



Angažovanost zaměstnanců

Knihovna zdrojů pro vytváření akčních plánů 2019

Úvod

Knihovna zdrojů pro vytváření akčních plánů je nástroj pro manažery, který je určen k použití při přípravě a provádění školení „Vyslyšíme Vás“, vypracování akčních plánů a udržování impulsu k posilování angažovanosti zaměstnanců napříč společnostmi Aramark. V tomto zdroji najdete následující položky pro každé téma průzkumu:



Popis tématu a jeho významu.



Vysvětlující otázky – tyto sondovací otázky můžete použít, abyste týmu pomohli porozumět dané konkrétní příležitosti.



Potenciální akce – tyto doporučené akce můžete použít k vypracování akčního plánu svého týmu nebo k zahájení brainstormingu ohledně jiných akcí, které vy a váš tým podniknete k posílení angažovanosti.

Doporučujeme, abyste si nezbytné stránky knihovny zdrojů vytiskli a použili je jako referenci během školení „Vyslyšíme Vás“ pro tým managementu.

Angažovanost zaměstnanců

Proč je angažovanost zaměstnanců důležitá?

Efektivita zaměstnanců se skládá ze dvou součástí – angažovanosti zaměstnanců a pověření zaměstnanců. Organizace s angažovanými a pověřenými zaměstnanci pravděpodobněji dosahují výjimečných organizačních výkonů a obchodních výsledků.

Angažovanost zaměstnanců se skládá ze tří faktorů:

- Úroveň psychického či emočního závazku zaměstnance vůči organizaci
- Ochota zaměstnance vynaložit dle vlastního uvážení úsilí ve prospěch organizace – jít nad rámec formální náplně práce
- Záměr zůstat v organizaci

Vysvětlující otázky

-  Co se vám na práci pro společnost Aramark líbí nejvíce? Co se vám líbí nejméně?
-  Proč byste společnost Aramark doporučili jako místo k práci? Proč byste společnost **Aramark** nedoporučili jako místo k práci?
-  V čem se práce u společnosti Aramark liší od jiných organizací?
-  Máte pocit, že ve společnosti Aramark můžete dosáhnout svých kariérních cílů?
-  Máte pocit sounáležitosti se společností Aramark a pocit svornosti v rámci svého týmu?

Potenciální akce

- Shromažďujte od jednotlivých zaměstnanců informace o tom, čeho si nejvíce cení na skutečnosti, že jsou součástí společnosti Aramark, a z čeho mají největší obavy.
- Veřejně oceňujte zaměstnance, kteří pravidelně vynakládají maximální úsilí a kteří mají významný osobní přínos.
- Používejte ke sdělování klíčových informací zaměstnancům více způsobů, jako jsou například porady personálu, schůzky jeden na jednoho, elektronické formy, nástěnky, informační bulletin atd.
- Plánujte teambuildingové aktivity a pobízejte všechny pracovníky k účasti.
- Podporujte v rámci organizace a/nebo oddělení neustálé zlepšování a školení tím, že zaměstnance povedete k hledání způsobů, jak zlepšovat procesy a/nebo zvyšovat spokojenost zákazníků. Oceňujte zaměstnance za jejich nápady tím, že budete sdílet realizovaná zlepšení během týmových porad, prostřednictvím zaměstnaneckých bulletinů, aktuálních informací pro oddělení atd.

Pověření zaměstnanců

Proč je pověření zaměstnanců důležité?

Ačkoli je angažovanost zaměstnanců důležitou součástí efektivity zaměstnanců, výzkum naznačuje, že angažovanost sama o sobě nestačí k podpoře maximální individuální a organizační výkonnosti. Chtějí-li vedoucí pracovníci od zaměstnanců získat co nejvíce, musí zaměstnance nejen angažovat, ale také jim umožnit produktivně směřovat své dodatečné úsilí.

Pověření zaměstnanců je definováno takto:

- Zaměstnanci jsou efektivně přiřazeni k rolím tak, aby byly efektivně využity jejich dovednosti a schopnosti.
- Pracovní prostředí podporuje, nikoli brzdí produktivitu zaměstnanců.

Vysvětlující otázky

-  Máte dovednosti a/nebo schopnosti, které nejsou při práci plně využity? Existuje způsob, jak tyto schopnosti a dovednosti při práci lépe využít?
-  Co na své práci považujete za největší výzvu a/nebo naplnění? Co považujete za frustrující nebo nenaplňující?
-  Jaké informace potřebujete, abyste mohli dobře vykonávat svou práci? Jakým způsobem tyto informace obvykle dostáváte?
-  Je možné lépe uspořádat pracovní postup tak, abyste mohli efektivněji vykonávat svou práci?
-  Jaké jsou podle vašeho názoru překážky pracovního výkonu? Co lze udělat pro odstranění nebo omezení těchto překážek?

Potenciální akce

- Rozšiřte rozsah pracovní náplně jednotlivce tak, aby mohl využívat širší škálu dovedností.
- Požádejte zaměstnance, aby navrhli způsoby, jak zvýšit podnětnost a náročnost jejich práce.
- Setkejte se se zaměstnanci jeden na jednoho, abyste se dozvěděli, co na své práci považují za zajímavé a náročné. Zjistěte, zda jejich práce dobře využívá jejich dovedností a schopností. Zvažte, jakým způsobem lze to, co již není podnětné, přiřadit jiným pracovníkům, kteří se v dané oblasti potřebují rozvíjet. Identifikujte příležitosti, které jim umožní zaměřit se na to, co považují za podnětné.
- Stanovením „krokových“ cílů zajistěte, aby práce zůstala podnětná, avšak v rámci schopností zaměstnance.
- Zeptejte se zaměstnanců, jaké podmínky jim brání v dosažení kýžené efektivity a produktivity. Určete, jak lze tyto podmínky zlepšit tak, aby zaměstnanci mohli být produktivnější.

Jasně a slibně směřování

Proč je jasné a slibné směřování důležité?

Úspěšné společnosti své zaměstnance semknou okolo strategie a společného souboru cílů, které jsou snadno srozumitelné, měřitelné a relevantní pro práci zaměstnanců na všech úrovních. Většina zaměstnanců hledá příležitost přispět k něčemu většímu, než jsou oni sami, a příležitost udělat něco významného. V rámci podpory vysoké úrovně angažovanosti zaměstnanců je velmi důležité využít toto hledání smyslu a napojit zaměstnance na celkový obraz.

Vysvětlující otázky

-  Jak jsme se v posledních několika letech jako organizace změnili? Byly vám tyto změny sděleny? Když jsou provedeny změny, jsou rovněž sděleny jejich důvody?
-  Jak jsou vám sdělovány strategie a cíle společnosti Aramark? Jak často jsou sdělovány? Když jsou sdělovány strategie a cíle, jsou rovněž sděleny jejich důvody?
-  Máte pocit, že jste důkladně obeznámeni s posláním, hodnotami a zaměřením společnosti Aramark?
-  Jak spolupracujete s ostatními členy týmu, abyste sladili cíle s posláním, hodnotami a zaměřením společnosti Aramark?
-  V jakých ohledech je společnost Aramark lídrem na trhu? V jakých ohledech, pokud vůbec, společnost Aramark následuje ostatní na trhu?

Potenciální akce

- Podělte se se členy týmu o „celkový obraz“. Vysvětlete aktuální strategii a cíle společnosti Aramark a dejte je do souvislosti se strategií a cíli své obchodní jednotky a svého týmu.
- Zaměřte se na to, jak do plánu zapadají zaměstnanci a čím mohou přispět. Jednejte se zaměstnanci na rovinu – zaměřte se ale na to, jaký dlouhodobější přínos pro organizaci mají dnes přijímaná rozhodnutí.
- Sdělujte informace – vypracujte plán zaměřený na pravidelné sdílení aktuálních podnikatelských informací s týmem. Požádejte zaměstnance, aby převzali vedoucí úlohu při výzkumu a sdílení aktuálních podnikatelských informací.
- Sdělujte úspěchy. Zahrňte finanční trendy, úspěchy a výkony, ale nesoústřeďujte se pouze na ně.
- Naplánujte si čas, abyste se svým týmem prošli vysílání, sdělení a školení společnosti Aramark.

Poslání a hodnoty

Proč jsou naše poslání a hodnoty důležité?

Úspěšné společnosti vytvářejí společnou kulturu; kulturu založenou na silném souboru sdílených hodnot a pravidel chování, k nimž patří důraz na zákazníka, výjimečnost, odpovědnost, integrita, inovace, rozmanitost a respekt. Úspěšné firmy také mají jasné poslání – základní účel organizace a to, co přináší na trh.

Organizace se zavedenými silnými pravidly chování mohou zaměstnancům důvěřovat, že budou při každodenních pracovních činnostech přijímat správná rozhodnutí, která jsou v souladu s posláním i hodnotami organizace.

Vysvětlující otázky

-  Jak vám bylo sděleno poslání společnosti Aramark?
-  Jak vám byly sděleny hodnoty společnosti Aramark?
-  Chápete význam poslání a hodnot společnosti Aramark a to, proč se na ně společnost Aramark zaměřuje? Jste důkladně obeznámeni s tím, jak uplatňovat poslání a hodnoty společnosti Aramark při svém každodenním jednání?
-  Víte a chápete, jak jsou hodnoty společnosti Aramark sladěny s posláním společnosti Aramark jako obchodní společnosti?
-  V jakých ohledech jste vedeni posláním a hodnotami společnosti Aramark?

Potenciální akce

- Vzdělávejte zaměstnance ohledně poslání a hodnot společnosti Aramark.
- Pravidelně zaměstnancům sděľujte význam poslání a hodnot společnosti Aramark.
- Zeptejte se zaměstnanců, jak prokazují poslání a hodnoty společnosti Aramark při své každodenní práci.
- Veřejně oceňujte/odměňujte zaměstnance, jejichž chování je příkladem poslání a hodnot společnosti Aramark.
- Posuďte své vlastní chování a jednání s ohledem na poslání a hodnoty společnosti Aramark. Jděte příkladem svým zaměstnancům.

Důvěra ve vedení

Proč je důvěra ve vedení důležitá?

Výkonnost organizace závisí do značné míry na kvalitě jejího vedení – od vrcholového vedení až po vedoucí týmů v přední linii. Vedení má vliv na to, jak zaměstnanci vnímají organizaci jako celek, a hraje zásadní roli při projevování a upevňování strategie a cílů společnosti. Efektivní vedoucí pracovníci stručně, relevantně a včas předávají podniková sdělení a sdílejí důležité informace se zaměstnanci ve svém týmu. Vysoká úroveň angažovanosti zaměstnanců vyžaduje, aby měli zaměstnanci důvěru v to, že je společnost dobře řízena a vedoucí pracovníci dokážou realizovat obchodní cíle.

Vysvětlující otázky

-  Máte pocit, že dostáváte všechny informace, které potřebujete/chcete? Máte pocit, že vedoucí pracovníci provozovny či obchodní jednotky vašemu týmu záměrně nesdělují určité druhy informací? Jsou s vaším týmem otevřeně sdíleny „špatné zprávy“?
-  Máte pocit, že vedoucí pracovníci jednají se všemi zaměstnanci s respektem a důstojností? Co lze udělat pro to, aby se takto zaměstnanci cítili?
-  Kteří vedoucí pracovníci společnosti Aramark jsou vzorem vysoké úrovně integrity? Jakými konkrétními způsoby chování se projevují?
-  Čeho mohou vedoucí pracovníci dělat více, případně méně, aby vzbudili nadšení a inspirovali vás na pracovišti?
-  Jak mohou vedoucí pracovníci efektivněji sdělovat klíčová podniková sdělení a včas sdílet důležité informace?

Potenciální akce

- Naplánujte pravidelné schůzky se zaměstnanci, abyste diskutovali o jejich pracovní zátěži, výkonu a cílech profesního růstu. Provádějte pravidelné týmové porady. Informujte zaměstnance o důležitých rozhodnutích a změnách a tom, zda/jak ovlivní jejich práci, a dále o důvodech těchto rozhodnutí a změn. Motivujte zaměstnance, aby poskytovali zpětnou vazbu a přicházeli s nápady.
- Přijměte „politiku otevřených dveří“ a sdělte ji zaměstnancům. Zajistěte, abyste byli dostupní – buďte na očích a jen zřídka „zalezlí mimo dosah“. Zjistěte od zaměstnanců, jaké závazky či očekávání podle jejich názoru vedoucí pracovníci nespĺnili.
- Sdělujte rozsáhlé úspěchy dosažené společností Aramark se zaměřením na dobře vykonanou práci a obchodní výsledky. V příbězích o úspěchu také vysvětlete role vedoucích pracovníků své obchodní jednotky či provozovny.
- Motivujte klíčové vedoucí pracovníky k formální i neformální komunikaci se členy týmu (například informujte klíčové vedoucí pracovníky o vybraných úspěších zaměstnanců, provedte klíčové vedoucí pracovníky po oddělení, aby se neformálně pozdravili se zaměstnanci a poděkovali jim za jejich úsilí).
- Zapojte klíčové vedoucí pracovníky do týmových porad. Požádejte klíčové vedoucí pracovníky, aby vyprávěli o své osobní historii ve společnosti Aramark a podělili se o svůj pohled na tuto společnost.

Zaměření na kvalitu a zákazníky

Proč je zaměření na kvalitu a zákazníky důležité?

Poskytování vysoce kvalitních produktů a služeb zákazníkům je rozhodující pro úspěch. Chceme-li poskytovat vysoce kvalitní produkty a služby, je nutné nejdříve pochopit a následně splnit a překonat očekávání zákazníků a přitom efektivně využívat interní zdroje. Interní zákaznický servis pomáhá organizacím lépe plnit potřeby různorodých externích zákazníků. Skutečného zaměření na zákazníky lze dosáhnout jen tehdy, pokud zaměstnanci pracují pospolu na dosažení společného cíle. K tomu je zapotřebí prostředí, které povzbuzuje a podporuje týmovou práci a prosazuje inovace a neustálé zlepšování.

Vyhledejte také související obsah v tématu Spolupráce.

Vysvětlující otázky

-  Jakým způsobem nesete odpovědnost za poskytování vysoce kvalitní práce nebo služeb?
-  Jakým způsobem jste oceňováni či odměňováni za poskytování příkladné vysoce kvalitní práce nebo služeb?
-  Existují oblasti, v nichž je kvalita obvykle vyšší nebo v nichž je kvalita obvykle problematická?
-  Jak reagujete, když je zjištěn problém týkající se kvality? Jak řešíte interní a/nebo externí reklamace zákazníků?
-  Mělo zvýšené pracovní vytížení negativní vliv na kvalitu? Pokud ano, jak můžeme splnit své požadavky pracovního vytížení a současně zachovat vysokou úroveň kvality?

Potenciální akce

- Poskytněte jasné standardy kvality a pravidelně je sděľujte/upevňujte.
- Každý den zdůrazňujte význam kvality a spokojenosti zákazníků – pravidelně opakovaná neformální sdělení pomohou vytvořit a upevnit náležitý způsob myšlení orientovaný na kvalitu/zákazníka.
- Oslavujte úspěchy společnosti Aramark a své obchodní jednotky v oblasti spokojenosti zákazníků. Zdůrazňujte souvislost mezi prací jednotlivých členů týmu a těmito celkovými úspěchy organizace.
- Včas řešte problémy s kvalitou a neuspokojivou výkonností. Upozorňujte na problémy s kvalitou a neuspokojivou výkonností a vyzvěte příslušného člena týmu ke zlepšení. Motivujte také průměrně výkonné zaměstnance k výjimečným výkonům.
- Požádejte členy týmu o nápady na zlepšení.

Respekt a uznání

Proč jsou respekt a uznání důležité?

Základy pro další růst a inovace spočívají v respektu k jednotlivci a uznávání individuálního úsilí. Pokud management prokazuje péči o své zaměstnance a spravedlivě uplatňuje zásady a postupy, ovlivňuje tím emoční vazby zaměstnanců na organizaci, zajišťuje důležitý aspekt angažovanosti zaměstnanců a podporuje rozumnou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

Vysvětlující otázky

-  Jak se k vám vedoucí pracovníci a ostatní členové týmu chovají? Máte pocit, že existují skupiny či jednotlivci, k nimž není přistupováno s respektem a důstojností?
-  Máte jako zaměstnanci a členové týmu pocit, že jste oceňováni? Existují nějací zaměstnanci či skupiny zaměstnanců, kteří se necítí být oceňováni?
-  Jak často je vám projevováno uznání, ať už jednotlivě, nebo jako týmu, za odvádění dobré práce? Jak je vám projevováno uznání za úspěchy?
-  Jak byste chtěli, aby vám bylo projevováno uznání (Encore! Encore!, veřejně, jeden na jednoho atd.)?
-  Máte pocit, že je práce plánována v předstihu tak, aby nebylo nutné pracovat přesčas?

Potenciální akce

- Identifikujte zaměstnance, kteří vykonávají svou práci dobře, a projevte uznání na základě preferencí zaměstnanců (Encore! Encore!, jeden na jednoho, veřejně atd.).
- Formálně sděľujte vynikající výkony zaměstnanců nadřízeným; kopii e-mailu či dopisu zašlete příslušnému zaměstnanci.
- Setkávejte se se zaměstnanci, jednotlivě i ve skupinách, abyste zjistili, proč mohou mít pocit, že se organizace o zaměstnance nezajímá. Získejte od nich informace ohledně toho, v jakých ohledech se jako zaměstnanci cítí oceňováni a z čeho mají největší obavy. Podnikněte kroky k řešení problémů na místní úrovni (je-li to možné) a/nebo sděľte zjištění vedoucím pracovníkům a personálnímu oddělení.
- Buďte vzorem a chovejte se k ostatním s respektem; přemýšlejte o vzájemných interakcích a zajistěte, abyste ke všem zaměstnancům přistupovali stejně. Plánujte co nejvíce dopředu, aby byl na provedení práce dostatek času.
- Vytvořte takový systém, aby bylo zajištěno spravedlivé rozdělení dodatečné práce.
- Ujistěte se, zda mají členové týmu příslušné dovednosti a křížová školení, které jim v případě potřeby umožní zastoupit spolupracovníka.

Různorodost a inkluze

Proč jsou různorodost a inkluze důležité?

Základy pro další růst a inovace spočívají v respektu k jednotlivci. Organizace, které plně angažují a využívají širokou škálu pohledů své multikulturní a demograficky různorodé pracovní síly, budou úspěšné při uspokojování potřeb stále různorodější zákaznické základny.

Kromě toho platí, že spravedlivý přístup a spravedlivé uplatňování zásad a postupů ovlivňuje pohled zaměstnanců a představuje důležitý způsob, jak podpořit dlouhodobý závazek zaměstnanců.

Vysvětlující otázky

-  Jak se k vám vedoucí pracovníci a ostatní členové týmu chovají? Existují skupiny, k nimž není přistupováno s respektem a důstojností?
-  Jak jsou hodnoceny nápady a názory? Jste přesvědčeni, že jsou vaše nápady a názory ceněny stejně jako u jiných zaměstnanců?
-  Jste přesvědčeni, že zaměstnanci z různých prostředí mohou „být sami sebou“, nebo se očekává, že se asimilují do větší kultury?

Potenciální akce

- Poskytněte koučink zaměstnancům, kteří k ostatním pracovníkům nepřistupují s odpovídající mírou spravedlnosti, důstojnosti a respektu.
- Podporujte porozumění pro různé pohledy, které lidé do týmu a své práce přinášejí.
- Podporujte a hledejte v týmu různorodé nápady a pohledy.
- Motivujte a podporujte aktivní účast ve skupinách zaměstnaneckých zdrojů (ERG).
- Uskutečňujte pravidelné plánované schůzky se zaměstnanci, které vám umožní porozumět jejich osobním a profesním potřebám. Snažte se pochopit a respektovat pohled každého zaměstnance.
- Setkávejte se se zaměstnanci, jednotlivě i ve skupinách, abyste zjistili, proč mohou mít pocit, že nejsou oceňovanými členy týmu.

Příležitosti k rozvoji

Proč jsou příležitosti k rozvoji důležité?

Organizace podporuje růst a rozvoj a poskytuje k němu zaměstnancům nástroje a prostor. Manažeři jsou k dispozici, aby během tohoto procesu poskytl vedení, podporu a koučink. Je však na každém zaměstnanci, aby aktivně usiloval o svůj vlastní rozvoj. Jedině zaměstnanci sami znají a dokážou formulovat oblasti, kde chtějí dosáhnout kariérního růstu, a mohou podniknout kroky k jeho uskutečnění. Příležitosti k růstu a rozvoji patří mezi nejspolehlivější indikátory budoucí angažovanosti a pověření zaměstnanců.

Vysvětlující otázky

-  Uskutečnili jste v posledních 6 měsících diskuse ke kariérnímu rozvoji?
-  Získali jste příležitosti k profesnímu rozvoji (tj. semináře, konference atd.)?
-  Byly vám poskytnuty úsekové úkoly, které vám umožnily stavět na svých kompetencích a rozvíjet další kompetence?
-  Měli jste možnost diskutovat o ambicích v oblasti rozvoje?
-  Jste motivováni k poskytování koučinku ostatním členům týmu?

Potenciální akce

- Pracujte se zaměstnanci, abyste porozuměli jejich plánům osobního rozvoje. Diskutujte o jejich stávajících silných a slabých stránkách. Podporujte ambiciózní, avšak reálné cíle.
- Ujistěte se, zda během roku s každým zaměstnancem uskutečňujete pravidelná hodnocení, abyste diskutovali o rozvoji. Poskytujte průběžnou zpětnou vazbu a koučink.
 - Ujistěte se, zda vám podřízení manažeři během roku s každým ze svých přímých podřízených rovněž uskutečňují pravidelná hodnocení, aby diskutovali o rozvoji.
- Pomáhejte zaměstnancům maximalizovat školení tím, že pro jejich plán rozvoje zvolíte tu nejlepší kombinaci aktivit v oblasti zkušeností, zážitků a vzdělávání. Zaměřte se na pracovní a související zkušenosti, příležitosti k zážitkům formou pozorování ostatních, zpětnou vazbu, koučování a mentoring, ale také na formální školicí programy.
- Když ostatním poskytujete podporu při běžných pracovních povinnostech nebo specifických úkolech, dejte jim příležitost samostatně přemýšlet a jednat tím, že jim poskytnete celkový cíl a necháte je určit, jak jej realizovat.
- Při sledování svých pracovníků v akci upozorněte na konkrétní příklady toho, co udělali dobře, a na oblasti, kde se mohou dále rozvíjet. Procvičujte poskytování konkrétní, přínosné zpětné vazby, přičemž se zaměřte na získané důkazy. Nabídněte podporu a pomoc při dalším rozvoji jejich schopností.

Kontrola po průzkumu

Proč je kontrola po průzkumu důležitá?

Při použití zaměstnaneckého průzkumu je jedním z nejdůležitějších kroků následná kontrola. Chceme-li neustále aktivně podporovat angažovanost, musíme pravidelně aktualizovat a revidovat své akční plány a sdělovat pokrok svým týmům. Je naší povinností zajistit, aby byli zaměstnanci informováni o dosaženém pokroku a o tom, jak svým úsilím podporují zlepšování. Budeme-li provádět následnou kontrolu výsledků angažovanosti a akčních plánů a začleníme-li angažovanost do každodenní rutiny, naši zaměstnanci budou přesvědčeni, že jejich názory jsou důležité a že dojde ke změnám.

Vysvětlující otázky

-  Dostali jste příležitost poskytnout zpětnou vazbu ohledně předchozích výsledků průzkumu?
-  Jaký pokrok jste od předchozího průzkumu zaznamenali (v příslušných případech)?
-  Co můžeme jako tým udělat pro to, abychom zajistili následnou kontrolu výsledků a akčního plánu?
-  Jak byste chtěli získávat aktuální informace o pokroku?

Potenciální akce

- Během týmových porad se vracejte k akčnímu plánu a diskutujte o dosaženém pokroku. Vyhledávejte u svého týmu další zpětnou vazbu.
- Sdělujte rozsáhlé úspěchy dosažené společností Aramark a oslavujte milníky související s oblastmi příležitostí z průzkumu.
- Pravidelně sděluje celopodnikové iniciativy a zlepšení, které se týkají angažovanosti a oblastí příležitostí.
- Zaměřte se na to, jak do akčního plánu zapadají zaměstnanci a čím mohou přispět. Umožněte zaměstnancům sdílet nápady a způsoby, jimiž budou přispívat.

Řízení výkonu

Proč je řízení výkonu důležité?

Úspěšní manažeři používají nástroje řízení výkonu k tomu, aby jednoznačně vysvětlili očekávání a stanovili cíle pro zlepšování výkonnosti jednotlivců, svých týmů a společnosti jako celku. Jednoznačnost ohledně cílů a priorit umožňuje lepší výkon, neboť zaměstnancům dává možnost zaměřit úsilí na zásadní úkoly s přidanou hodnotou. Stejně tak platí, že díky neustálému sledování výkonu a poskytování zpětné vazby a koučinku mohou zaměstnanci učinit nezbytné kroky k dosažení svých cílů.

Vysvětlující otázky

-  Jak často máte možnost diskutovat o očekáváních týkajících se vašeho vlastního výkonu? Jsou tato očekávání jednoznačná a konkrétní?
-  Dokážete v rámci procesu formálního hodnocení identifikovat konkrétní chování či aktivity, na nichž budete pracovat, abyste mohli efektivněji vykonávat svou práci?
-  Jak často máte příležitost hovořit o opatřeních sloužících k hodnocení vašeho pracovního výkonu?
-  Chápete, co odlišuje pracovníky s vysokým, středním a nízkým výkonem?
-  Máte pocit, že máte příležitost diskutovat o způsobech, jak využít své základní silné stránky k posílení pracovního výkonu?

Potenciální akce

- Stanovte jednoznačné cíle a popište očekávání v oblasti výkonu a chování. Popište základní funkce, úkoly a povinnosti daného pracovního místa a obecné oblasti potřebných znalostí a dovedností. Informujte zaměstnance, jak se bude měřit výkon.
- Použijte koučovací model GROW a pomozte zaměstnancům zjistit, jaké chování a kroky musí uskutečnit, aby splnili výkonnostní cíle. Poskytujte průběžnou zpětnou vazbu a koučink. Plánujte diskuse se zaměstnanci nejméně čtvrtletně.
- Průběžně sledujte výkonnost – vytvořte pro své týmy panel sloužící ke sledování pokroku při dosahování cílů oddělení.
- Vyhledávejte zpětnou vazbu ohledně výkonu svých zaměstnanců u ostatních skupin, se kterými vaše skupina / váš tým / vaše oddělení pravidelně pracuje. Podělte se s jednotlivci a týmem o pozitivní zpětnou vazbu. Diskutujte o tom, jak mohou zaměstnanci lépe plnit očekávání interních a externích zákazníků.
- Bud'te přímí. Problémy s výkonem řešte neprodleně. Interakci vždy zakončete tím, že dohodnete nápravné opatření a lhůtu pro jeho uskutečnění. Dokumentujte problémy a diskuse týkající se výkonu.

Autorita a posílení pravomocí

Proč jsou autorita a posílení pravomocí důležité?

Když mají zaměstnanci přiměřenou autonomii a rozhodovací pravomoc, dokážou lépe strukturovat a uspořádat svou práci a dosahovat vyšší osobní efektivity. Tím, že zaměstnanci řídí svou práci, se současně zvyšuje pravděpodobnost, že naleznou příležitosti k plnému využívání svých dovedností a schopností v rámci svých pracovních rolí.

Vysvětlující otázky

-  Máte pocit, že máte příležitost změnit či zlepšit náš týmový výkon a výsledky?
-  Jak můžeme od všech členů týmu a pracovníků mimo naši skupinu lépe získávat nové nápady?
-  Máte pocit, že disponujete pravomocemi k přijímání rozhodnutí nezbytných pro efektivní vykonávání své práce?
-  Bylo vám jasně sděleno, jaká rozhodnutí máte na starost? Jaké druhy rozhodnutí by vám mohly být delegovány, abyste mohli efektivněji vykonávat svou práci?
-  Máte pocit, že se můžete s týmem otevřeně podělit o své nápady a názory?

Potenciální akce

- Vypracujte program pro aktivní vyhledávání nápadů členů týmu. V rámci porad si vyhradte čas na brainstorming. Požádejte o zpětnou vazbu a komentujte všechny nápady – včetně svých vlastních. Pokládejte otevřené otázky, abyste od týmu získali ucelené odpovědi.
- Poskytujte zaměstnancům větší autonomii tím, že přezkoumáte způsob vykonávání práce za účelem identifikace příležitostí k přepracování procesů, změně technologií, zjednodušení postupů, odstranění opakovaných úkonů a změně struktur authority.
- Vytvořte formální a/nebo neformální program zaměstnaneckých doporučení. Veřejně oceňujte tvůrčí a inovativní nápady.
- Společně se členy týmu jednoznačně stanovte a odsouhlaste typy rozhodnutí, které mají pravomoc provádět bez schválení vedoucím týmu / managementem.
- Zapojte zaměstnance do rozhodnutí a plánů, které se jich týkají. Vyžádejte si a zohledněte nápady a podněty zaměstnanců z vaší skupiny a z ostatních skupin, s nimiž úzce spolupracujete.
- Vytvořte prostředí otevřené komunikace – povzbuzujte členy týmu, aby otevřeně hovořili o pracovních záležitostech, pozorně naslouchali, nekritizovali návrhy, vyjadřovali upřímné uznání a reagovali na otázky či obavy.

Zdroje

Proč jsou zdroje důležité?

Přístup k potřebným informacím a zdrojům (např. nástrojům, vybavení, potřebám) má vliv na kvalitu a efektivitu vykonané práce. Z hlediska produktivity mohou zaměstnanci dosahovat optimální úrovně výkonnosti pouze tehdy, mají-li nezbytné informace a zdroje potřebné k efektivnímu vykonávání své práce.

Vysvětlující otázky

-  Máte přístup k informacím, které k výkonu své práce potřebujete?
-  Získáváte přístup k nástrojům a zdrojům (včetně informací) včas?
-  Jaké informace potřebujete, abyste mohli efektivně vykonávat své pracovní úkoly?
-  Máte k dispozici veškeré zdroje ke splnění požadavků svých pracovních úkolů? Jaké další vybavení, nástroje, potřeby, materiál a informace můžete potřebovat?
-  Využíváme dostupné zdroje a nástroje tím nejefektivnějším způsobem? Pokud ne, co byste navrhovali za účelem zlepšení využívání zdrojů a nástrojů?

Potenciální akce

- Zeptejte se zaměstnanců, zda mají zdroje a nástroje nezbytné k efektivnímu vykonávání své práce.
- Vypracujte soupis informací, nástrojů a zdrojů, které zaměstnanci potřebují k vykonávání své práce. Diskutujte o tomto seznamu se zaměstnanci a ujistěte se, zda je přesný a úplný. Seřadte zdroje podle důležitosti. Identifikujte nedostatečné zdroje. Určete, zda je lze nedostatečné zdroje doplnit/změnit/nahradit.
- Identifikujte kreativní způsoby, jak zaměstnancům poskytnout přístup k informacím, které potřebují k efektivnějšímu vykonávání své práce.
- Setkávejte se s ostatními vedoucími pracovníky za účelem sdílení a diskuse ohledně lidských zdrojů a způsobů, jak zaměstnancům pomoci získat podporu, kterou potřebují.
- Pravidelně (např. měsíčně či čtvrtletně) uskutečňujte společné porady s pracovními skupinami / týmy, se kterými nejčastěji spolupracujete. Využijte toto fórum k vysvětlení informací a řešení případných problémů či obav týkajících se zdrojů.

Školení

Proč je školení důležité?

U dobře vyškolených zaměstnanců je vyšší pravděpodobnost, že budou projevovat nadšení a pozitivní přístup k práci a vykazovat vyšší úroveň závazku k organizaci. Při posuzování potřeb školení a rozvoje v rámci své oblasti vezměte v úvahu dovednosti, které zaměstnanci potřebují, aby přispěli k dosažení cílů organizace.

Vysvětlující otázky

-  Máte pocit, že jste dostali správné školení k úspěšnému vykonávání své práce?
-  Jaké školení by vám pomohlo lépe vykonávat vaši současnou práci?
-  Víte, jak získat školení, které potřebujete?
-  Myslíte, že ve své současné roli potřebujete formální školení, nebo byste si příslušné dovednosti osvojili přímo při výkonu práce prostřednictvím partnerství se spolupracovníkem či manažerem?*
-  Jaké dovednosti potřebujete rozvíjet v rámci přípravy na svou příští roli? Myslíte, že potřebujete formální školení, nebo byste si příslušné dovednosti osvojili přímo při výkonu práce prostřednictvím partnerství se spolupracovníkem či manažerem?*

**Pokud vaši zaměstnanci potřebují formální školení, zjistěte, zda již ve společnosti Aramark existuje, nebo zda jsou zapotřebí externí zdroje. Obrátte se na HR business partnera a požádejte o další informace.*

Potenciální akce

- Promluvte si se zaměstnanci a podrobně se seznámte s jejich stávající úrovní výkonu a s jejich cíli osobního rozvoje. Diskutujte o jejich stávajících silných a slabých stránkách. Podporujte ambiciózní, avšak reálné cíle a identifikujte příležitosti ke školení. Nezapomeňte – každý člověk je zodpovědný za svůj vlastní rozvoj.
- Pomozte zaměstnancům identifikovat interní školicí zdroje, a tím podpořte jejich cíle týkající se výkonu a rozvoje. Identifikujte příležitosti ke školení v jiných odděleních nebo obchodních vztazích, které by pro vaše zaměstnance mohly být přínosné
- Ujistěte se, zda vaši manažeři zaškolují nové zaměstnance pomocí interních školicích zdrojů.
- Provádějte křížové školení, kdykoli je to možné a vhodné. Střídejte zaměstnance v různých rolích, kdykoli je to možné a vhodné. Jednoznačně vysvětlete cíle školení tak, aby pracovníci věděli, na co se mají během střídání zaměřit.
- Plánujte čas v pracovním kalendáři tak, aby zaměstnanci mohli využívat příslušné příležitosti ke školení.
- Zajistěte, abyste byli k dispozici pro formální i neformální diskuse o školení a rozvoji.

Spolupráce

Proč je spolupráce důležitá?

Dobrá spolupráce a týmová práce pomáhá organizacím rozvíjet lepší a kreativní způsoby vykonávání práce a rychleji reagovat na měnící se potřeby zákazníků a vnější konkurenci. Chování založené na spolupráci je pro manažery a týmy důležitou dovedností.

V dnešním podnikatelském prostředí platí, že napojení na ostatní členy týmu a projektové týmy posiluje vazby, které spojují a motivují. Pokud zaměstnanci nevynaloží maximální úsilí v prostředí, kde cítí vzájemný osobní a profesní závazek, pravděpodobně pocítí obavy, že zklamali ostatní členy týmu.

Vysvětlující otázky

-  Jak sdílíme informace a zajišťujeme informovanost své skupiny a ostatních skupin?
-  Jak podporujeme participativní přístup v rámci své skupiny a napříč ostatními skupinami?
-  Jak v rámci své skupiny budujeme týmovou spolupráci? Co fungovalo dobře? Co můžeme zlepšit?
-  Měla by lepší spolupráce a týmová práce mezi odděleními pozitivní vliv na vaši produktivitu či kvalitu? Pokud ano, co bychom mohli udělat pro zlepšení?
-  Jak může náš tým nebo oddělení efektivněji komunikovat s ostatními týmy a odděleními?

Potenciální akce

- Začleňte uznání zaměstnanců do porad personálu, a pokud v týmu zjistíte vynikající chování založené na spolupráci, předejte písemná ocenění či diplomy, zorganizujte oběd pro zaměstnance atd.
- Prodiskutujte a dohodněte soubor způsobů chování, jímž se budou řídit interakce mezi členy týmu, sdílené rozhodování a dosahování sdílených cílů. Ujistěte se, zda všichni členové týmu jednoznačně chápou, co tyto způsoby chování znamenají v rámci jejich každodenní práce. Stanovte konkrétní pokyny pro řešení konfliktů.
- Setkávejte se s vedoucími týmů či zástupci zaměstnanců z ostatních skupin za účelem diskuse o zlepšení spolupráce mezi skupinami, identifikace způsobů, jak pracovat efektivněji, a sdílení interních osvědčených postupů.
- Dokonce i tehdy, když jste zapojeni do diskusí či porad týkajících se úkolů, klad'te zvýšený důraz na aktivní naslouchání a získávání informací o zájmech, obavách, potřebách a cílech ostatních pracovníků.
- Identifikujte skupiny, se kterými se podle názoru zaměstnanců „obtížně spolupracuje“, a zjistěte, proč tomu tak je a jaké kroky lze podniknout ke zlepšení pracovních vztahů (v případě potřeby).

Práce, struktura a procesy

Proč jsou práce, struktura a procesy důležité?

Pokud je od zaměstnanců požadováno, aby usilovně pracovali, zcela pochopitelně chtějí mít pocit, že pracují také chytře. Až příliš mnoho organizací zaměstnává značný počet pracovníků, kteří podporují směřování organizace, jsou nadšení a chtějí aktivně přispět, avšak stojí jim v cestě nevhodné role či pracovní prostředí.

Vysvětlující otázky

-  Existují dobře definované postupy k zajištění bezpečnosti při práci? Jak vám byly sděleny?
-  Je aktuální pracovní vytížení efektivně řízeno?
-  Je možné lépe uspořádat pracovní postup tak, abyste mohli efektivněji vykonávat svou práci?
-  Existují dobře definované postupy pro vykonávání vaší práce?
-  Máte příležitost poskytnout návrhy na zlepšení způsobu, jímž je práce vykonávána? Jak jsou tyto návrhy shromažďovány?

Potenciální akce

- Zařadte bezpečnost jako jeden z bodů programu pravidelných porad personálu, abyste před týmem vyzdvihli význam, který bezpečnosti přikládáte.
- Na pravidelných poradách personálu diskutujte se zaměstnanci o pracovních procesech/postupech a tom, jak tyto procesy/postupy ovlivňují jejich práci, a pokud jsou prováděny změny, vysvětlete důvody těchto rozhodnutí. Motivujte pracovníky, aby poskytovali zpětnou vazbu a přicházeli s nápady. Veřejně oceňujte dobré nápady.
- Zřídte pracovní skupinu, která má za úkol nalézt způsoby, jak lépe uspořádat a/nebo řídit danou práci. Nechte tuto pracovní skupinu, aby svá doporučení prezentovala na pravidelných poradách personálu.
- Přezkoumejte způsob vykonávání práce za účelem identifikace příležitostí k přepracování procesů, zjednodušení postupů a odstranění opakovaných úkonů. Zapojte do tohoto procesu zaměstnance.
- Setkávejte se s ostatními vedoucími pracovníky za účelem sdílení a diskuse ohledně pracovních postupů a způsobů, jak zaměstnancům pomoci získat potřebnou podporu.