- [40] LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ, L.: *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. Praha: HZ Systém, spol. s.r.o., 1997. ISBN 80-86009-19-X
- [41] LUKEŠ, M; NOVÝ, I.: *Psychologie a podnikání. Osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-125-9
- [42] MAŠÍN, I., VYTLAČIL, M.: *Nové cesty k vyšší produktivitě*. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 2000. ISBN 80-902235-6-7
- [43] MAŠÍN, I.; KOŠTURIÁK, J.; DEBNÁR, P.: *Zlepšování nevýrobních procesů*. Liberec: Institut technologií a managementu, 2007. ISBN 80-903533-3-9
- [44] MATOUŠEK, O.; ŠPAČEK, L.: Senior a pracovní výkonnost. *HR Fórum*. 2003, vol. 1, No. 3, s. 42-43. CS RLZ. MK ČR. ISBN 1212-690-X
- [45] NAKONEČNÝ, M.: *Motivace lidského chování*. Praha: ACADEMIA, 1996. ISBN 80-200-0592-7
- [46] NAKONEČNÝ, M.: *Psychologie osobnosti*. Praha: ACADEMIA, 1998. ISBN 80-200-0628-1
- [47] NEUMAIEROVÁ, I.: *Řízení hodnoty*. Praha: VŠE, Fakulta podnikohospodářská, 1998. ISBN – 80-7079-921-8
- [48] PETRÁČKOVÁ, V., KRAUS, J.: *Akademický slovník cizích slov*. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0607-9
- [49] PLAMÍNEK, J.: *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2005. 2. přepracované a rozšířené vydání. ISBN 80-247-1092-7
- [50] PROVAZNÍK, V.: *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-434-7.
- [51] REFA: *Sběr, analýza a vyhodnocování dat*. Tréninkové materiály. Žilina: IPA Slovakia, 2008, bez ISBN
- [52] RUSSEL-JONES, N.: *Management změny – management do kapsy*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-142-5
- [53] SLÁČÍKOVÁ, V.: Sociální analýza jako předpoklad tvorby výchovně-vzdělávacího systému. *Diplomová práce*. Univerzita Palackého, Olomouc 1991.
- [54] ŠULEŘ, O.: *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995. ISBN 80-85839-06-7.
- [55] ŠTIKAR, J.; RYMEŠ, M.; RIGEL, K.; HOSKOVEC, J.: *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 1996
- [56] TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V.: *Řízení výroby*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-578-5

- [57] TURECKIOVÁ, M.: *Řízení výkonu a rozvoj výkonnosti zaměstnanců*. HR forum, 1/2003. Str. 28-29. CS RLZ. MK ČR. ISBN 1212-690-X
- [58] TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0405-6
- [59] VYTLAČIL, M.; MAŠÍN, I. *Týmová společnost*. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1998. ISBN 80-902235-2-4
- [60] WALTERS, M.: *The Performance Management Handbook*. London: Institute of Personnel and Development, 1997. ISBN 0-85292-579-4.
- [61] WIESNER, J.: *Pracovní cíle v podniku*. Praha: Institut řízení, 1983. 57-02-83.

Doporučené zdroje

- [62] BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.
- [63] GALLWEY, T. W.: *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-115-1
- [64] HRONÍK, F.: *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment centre*. Brno: ERA Group, 2002. ISBN 80-86517-20-9.
- [65] IMMAI, M.: *Gemba Kaizen*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0850-3
- [66] IMPAC: *Tréninkové materiály společnosti IMPAC*.
- [67] KAHLE, B., STÝBLO, J.: *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-06-09.
- [68] KELLER, J.: *Sociologie a byrokracie organizace*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2001. ISBN 80-85850-15-X
- [69] LOCKET, J.: *Effective Performance Management*. Londýn: Kogan Page, 1992
- [70] MAŠÍN, I.: *Mapování hodnotového toku ve výrobních procesech*. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 2003. ISBN 80-902235-9-1.
- [71] MILKOWICH, G.T., BOUDREAU, J.W.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- [72] PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993.
- [73] ROUSOVÁ, E.: *Projekt zvyšování produktivity pracovních systémů v Peguform-Bohemia, a.s. Diplomová práce*. UTB, FaME, Zlín, 2001
- [74] SCHUMACHER, E. F.: *Malé je milé aneb ekonomie, která by počítala i s člověkem*. Brno: Nakladatelství Doplněk, 2000. ISBN 80-7239-035-X.
- [75] TURECKIOVÁ, M.: *Řízení výkonu a rozvoj výkonnosti zaměstnanců*. HR Forum. 2003, Vol. 1, No. 2, s. 28-29. CS RLZ. MK ČR. ISBN 1212-690-X

10 SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA

- [1] ROUSOVÁ, E.: *Analýza prosazování se obuvnických strojů značky ZPS-SM, a.s. na zahraničních trzích*. Bakalářská práce. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky v Zlíně, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 1999.
- [2] KOŽÍŠKOVÁ, H., ROUSOVÁ, E., VRÁBLÍK, M.: *Výchozí premisy utváření a prosazování konkurenceschopnosti české marketingově řízené firmy*. Sborník z vědecké konference Podnik pro 3.tisíciletí. Zlín: FaME, VUT, 1999, S.VII 11-19. ISBN 80-214-1467-7
- [3] ROUSOVÁ, E.: *Projekt zvýšení produktivity pracovních procesů v Peguform-Bohemia, a.s.*. Diplomová práce. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky v Zlíně, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001.
- [4] GREGAR, A. a kol.: *Lidské zdroje a konkurenční schopnost podniku*. Dílčí výzkumná zpráva výzkumu konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců. Sborník příspěvků ze semináře 3.4.2003 ve Zlíně. Zlín: UTB ve Zlíně, 2003. ISBN 80-7318-117-7
- [5] ROUSOVÁ, E.: *Řízení výkonnosti a rozvoje pracovní síly v podmínkách českých podniků*. Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Ekonomika a management 2003 bez hranic. Praha: Fakulta podnikohospodářská Vysoké školy ekonomické v Praze, 2003. ISBN 80-239-1538-X
- [6] ROUSOVÁ, E.: *Performance Management in the Conditions of the Czech Environment*. International Conference of PhD students. Miskolc, (HU): University of Miskolc, 2003. ISBN 963-661-589-6
- [7] ROUSOVÁ, E.: *Řízení výkonnosti a pracovní síly v podmínkách české ekonomiky*. Sborník z mezinárodní vědecké konference „Mladá Veda 2003“. Račkova Dolina (SR): SPU Nitra, 2003. ISBN 80-89162-03-7. Tento příspěvek byl ohodnocen 2. cenou.
- [8] ROUSOVÁ E.: *Podnikové vzdělávání dospělých*. Závěrečná práce doplňujícího pedagogického minima. Brno: CEVAPO, VUT v Brně, 2005.
- [9] ROUSOVÁ, E.: *Knorr Production System*. Článek v podnikovém časopisu LIFE. Brno: IFE-CR, 2007

11 CV AUTORA

Jméno a příjmení: Eva ROUSOVÁ
Datum narození: 11. července 1978
Místo narození: Uherské Hradiště
Bydliště: Chopinova 11, 623 00 Brno
Telefon: +420 724 225 217
e-mail: eva.rousova@knorr-bremse.com

Vzdělání:

9/2001 – dosud Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Zlín
Doktorské studium, specializace Výkonnostní management
9/1996 – 6/2001 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Zlín
Magisterské studium - specializace Průmyslové inženýrství, státní zkouška
9/1992 – 6/1996 Střední průmyslová škola strojnická, Sokolská, Brno
Středoškolské studium - obor Technická administrativa, maturita

Další kurzy:

3/2008 – 6/2008 REFA Darmstadt, Německo ve spolupráci s IPA Slovakia, Žilina
REFA I, REFA II, ukončeno certifikační zkouškou
10/2007-3/2008 SC&C Partners, Brno
Six Sigma Green Belt
3/2004 – 6/2004 IMPAC University, Punta Gorda, Florida, USA
Field Operations Training, Internetový kurz s certifikační zkouškou
9/2001 – 4/2005 Vysoké učení technické v Brně, CEVAPO, Brno
Doplňující pedagogické minimum, zkouška Euroinženýr pedagog

Relevantní pracovní zkušenosti:

2/2008 – dosud IFE-CR, a.s., Modřice
Specialista vzdělávání a rozvoje: odpovědnost za procesy související s adaptací, vzděláváním a rozvojem pracovníků, naplňování vzdělávacího programu, komunikace s externími dodavateli, tvorba a realizace interních tréninkových aktivit, realizace projektu Tréninkové centrum

- 4/2006 – 1/2008 IFE-CR, a.s., Modřice
Procesní inženýr: optimalizace procesů (layout pracoviště sklení, JIT dodávky pro pracoviště Hrubé montáže, Kanbanové systémy v segmentu Pohony, OEE CNC obráběcích strojů, Projekt vzdělávání IFE škola a další)
- 11/2005 – 3/2006 BenQ Czech Republic, s.r.o., Brno
Výrobní inženýr/průmyslový inženýr: plánování a řízení výroby, hodnocení a prevence prostojů, reportování výsledků řediteli závodu, vedení a trénink směnových mistrů, asistentů linky a operátorů, zavádění nových modelů do výroby
- 3/2004 – 7/2005 IMPAC Limited, Dublin, Irsko
Specialista produktivity: analýzy pracovních procesů a manažerských systémů, vytváření a implementace nástrojů a systémů pro řízení produktivity, trénink a koučování zaměstnanců klienta, vedení juniorů, práce v oblastech: obchodní řetězce, ocelářský, gumářský, dřevozpracovatelský, keramický a potravinářský průmysl
- 9/2001 – 3/2004 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Zlín
Interní doktorand Ústavu managementu výroby a průmyslového inženýrství: pedagogická činnost - vedení seminářů z Logistiky, příprava a vedení přednášek a seminářů ze Studií metod a měření práce a Personálního managementu, vedení bakalářských, diplomových prací, vědecko-výzkumná činnost
- 9/2001 – 3/2004 Camp Counselors & Work Experience USA, Praha
Oblastní zástupce/Interviewer: promotion pro zlínský region, vedení informačních schůzek, konzultace, hodnotící pohovory s uchazeči o práci v USA a Velké Británii v angličtině
- 1/2000 – 7/2000 Vysoké učení technické v Brně, FEKT, Brno
Sekretářka děkana: vyřizování telefonických hovorů, korespondence, objednávky, faktury, zápisy z porad, organizace porad a konferencí

Reference:

IFE-CR, Evropská 839, 664 42 Modřice - Vladislava Rosypálková, HR manažer
 IMPAC, 37 Dame Street, Dublin 2, Ireland - **Gabriel Matter**, Regional manažer
 VUT v Brně, FEKT, Údolní 53, Brno - Prof. Ing. **Radimír Vrba**, CSc., děkan

Volný čas:

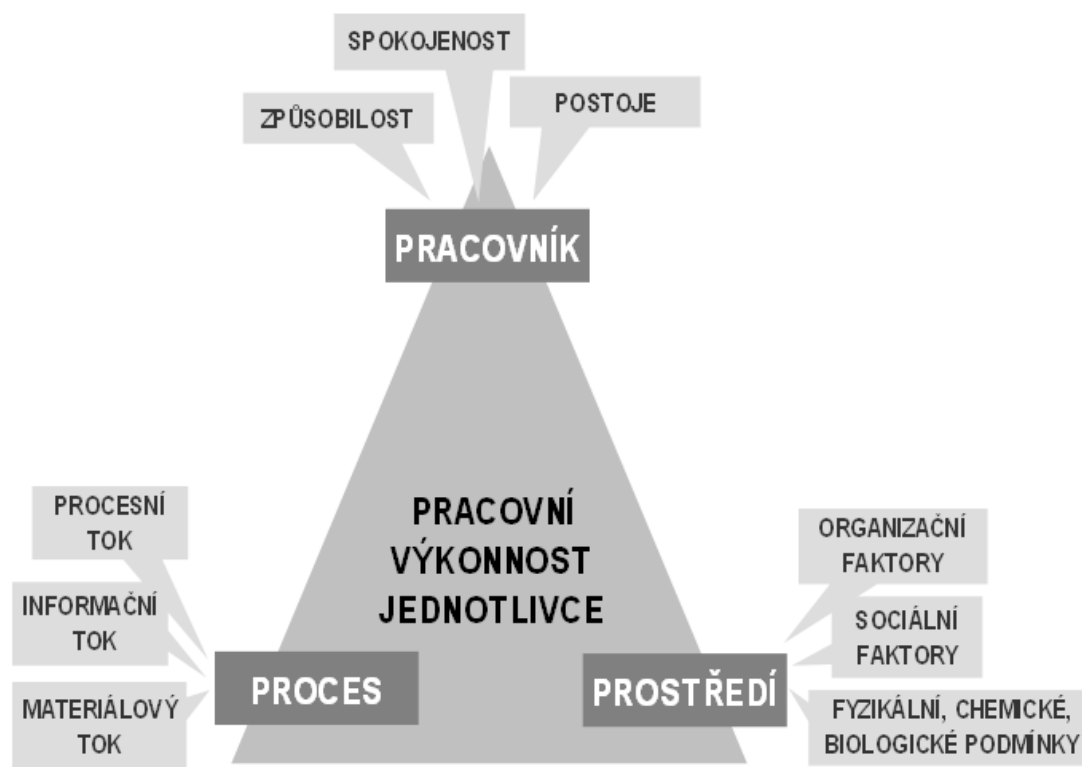
Jóga, squash, jízda na kole, lyžování, vysokohorská turistika

12 PŘÍLOHY

Příloha A - Faktory ovlivňující pracovní výkon

Faktory ovlivňující pracovní výkonnost		Armstrong	Cattell	Franc (podle Gilbert)	Nakonečný	Mikuláščík	Provazník	Štikar, Rimeš	Tureckiová	Wiesner	Skupina
1	Dovednosti								x		A
2	Mentální a motorické výkony		x		x						A
3	Motivace/Motivace k práci		x	x		x	x	x	x		A
4	Nálada		x								A
5	Osobní charakteristiky jedince	x				x					A
6	Osobní motivy pro práci			x							A
7	Osobní předpoklady			x		x					A
8	Pracovní tempo	x						x			A
9	Schopnost podat výkon			x							A
10	Schopnosti člověka						x	x	x		A
11	Touha podat výkon			x							A
12	Učením získané dovednosti		x								A
13	Vrozené intelektové faktory		x								A
14	Vztah k práci									x	A
15	Únava										A
16	Zdravotní stav		x			x					A
17	Znalosti			x		x					A
18	Efektivní tým										B
19	Mezilidské stavy a sociální prostředí				x	x					B
21	Osobní ohodnocení			x							B
22	Pracovní podmínky							x	x		B
23	Pracovní prostředí a klima	x			x	x					B
24	Pracovní pomůcky/Vybavení pracoviště			x		x					B
25	Úprava prostředí									x	B
20	Možnost podat výkon			x							C
26	Informace k výkonu			x							C
27	Org.podmínky/Systém organizace a řízení					x			x		C
28	Technologie pracovních postupů					x					C
29	Úprava práce									x	C
30	Zpracovávaný materiál					x					C

Příloha B - Model pracovní výkonnosti a definice jednotlivých faktorů II. řádu



Faktor	Stávající definice
Způsobilost pracovníka	Úroveň znalostí, schopnosti a dovednosti pracovníka potřebných k realizaci zadaného úkolu
Spokojenost pracovníka	Vnitřní pocit jistoty a bezpečí, pocit stability a sounáležitosti, možnost rozvoje a seberealizace v pracovní pozici, uznání okolí za odvedenou práci nebo pocity opakné. Projevují se v motivaci nebo naopak demotivace pracovníka k realizaci pracovních úkolů.
Postoje pracovníka	Pracovní ochota, motivace k vyšším výkonům, proaktivita, loajalita nebo naopak neochota, nezájem, netečnost.
Procesní tok	Míra koordinace a harmonie činností v rámci celé organizace, vztahy mezi předchozími, navazujícími a spolupracujícími procesy, duplicita nebo absence potřebných činností
Informační tok	Včasnost, správnost, přesnost a srozumitelnost informací
Materiálový tok	JIT princip, materiál (podklady) jsou ve správný čas, správném množství a správné kvalitě na správném místě
Organizační faktory	Efektivita pracovního postupu a metody, rozmístění a vybavení pracoviště, rozdělení pracovních úkolů v rámci skupiny, ergonomie na konkrétním pracovišti
Sociální faktory	Kvalita sociálních vztahů na pracovišti, sociální vztahy napříč firmou, firemní kultura
Fyzikální, chemické, biologické podmínky	Teplota, hluk, světlo, prašnost, vlhkost, vibrace, zátěž svalových skupin

Příloha C – Dotazník pro ověření platnosti modelu pracovní výkonnosti

Dotazníkové šetření

Dobrý den,

cílem tohoto dotazníkového šetření je **ověření modelu výkonnosti** definovaného na základě analýzy a syntézy dostupných teoretických poznatků. Dotazník je součástí **disertační práce** na téma **Použití modelu výkonnosti pro identifikaci omezení pracovní výkonnosti jednotlivce**. Disertační práce bude předložena k obhajobě na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, Fakultě managementu a ekonomiky, Ústavu průmyslového inženýrství - výrobního managementu na podzim roku 2008.

Uvedená disertační práce si kromě zmapování současných poznatků a definice komplexního modelu pracovní výkonnosti klade za cíl **vytvořit nástroj pro rychlou a efektivní identifikaci omezení konkrétního pracovního procesu**. V rovině vize zatím zůstává možnost použít tento nástroj, ukáže-li se životaschopným, jako nadstavbu, rozšíření nebo doplnění techniky Mapování hodnotového toku.

Hodnotiteli definovaného modelu výkonnosti jsou manažeři a vedoucí pracovníci. **Dotazník obsahuje 18 otázek**. Celková **doba zpracování dotazníku je 30 - 45min**. Při vyplňování dotazníku doporučuji dodržet pořadí listů. Výsledky dotazníkového šetření budou použity výhradně pro účely zpracování a obhajoby uvedené disertační práci.

Vyplněný dotazník zašlete prosím do 15.9.2008
na emailovou adresu **eva.rousova@knorr-bremse.com**
nebo poštou na adresu:

**IFE-CR, a.s.,
Eva Rousová,
Evropská 839
664 42 Modřice**

V případě jakéhokoliv dotazu mě můžete kontaktovat na uvedené emailové adrese nebo na telefonním čísle 724.225.217.

Předem Vám děkuji za čas strávený nad dotazníkem.

Eva Rousová

V případě Vašeho zájmu o zaslání výsledků dotazníkového šetření nebo výsledky disertační práce uveďte prosím kontakt.

Mám zájem o zaslání výsledků dotazníkového šetření: ANO NE

Mám zájem o zaslání výsledků disertační práce: ANO NE

Kontakt:

--

Informace o organizaci, organizační jednotce a praxi hodnotitele

A Organizace

1 Název organizace: _____

2 Odvětví: a) veřejná správa
b) služby
c) výroba

3 Předmět činnosti organizace:

4 Velikost organizace: _____ zaměstnanců

5 Vize, mise, poslání organizace:

B Organizační jednotka

1 Název Vaší pracovní pozice: _____

2 Název organizační jednotky: _____

3 Předmět činnosti organizační jednotky:

4 Velikost organizační jednotky: _____ zaměstnanců
z toho _____ přímých podřízených
z toho _____ nepřímých podřízených

5 Délka Vaší praxe _____
z toho _____ ve vedoucí pozici

Názor hodnotitele na pracovní výkonnosti a její ovlivňování

C Pracovní výkonnost a její ovlivňování

		vliv
1a Co má podle Vás vliv na pracovní výkonnost jednotlivce?	a	_____
	b	_____
	c	_____
	d	_____
	e	_____
1b Vyberte prosím 3 položky, které mají dle Vašeho názoru největší vliv na pracovní výkonnosti jednotlivce. Těmto 3 položkám přiřadte priority. <i>1 = největší vliv, 2 = druhý největší vliv, 3 = v pořadí třetí největší vliv</i>	f	_____
	g	_____
	h	_____
	i	_____
	j	_____

Komentář:

- 2** Pracovní výkonnost každého jednotlivce je ovlivnitelná?
- a rozhodně ano
 - b spíše ano
 - c spíše ne
 - d rozhodně ne

Komentář:

vliv

3a Jak Vy sami ovlivňujete pracovní výkonnost svých podřízených?

Uvedte "nástroje", které používáte.

Př. Denní kontrola výsledků, Hodnocení na základě výsledků, Roční cíle, "Jít příkladem", Procesní analýzy a optimalizace

- | | | |
|---|-------|-------|
| a | _____ | _____ |
| b | _____ | _____ |
| c | _____ | _____ |
| d | _____ | _____ |
| e | _____ | _____ |
| f | _____ | _____ |
| g | _____ | _____ |
| h | _____ | _____ |
| i | _____ | _____ |
| j | _____ | _____ |

3b Vyberte prosím 3 nástroje (položky), které mají dle Vašeho názoru největší vliv na pracovní výkonnosti jednotlivce. Těmto 3 položkám přiřadte priority. 1 = největší vliv, 2 = druhý největší vliv, 3 = v pořadí třetí největší vliv

Komentář:

4 Hodnocení pracovní výkonnosti jednotlivce a její ovlivňování provádím v rámci své organizační jednotky:

- a denně
- b týdně
- c měsíčně
- d čtvrtletně
- e ročně

Komentář:

5 Tato frekvence hodnocení je v rámci mé organizační jednotky dostatečná.

- a rozhodně ano
- b spíše ano
- c spíše ne
- d rozhodně ne

Komentář:

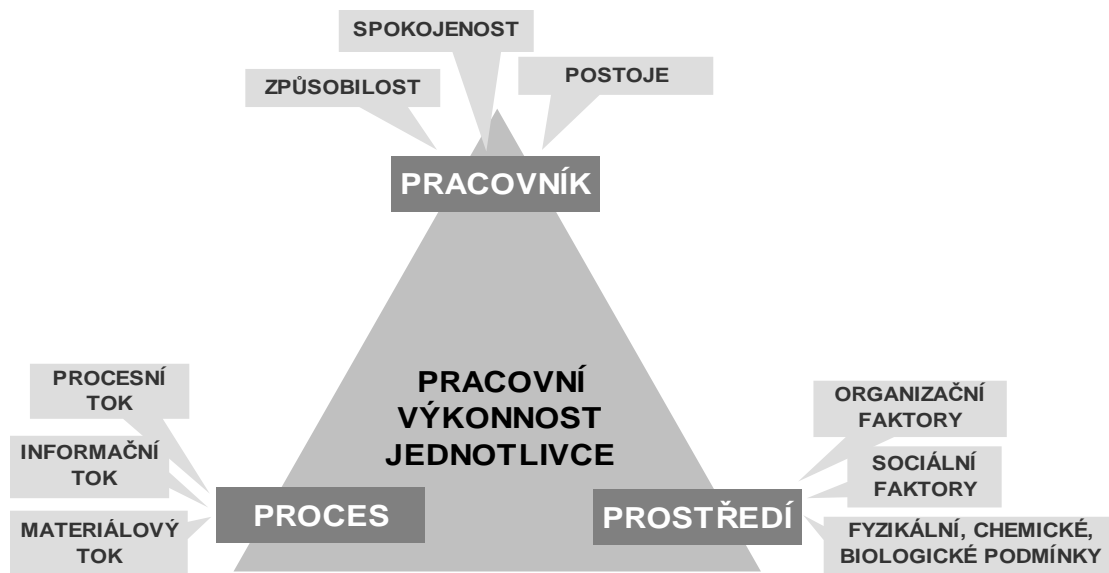
Verifikace definovaného modelu výkonnosti

D Model pracovní výkonnosti jednotlivce

- 1 Pozorně si prostudujte níže uvedený model a definice faktorů uvedené v otázce č.2. Souhlasíte s tím, že pracovní výkonnost jednotlivce lze popsat tímto modelem?

- a rozhodně ano
b spíše ano
c spíše ne
d rozhodně ne

Pro vysvětlení/doplnění Vašeho názoru použijte kolonku Komentář.



Komentář:

- 2 Souhlasíte s definicemi uvedenými u jednotlivých faktorů? Pokud ne, zkuste je formulovat nebo doplnit vlastními slovy.

Faktor	Stávající definice	Aktualizovaná definice
Způsobilost pracovníka	Úroveň znalostí, schopností a dovedností pracovníka potřebných k realizaci zadaného úkolu	
Spokojenost pracovníka	Vnitřní pocit jistoty a bezpečí, pocit stability a sounáležitosti, možnost rozvoje a seberealizace v pracovní pozici, uznání okolí za odvedenou práci nebo pocity opačné. Projevují se v motivaci nebo naopak demotivace pracovníka k realizaci pracovních úkolů.	
Postoje pracovníka	Pracovní ochota, motivace k vyšším výkonům, proaktivita, loajalita nebo naopak neochota, nezájem, netečnost.	
Procesní tok	Míra koordinace a harmonie činností v rámci celé organizace, vztahy mezi předchozími, navazujícími a spolupracujícími procesy, duplicita nebo absence potřebných činností	
Informační tok	Včasnost, správnost, přesnost a srozumitelnost informací	
Materiálový tok	JIT princip, materiál (podklady) jsou ve správný čas, správném množství a správné kvalitě na správném místě	
Organizační faktory	Efektivita pracovního postupu a metody, rozmístění a vybavení pracoviště, rozdělení pracovních úkolů v rámci skupiny, ergonomie na konkrétním pracovišti	
Sociální faktory	Kvalita sociálních vztahů na pracovišti, sociální vztahy napříč firmou, firemní kultura	
Fyzikální, chemické, biologické podmínky	Teplota, hluk, světlo, prašnost, vlhkost, vibrace, zátěž svalových skupin	

vliv

- 3a Do jaké míry uvedené faktory ovlivňují pracovní výkonnost jednotlivce ve Vaší organizační jednotce?

- a Způsobilost pracovníka _____
- b Spokojenost pracovníka _____
- c Postoje pracovníka _____
- d Procesní tok _____
- e Informační tok _____
- f Materiálový tok _____
- g Organizační faktory _____
- h Sociální faktory _____
- i Fyzikální, chemické, biologické podmínky _____

- 3b Vyberte prosím 3 faktory (položky), které mají dle Vašeho názoru největší a nejmenší vliv na pracovní výkonnosti jednotlivce ve Vaší organizační jednotce.

Těmto 3 položkám přiřadte priority.

1 = největší vliv, 2 = v pořadí druhý největší vliv, 3 = třetí největší vliv, 9 = nejmenší vliv, 8 = v pořadí druhý nejmenší vliv, 7 = v pořadí třetí nejmenší vliv.

Audit pracovní výkonnosti

Faktory pracovní výkonnosti			Popis aktuálního stavu	Nedostatečná, ohrožující úroveň	Podprůměrná, limitující úroveň	Postačující minimální úroveň	Optimální úroveň	Excelentní úroveň	Vliv faktoru na pracovní výkonnost			
I.	II.	III.		⊕	⊖	◐	◑	●	0,1 = negativní vliv 2 = nejasný vliv 3,4 = pozitivní vliv			
				0	1	2	3	4				
PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	Výrobní zařízení	Dostupnost OEE (Celkové využití) výrobního zařízení je na úrovni 80 % a víc. Prostoje a poruchy jsou monitorovány. Existuje funkční eskalační plán.				◐			2			
		TPM Je implementováno TPM. Čištění a preventivní údržba je realizována na denní bázi obsluhou zařízení.			⊖				1			
		Ergonomie Rozměrové řešení výrobního zařízení respektuje optimální pracovní polohu. Ovladače jsou příjemné pro obsluhu. Sdělovače poskytují jednoznačnou a včasnou informaci.					◐			2		
	Pracovní pomůcky	Dostupnost Na pracovišti (nejlépe v dosahu) jsou dostupné všechny potřebné pracovní pomůcky. Pracovník je nehledá, nechodí pro ně ani je nesdílí s ostatními.				⊖				1		
		Ergonomie Pracovní pomůcky splňují požadavky na bezpečnost a ochranu zdraví při práci.					◐			2		
	Pracoviště	Uspořádání Pracoviště je uspořádáno tak, že je eliminována chůze, pracovní poloha je optimální (vzhledem k charakteru práce), nejsou nebezpečné plochy, rozměrové řešení respektuje rozměry lidského těla.				⊖				1		
		Vizualizace Pracoviště je poskládáno logicky, jednotlivé zóny (vstup, výstup, pracoviště, cesty) jsou vizualizovány.						◑		3		
		5S Pracovní prostředky, výrobní dokumentace a materiál jsou uloženy standardním způsobem, obsahují označení. Pracoviště je čisté.						◐			2	
	Podmínky prostředí	Světlo Pracovník považuje světelné podmínky na pracovišti za optimální. Nejsou identifikovány stížnosti na množství, intenzitu, oslňování nebo nestálost světelných podmínek. Je snadné rozeznat všechny kritické detaily. Zdroje světla jsou rozmístěny tak, že					◐				2	
		Teplota a klima Teplota, vlhkost vzduchu a proudění vzduchu na pracovišti jsou pro pracovníka vykonávajícího činnost příjemné, tj. neutrální, a hodnoty veličin jsou konstatní, tj. nemění se. Pracovník má k dispozici ochranné nápoje. Provádí se pravidelná							●			4
		Hluk Na pracovišti a jeho okolí se po celou dobu pracovní činnosti nevyskytuje žádný zdroj hluku (4 body). Pracovník není v průběhu výkonu pracovní činnosti vystavován hluku hlasitějšímu než je mluvené slovo (3 body). Pokud ano, jsou organizační, technick						◐				2
		Rizika Na pracovišti nehrozí nebezpečí vážnějšího úrazu (4 body). Pokud je pracoviště vyhodnoceno jako rizikové je maximální možné hodnocení 2 body i přesto, že je pracovník chráněn ochrannými pracovními pomůckami.						◐				2

Audit pracovní výkonnosti					Nedostatečná, ohrožující úroveň	Podprůměrná, limitující úroveň	Postačující minimální úroveň	Optimální úroveň	Excelentní úroveň	Vliv faktoru na pracovní výkonnost	
					⊕	⊖	◐	◑	●		
Faktory pracovní výkonnosti					Popis aktuálního stavu					0,1 = negativní vliv 2 = nejasný vliv 3,4 = pozitivní vliv	
I.	II.	III.			0	1	2	3	4		
PRACOVNÍK	Způsobilost	Znalosti 4 = Pracovník disponuje znalostmi přesahujícími požadovanou úroveň na dané pozici. 3 = Dokonalé porozumění a osvojení všech aspektů, které jsou na práci kladeny. 2 = Pracovník má potřebné znalosti pro to, aby mohl samostatně pracovat. 1 = pracovník					◐			2	
		Dovednosti 4 = Pracovník je schopen školit dovednostem nové pracovníky. 3 = Pracovník disponuje dovednostmi potřebnými pro to, aby samostatně pracoval v kvalitě i tempu. 2 = Pracovník je schopen pracovat samostatně, občasné problémy s kvalitou, kvantitou						◑		3	
		Osobnostní předpoklady 4 = Pracovníkovi intelektové schopnosti přesahují požadavek dané pozice. 3 = Pracovníkovi schopnosti přesně odpovídají požadavkům dané pozice. 2 = Pracovníkovi schopnosti jsou postačující. 1 = Lze konstatovat nesoulad mezi požadavky						◑		3	
		Zdravotní stav Pracovník působí zdravím dojmem (barva pleti, oči, pohyby, hlas, dech, přítomnost na pracovišti). Pracovník nebyl v posledním roce nemocný.				Pracovník je silnější postavy, u manipulace s těžkými dveřmi se zadýchává.					2
		Únava Pohyby pracovníka jsou plynulé, pracovní tempo je konstatní a odpovídající charakteru práce.				Pracovní tempo i pohyby jsou i v odpoledních hodinách a ke konci směny plynulé. Pracovníci					3
		Ekonomie Pracovník nabádá ostatní k ekonomickému využití materiálu, pracovních prostředků (4 body). Pracovník se chová ekonomicky, šetří pohyby, kroky, materiál, k pracovním prostředkům se chová šetrně (3 body).						◑		3	
	Postoje	Iniciativa Pracovník je iniciativní, aktivně se podílí na utváření svého pracovního prostředí, předkládá návrhy k řešení problémů. 4 = výjimečně aktivní účast v programech zlepšování, 3 = aktivní účast, 2 = spoluúčast, 1 = pasivní účast, 0 = nezájem.					⊕			1	
		Flexibilita Pracovník je přizpůsobivý a otevřený pro různé způsoby práce, ochotný zkoušet nové nápady a přístupy. Je iniciátorem změn. (4 body) Dále přístup hodnotíme jako reaktivní (3 body), proaktivní (2 body), pasivní (0-1 bod).						◐		2	
	Spokojenost	Pracovní spokojenost Pracovník k práci přistupuje pozitivně, pracuje s elánem, má dobrý pocit s odvedené práce, svoji práci má rád, neměnil by ji.				Pracuje na stejné pozici už 3 roky, přál by si pravidelný nárůst finanční odměny, ale jinak je spokojený.					2
		Osobní spokojenost Pracovník působí spokojeným dojmem, daří se mu v osobním životě, nemá problémy se zdravím, v rodině, není v bytové ani finanční tísní, necítí se být ve stresu.				NEHODNOCENO					nehodnoceno
	Motivace	Finanční motivace Pracovník si je vědom vztahu mezi výkonností a finanční odměnou. Flexibilní složka mzdy je pro něj motivující. Motivace je vidět na jeho pracovním tempu a chování.						◑		3	
		Nefinanční motivace Pracovník je motivován i jinými než finančními pobídkami. Cítí se být motivován kolektivem, vedoucím, popř. je orientován na výsledek. Motivace je vidět na jeho pracovním tempu a chování.						◐		2	

Audit pracovní výkonnosti				Nedostatečná, ohrožující úroveň	Podprůměrná, limitující úroveň	Postačující minimální úroveň	Optimální úroveň	Excelentní úroveň	Vliv faktoru na pracovní výkonnost	
Faktory pracovní výkonnosti				⊕	⊖	◐	◑	●	0,1 = negativní vliv 2 = nejasný vliv 3,4 = pozitivní vliv	
I.	II.	III.	Popis aktuálního stavu	0	1	2	3	4		
SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ	Nadřízený	Způsob komunikace Vedoucí s pracovníky komunikuje efektivně a konstruktivně, dává prostor názoru pracovníků, je nápomocen při řešení problémů. Pracovníci se cítí bezpečně a chovají k vedoucímu respekt.				◐			2	
		Kontrola výsledků a zpětná vazba Vedoucí v průběhu směny kontroluje pracovní výsledek (množství, kvalitu, včasnost) a poskytuje pracovníkům konstruktivní zpětnou vazbu.			⊕					1
		Řešení problémů Vedoucí je schopen aktivně a efektivně řešit problémy na pracovišti, nevyhýbá se problémům.						◑		3
	Kolektiv	Komunikace v kolektivu Pracovníci spolu komunikují přátelským způsobem, nevyskytují se slovní urážky, pomluvy, informace jsou předávány a sdíleny jasně a efektivně.						◑		3
		Týmová spolupráce Pracovníci pracují efektivně a v souladu s ostatními členy týmu, jsou si nápomocni při řešení případného problému, v organizaci je podporován týmový duch, nízká nebo žádná fluktuace v rámci týmu.						◑		3
		Atmosféra v kolektivu Atmosféra v organizační jednotce je přátelská, bezpečná, pozitivní a příjemná.						◐		2
	Organizační kultura	Cíle organizace Cíle organizace jsou zveřejněny. Pracovníci jsou obeznámeni s cíli společnosti a jsou s nimi ztotožnění, chápou souvislosti.						◑		3
		Hodnoty organizace Organizace má definovány a zveřejněny firemní hodnoty. Pracovníci tyto hodnoty znají a ztotožňují se s nimi.							◑	3
		Organizační klima V organizaci a tedy i na pracovišti panuje pocit důvěry, soudržnosti, podpory, uznání, slušnosti a spravedlnosti.						◐		2
	Pracovní a osobní život	Pracovní doba a hodiny Pracovník je spokojený s délkou pracovní doby i s pracovním režimem. Pracovní doba nemá negativní vliv na jeho osobní život.					◐		2	

Audit pracovní výkonnosti				Nedostatečná, ohrožující úroveň	Podprůměrná, limitující úroveň	Postažující minimální úroveň	Optimální úroveň	Excelentní úroveň	Vliv faktoru na pracovní výkonnost	
Faktory pracovní výkonnosti			Popis aktuálního stavu	⊕	⊖	◐	◑	●		
I.	II.	III.		0	1	2	3	4	0,1 = negativní vliv 2 = nejasný vliv 3,4 = pozitivní vliv	
VSTUPY	Informace	Včasnost informace Všechny informace nutné pro výkon jsou na místě v dostatečném předstihu tak, aby jejich nepřítomnost nemohla způsobit zpoždění v plnění úkolů. Není potřeba dohledávat žádné další doplňující informace.					◑		3	
		Kvalita informace Informace jsou na místě ve správné, jednoznačné a srozumitelné formě, není třeba zjišťovat doplňující informace, žádat o radu, studovat další podklady.						◑		3
	Materiál	Přítomnost materiálu Materiál je na místě včas, ve stavu připraveném pro výrobu, není třeba nikoho kontaktovat, hledat, připravovat, třídít.						◑		3
		Kvalita materiálu Materiál je na místě v požadované kvalitě, nejsou potřeba žádné další úpravy, změny, reklamace, diskuse.				◐				2
	Organizace	Efektivita organizace práce Práce je organizovaná efektivním způsobem. Existuje jednoznačná dělba práce a kompetencí, materiálové i informační toky plynou hladce, pracoviště je přehledné, není zahlcené materiálem a výrobními prostředky.						◑		3
		Kontrolní mechanismy Jsou definovány procedury pro řešení odchylek a nestandardních situací (materiál, informace, stroje, pracovníci). Existuje eskalační plán pro řešení problémů.					◐			2
Finance	Vliv výkonnosti na finanční odměnu Pracovník může svým výkonem ovlivnit výši své odměny. Je nastavena výkonnostní složka mzdy.						◑		3	
VÝSTUPY	Kvalita	Pracovník soustavně splňuje požadavky na přesnost a úplnost, klade důraz na detail.					◑		3	
	Kvantita	Pracovník podává vysoké pracovní nasazení, jeho výkon je v porovnání s časovým standardem a výkonem kolegů nadstandardní.				◐			2	
	Včasnost	Pracovník dokáže odpovědně plánovat své úkoly, jeho pracovní čas je využit efektivně, stanovené časové standardy/termíny jsou dodrženy.				◐			2	
Celkové hodnocení			Cetnost výskyt v kategorii	⊕	⊖	◐	◑	●	0,1 = negativní vliv 2 = nejasný vliv 3,4 = pozitivní vliv	
				pozitivní	nejasný	negativní				
				0	4	6	0			

Příloha E – Výsledky auditu pracovní výkonnosti

Výsledky auditu pracovní výkonnosti			Nedostatečná, ohrožující úroveň	Podprůměrná, limitující úroveň	Postažující minimální úroveň	Optimální úroveň	Excelentní úroveň	Vliv faktoru na pracovní výkonnost	
Pracoviště: I/4	Pracovník: J. Vopršálek	Vedoucí: F. Novák	⊕	⊖	⦿	⦿	⦿	0,1 = negativní vliv 2 = nejasný vliv 3,4 = pozitivní vliv	
I.	II.	III.	0	1	2	3	4		
Pracovní prostředí	Výrobní zařízení	TPM		⦿				1	
Pracovní prostředí	Pracovní pomůcky	Dostupnost		⦿				1	
Pracovní prostředí	Pracoviště	Uspořádání		⦿				1	
Pracovník	Postoje	Iniciativa		⦿				1	
Sociální prostředí	Nadřízený	Kontrola výsledků a zpětná vazba		⦿				1	
Vstup	Materiál	Kvalita materiálu		⦿				1	
Vstup	Informace	Kvalita informace		⦿				1	
Vstup	Organizace	Kontrolní mechanismy			⦿			2	
Pracovní prostředí	Výrobní zařízení	Dostupnost			⦿			2	
Pracovní prostředí	Výrobní zařízení	Ergonomie			⦿			2	
Pracovní prostředí	Pracovní pomůcky	Ergonomie			⦿			2	
Pracovní prostředí	Pracoviště	SS			⦿			2	
Pracovní prostředí	Podmínky prostředí	Světlo			⦿			2	
Pracovní prostředí	Podmínky prostředí	Hluk			⦿			2	
Pracovní prostředí	Podmínky prostředí	Rizika			⦿			2	
Pracovní prostředí	Způsobilost	Znalosti			⦿			2	
Pracovník	Způsobilost	Zdravotní stav	Ustní hodnocení:					2	
Pracovník	Postoje	Flexibilita			⦿			2	
Pracovník	Spokojenost	Pracovní spokojenost	Ustní hodnocení:					2	
Pracovník	Motivace	Nefinační motivace			⦿			2	
Sociální prostředí	Nadřízený	Způsob komunikace			⦿			2	
Sociální prostředí	Kolektiv	Atmosféra v kolektivu			⦿			2	
Sociální prostředí	Organizační kultura	Organizační klima			⦿			2	
Sociální prostředí	Pracovní a osobní život	Pracovní doba a hodiny			⦿			2	
Vstup	Informace	Včasnost informace			⦿			2	
Vstup	Materiál	Dostupnost materiálu			⦿			2	
Vstup	Finance	Vliv výkonnosti na finaiční odměnu			⦿			2	
Výstup	Kvantita	Kvantita			⦿			2	
Výstup	Včasnost	Včasnost			⦿			2	
Pracovní prostředí	Pracoviště	Vizualizace				⦿		3	
Pracovní prostředí	Způsobilost	Dovednosti				⦿		3	
Pracovník	Způsobilost	Osobnostní předpoklady				⦿		3	
Pracovník	Způsobilost	Únava	Ustní hodnocení:					3	
Pracovník	Postoje	Ekonomie				⦿		3	
Pracovník	Motivace	Finanční motivace				⦿		3	
Sociální prostředí	Nadřízený	Řešení problémů				⦿		3	
Sociální prostředí	Kolektiv	Komunikace v kolektivu				⦿		3	
Sociální prostředí	Kolektiv	Týmová spolupráce				⦿		3	
Sociální prostředí	Organizační kultura	Cile organizace				⦿		3	
Sociální prostředí	Organizační kultura	Hodnoty organizace.				⦿		3	
Vstup	Organizace	Efektivita organizace práce				⦿		3	
Výstup	Kvalita	Kvalita				⦿		3	
Pracovní prostředí	Podmínky prostředí	Teplota a klima					⦿	4	
Pracovník	Spokojenost	Osobní spokojenost	Ustní hodnocení: NEHODNOCENO					nehodnoceno	
Auditor: E. Rousová	Četnost výskytu v kategoriích 0,1 = negativní vliv / 2 = nejasný vliv / 3,4 = pozitivní vliv		⊕	⊖	⦿	⦿	⦿	0,1 = negativní vliv	
Datum: 27.9.2008, 12:00-13:00			negativní	nejasný	pozitivní	2 = nejasný vliv			
Schválil: I. Bezruč			0	7	22	13	1	3,4 = pozitivní vliv	

Příloha F – Výsledky auditu pracovní výkonnosti II

Četnost výskytu v kategorii 0,1 = negativní vliv / 2 = nejasný vliv / 3,4 = pozitivní vliv		Nedostatečná, ohrožující úroveň	Podprůměrná, limitující úroveň	Postačující minimální úroveň	Optimální úroveň	Excelentní úroveň	Vliv faktoru na pracovní výkonnost 0,1 = negativní vliv 2 = nejasný vliv 3,4 = pozitivní vliv
		⊕	⊖	◐	◑	●	
		negativní		nejasný	pozitivní		
Svařovna	pracovník 1	0	2	18	23	0	
Svařovna	pracovník 2	0	2	22	19	0	
Svařovna	pracovník 3	2	6	19	16	0	
Svařovna	pracovník 4	0	2	19	22	0	
Montáž	pracovník 5	0	7	22	13	1	
Montáž	pracovník 6	0	6	22	14	1	
Montáž	pracovník 7	0	9	24	9	1	
Montáž	pracovník 8	0	7	20	15	1	

