

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ
magisterské prezenční studium 2003-2008

Markéta Tesařová

Pracovní výkonnost

Job Performance

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2008

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Renata Kocianová, PhD.

P r o h l a š u j i,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

16. 6. 2008, Markéta Tesařová

OBSAH

0	ÚVOD	7
1	ŠIRŠÍ KONTEXT ŘÍZENÍ VÝKONU A VÝKONNOSTI	9
1.1	MOTIVACE	11
1.2	DÍLČÍ ZÁVĚR	14
2	ŘÍZENÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI	16
2.1	DEFINICE ŘÍZENÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI	17
2.2	PRINCIPY A ZAMĚŘENÍ ŘÍZENÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI	18
2.3	ETICKÉ ZÁSADY ŘÍZENÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI	20
2.4	PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI	20
2.4.1	<i>Holistický přístup</i>	<i>21</i>
2.4.2	<i>Pojetí řízení pracovního výkonu jako integrující síly</i>	<i>21</i>
2.5	PROCES ŘÍZENÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI	22
2.6	DÍLČÍ ZÁVĚR	24
3	MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	25
3.1	MĚŘENÍ PODNIKATELSKÉ VÝKONNOSTI	25
3.1.1	<i>Překážky podnikatelské výkonnosti a dobrých výsledků firmy</i>	<i>26</i>
3.2	MĚŘENÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI	30
3.2.1	<i>Balanced Scorecard</i>	<i>30</i>
3.3	PRODUKTIVITA	33
3.3.1	<i>Produktivita práce</i>	<i>34</i>
3.3.2	<i>Zvyšování produktivity práce</i>	<i>36</i>
3.3.3	<i>Způsoby zvyšování produktivity práce</i>	<i>39</i>
3.4	DÍLČÍ ZÁVĚR	42
4	HODNOCENÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI	44
4.1	CHARAKTERISTIKA HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	44
4.2	FUNKCE PRACOVNÍHO HODNOCENÍ	46
4.3	VÝZNAM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	47
4.4	POŽADAVKY NA SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	48
4.5	POŽADAVKY NA HODNOTITELE	49
4.6	FORMY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	51
4.7	KRITÉRIA HODNOCENÍ	54

4.8	METODY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	56
4.8.1	<i>Management by Objectives</i>	57
4.8.2	<i>Hodnotící (motivační) rozhovor</i>	60
4.8.2.1	Styly vedení hodnotícího rozhovoru	61
4.8.3	<i>Hodnocení na základě plnění norem</i>	62
4.8.4	<i>Pracovní posudek</i>	63
4.8.5	<i>Metoda kritických případů</i>	63
4.8.6	<i>Hodnotící dotazník (Checklist)</i>	63
4.8.7	<i>Hodnocení pomocí stupnic</i>	64
4.8.8	<i>Sebehodnocení pracovníka</i>	65
4.8.9	<i>Metoda BARS</i>	66
4.8.10	<i>Assessment centre</i>	66
4.8.11	<i>Development centre</i>	67
4.8.11.1	Srovnání Assessment centre a Development centre	68
4.8.12	<i>360° zpětná vazba</i>	70
4.8.13	<i>180° zpětná vazba</i>	72
4.8.14	<i>Rank-and-yank hodnocení výkonu</i>	74
4.9	CHYBY PŘI HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	76
4.10	DÍLČÍ ZÁVĚR	79
5	NÍZKÝ PRACOVNÍ VÝKON	81
5.1	MANAŽERSKÉ A ORGANIZAČNÍ NEDOSTATKY	82
5.2	NEDOSTATKY NA STRANĚ ZAMĚSTNANCE	84
5.3	STRATEGIE OVLIVŇOVÁNÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	85
5.3.1	<i>Faktory ovlivňující pracovní výkonnost</i>	87
5.3.2	<i>Prostředky ovlivňování pracovní výkonnosti</i>	91
5.4	DÍLČÍ ZÁVĚR	92
6	ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	94
6.1	TRENDY V ODMĚŇOVÁNÍ	94
6.2	PRŮZKUM V OBLASTI ODMĚŇOVÁNÍ	96
6.3	DÍLČÍ ZÁVĚR	97
7	ZÁVĚR	99
8	SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	100

Resumé

Cílem této práce je nastínit možné souvislosti pracovní výkonnosti a prokázat, že pracovní výkonnost je stále aktuálnějším tématem, které je diskutováno v odborných kruzích, mezi personalisty, manažery i vlastníky firem. Pracovní výkonnost by měla vždy stát ve středu jejich zájmu. Díky neustálým změnám v tržním prostředí by měly všechny zúčastněné strany čím dál více usilovat o prosazení systémů hodnocení a měření pracovní výkonnosti, aby dosáhly s pomocí svých zaměstnanců konkurenční výhody a obstály na trhu žádaných zaměstnavatelů. Předložená diplomová práce představuje tři nejdůležitější procesy spojené s pracovní výkonností – její řízení, měření a hodnocení. Dále se zabývá příčinami nízké pracovní výkonnosti a krátce shrnuje možnosti odměňování.

Summary

The goal of diploma thesis is to outline possible connections to job performance and to prove that the job performance issue is more and more actual and over and over discussed in business circles and also among HR managers and firm owners. Job performance management should be always placed in the middle of their concern. Because of permanent changes in business environment where organizations must face the competition managers should make an effort to implement evaluation system and performance appraisal system to be able together with their employees to reach competitive advantage and beat the competition. The diploma thesis introduces three most important processes connected with job performance – job performance management, job performance monitoring and job performance rating. Reasons of less than successful performance and remuneration possibilities are discussed furthermore.

0 Úvod

Předložená diplomová práce se věnuje tématu pracovní výkonnosti. Toto téma jsem zvolila proto, že ho považuji za stále aktuálnější, a to nejen pro majitele podniků a jejich management, ale i pro zaměstnance samotné.

Celá práce je rozpracována teoreticky v šesti kapitolách a je doplněna četnými příklady z praxe. První část se věnuje definování širšího kontextu výkonu a výkonnosti a zaměřuje se především na definování základních pojmů. Je doplněna o exkurz do historie zkoumání výkonu, výkonnosti a motivace k pracovnímu výkonu. Druhá kapitola se již věnuje Řízení pracovní výkonnosti, které je považováno za nástroj zabezpečování integrovanějšího a soustavnějšího přístupu k řízení výkonu, než jaký nabízely předchozí systémy hodnocení pracovníků. Třetí část, Měření výkonnosti, zahrnuje podkapitoly zkoumající překážky podnikatelské výkonnosti a dobrých výsledků firem a produktivitu. Pátá kapitola se věnuje Hodnocení pracovní výkonnosti – charakteristice, funkcím, významu, požadavkům na systém hodnocení i na hodnotitele, formám hodnocení, Ukazuje nejrůznější metody hodnocení zaměstnanců. V rámci metod hodnocení se věnuje více konceptu Management by Objectives neboli Řízení podle cílů, přičemž poukazuje na některé výzkumy, které nepotvrdily očekávání, jež s sebou systém MBO přinesl. Dále kapitola popisuje kritéria hodnocení a nastiňuje i nevýhody hodnocení a potenciální chyby vyskytující se při hodnocení zaměstnanců. Pátá kapitola zkoumá možné příčiny nízkého pracovního výkonu a systematicky je člení na nedostatky manažerské a organizační a nedostatky na straně zaměstnance. V rámci této kapitoly je zpracována i strategie ovlivňování pracovního výkonu. Diplomovou práci uzavírá šestá kapitola, která hovoří o odměňování zaměstnanců v souvislosti s pracovním výkonem a předkládá závěry ze studie uskutečněné v USA z let 2001 – 2004.

Cílem této diplomové práce je definovat nejdůležitější faktory determinující pracovní výkonnost. Kvůli permanentním změnám v turbulentním tržním prostředí se oblast pracovní výkonnosti, především její řízení, měření a hodnocení, může významně zasadit o to, že organizace, která si je vědoma důležitosti efektivní pracovní výkonnosti svých zaměstnanců, vydrží v konkurenčním boji na trhu spíše, než organizace, která si toho vědoma není.

Vlastní přínos spatřuji v zevrubném uspořádání nejvýznamnějších činitelů determinujících pracovní výkonnost. Pokusila jsem se na omezeném prostoru shrnout ty faktory, se kterými problematika pracovní výkonnosti jakýmkoliv způsobem souvisí.

Za praktické využití této diplomové práce považuji možnost aplikovat diplomovou práci za jakýsi nástroj pro rychlou orientaci a obeznámení se s oblastí pracovní výkonnosti. Snažila jsem se, aby tato diplomová práce vyhovovala těm, kteří se s tematikou pracovní výkonnosti setkávají poprvé, ale i těm, kteří už ji znají. Pokusila jsem se, aby diplomová práce poskytla jasný a výstižný popis klíčových oblastí pracovní výkonnosti.

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce, PhDr. Renatě Kocianové, PhD. za veškerou pomoc a užitečné rady, kterými mě provázela na cestě ke zlepšení předložené diplomové práce. Především však za nekonečnou trpělivost a za čas, který věnovala čtení a přípravě podrobných komentářů k diplomové práci.

1 Širší kontext řízení výkonu a výkonnosti

Pojmy výkon a výkonnost jsou klíčovými pojmy, které je třeba vymežit v souvislosti s jeho řízením, měřením a hodnocením. Jejich vzájemné zaměňování je častým jevem, se kterým se můžeme setkat v literatuře. Termín „performance appraisal“ z angličtiny zpravidla překládáme jako hodnocení výkonnosti (Wagnerová, 2008, s. 11). Pouze v kontextu vyhodnocení určité události menšího rozsahu lze mluvit o hodnocení výkonu. „Performance management“ překládáme jako řízení výkonnosti (Wagnerová, 2008, s. 11). Wagnerová dále poukazuje na některé překlady anglických prací (provedené ekonomy) do češtiny (například Armstrong, 1999), které uvádějí překlad „performance management“ jako „řízení pracovního výkonu“. Podle názoru Wagnerové (2008, s. 11) tyto překlady nejsou výstižné a daná problematika nutně vyžaduje sjednocení terminologie.

Wagnerová (2008, s. 12) vymezuje pojmy související s pracovní výkonností následovně:

- *„Pracovní výkon je výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek.*
- *Pracovní výkonnost je obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztažené k určitému subjektu – jedinci.*
- *Výkonnost ovlivňuje řada činitelů, např. technické, organizační, sociální, osobní determinanty, mikroklimatické podmínky atd.*
- *Osobní determinanty výkonnosti zahrnují znalosti, dovednosti, praxi, zkušenosti, motivaci, fyzický stav (únava, nevyspalost, nemoc, fyzická zdatnost atd.), osobnostní vlastnosti (temperament, morálka atd.).*

- *Hodnocení pracovní výkonnosti:* Pravidelné posuzování dosahovaných pracovních výsledků zaměstnanců na základě předem dohodnutých kritérií výkonnosti – cílů.
- *Řízení pracovní výkonnosti:* *Systém řízení pracovní výkonnosti je manažerský nástroj řízení pracovníků. Umožňuje konkretizaci cílů a strategických záměrů společnosti, čímž přispívá k jejich dosažení a spravedlivému ocenění pracovníka a tím působí na jeho motivaci.*
- *Hodnotící rozhovor:* Schůzka mezi hodnoceným a hodnotitelem, která slouží k vyhodnocení plnění cílů za hodnocené období. Koná se na konci hodnoceného období. Výstupem této schůzky je vyplněný a oběma stranami podepsaný hodnotící formulář.“

Bates a Holton poukazují na to, že: „*Výkon je mnohostranný pojem, jehož měření závisí na množství faktorů.*“ Oba autoři dále upozorňují na skutečnost, že je důležité určit, zda cílem měření je posoudit výkon v podobě výsledků nebo chování (Armstrong, 2002, s. 427).

Definic výkonu existuje mnoho. *Výkon* lze považovat za určité zjištění dosažených výsledků nebo záznam o nich. Z individuálního hlediska je to záznam o tom, čeho daný pracovník dosáhl (Armstrong, 2002, s. 427-428). Kane říká, že výkon „je něco, co osoba nechává za sebou a co existuje nezávisle na účelu“ (Armstrong, 2002, s. 428). Bernardin a kol. uvádějí: „Výkon by měl být definován jako výsledky práce, protože ty jsou nejsilněji spojeny se strategickými cíli organizace, spokojeností zákazníků a s přispěním k hospodářským výsledkům.“ (Armstrong, 2002, s. 428). Oxford English Dictionary definuje výkon jako: „Uskutečnění, vykonání, provedení, vypracování něčeho přikázaného, objednaného nebo slíbeného.“ (Armstrong, 2002, s. 428). Všechny tyto definice se převážně vztahují k výsledkům. Výkon je považován i

za chování – tedy způsob, jakým organizace, týmy a jedinci vykonávají svou práci. Campbell se potom domnívá, že „výkon je chování a měl by být odlišován od výsledků, protože ty mohou být ovlivněny i faktory souvisejícími se systémem“. (Armstrong, 2002, s. 428). Brumbach se pokusil o úplnější pohled na výkon, když ho definoval takto. „Výkon znamená jak chování, tak výsledky. Chování vychází, vyzařuje z vykonavatele a transformuje výkon z abstrakce na akci. Chování není jenom nástrojem pro dosahování výsledků, ale je samo o sobě výsledkem – je produktem duševního a tělesného úsilí použitého k plnění úkolů – a může být posuzováno odděleně od výsledků.“ (Armstrong, 2002, s. 428). Brumbachova definice výkonu vede ke zjištění, že pokud chceme řídit pracovní výkon týmů i jednotlivců, měli bychom zvažovat jak vstupy (chování), tak výstupy (výsledky). Tento model nazývá Hartle „smíšeným modelem“ řízení pracovního výkonu, který zahrnuje jak způsob chování a dosažené výsledky tak stanovování cílů a hodnocení pracovníků (Armstrong, 2002, s. 428).

1.1 Motivace

Chování a jednání pracovníků lze dobrovolně a ohleduplně ovlivňovat prostřednictvím motivace. Právě toto je jedna ze základních myšlenek kooperativního a participativního řízení. Za velmi výstižné považuje Mužík (2008, s. 54-55) vymezení motivace z německého slovníku DUDEN (1974, s. 478), kde „motivace je souhrn pohnutek ovlivňující obsah, směr a intenzitu lidského jednání“. Grothus (1996, s. 12) uvádí další vymezení motivace směrem k pracovnímu procesu: „Motivace zahrnuje faktory, které zesilují snahu jednotlivce podat určitý výkon.“ (Mužík, 2008, s. 55).

V odborné literatuře nalezneme několik různorodých motivačních teorií ve vztahu k pracovní výkonnosti člověka.

Jednou z nejznámějších teorií, zabývající se motivací a s tím souvisejícím výkonem, je Maslowovo pojetí hierarchie potřeb, kterou pokud převedeme do oblasti pracovní motivace, vypadá takto (Wagnerová, 2008, s. 14):

1. mzda (pokrývá fyziologické potřeby, další složky mzdy slouží jako prostředník k uspokojení potřeb vyšších),
2. pracovní jistota, sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení, odborová ochrana,
3. přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích,
4. tituly, symboly statutu, povýšení, respekt, pocit úspěšnosti,
5. pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup a rozvoj, plné využití schopností.

Z Maslowova pojetí hierarchie potřeb vychází ve svých pracích H. Heckhausen, kterému se podařilo zjistit, že při určování motivů výkonnosti a z nich odvozených způsobů motivace jednotlivých zaměstnanců, je možno rozlišit dva základní typy osobností z hlediska převládajících motivačních vlivů. U prvního typu převažuje v motivaci k výkonu víra v úspěch. Druhý typ se naopak vyznačuje tím, že v motivaci k výkonu převažuje obava z neúspěchu. Pro osobnosti prvního typu je charakteristické, že si vytyčují realistické, přiměřeně vysoké, ale dlouhodobější cíle. Jsou pružnější ve změně cíle a stavějí se aktivně k budoucnosti. Opačně pro osobnosti druhého typu je charakteristické, že si kladou cíle extrémně nízké, nebo naopak extrémně vysoké. Ve vytyčeném cíli setrvávají a neradi jej mění a k budoucnosti přistupují opatrně až s obavami (Kleibl, 2002, s. 18).

Frederick Herzberg je autorem teorie dvou faktorů – dvou dimenzí pracovní motivace. Společně s Maslowovou teorií potřeb jsou tyto dvě teorie

nejznámějšími teoriemi pracovní motivace. Prvním z faktorů jsou „motivátory“, které zahrnují vykonávání práce a ocenění (hmotné i morální ocenění úspěchu, odpovědnost, odborný růst ad.) a jsou motivující. Druhým z faktorů jsou „hygienické vlivy“, což jsou podmínky práce a pracovní zařazení (stanovená odměna, jistota v zaměstnání, sociálně hygienické podmínky práce, vliv nadřízeného a spolupracovníků ad.). Hygienické vlivy přitom nemotivují, pokud však scházejí, způsobují nespokojenost a demotivují (Kocianová, 2004, s. 133).

McClelland se zabýval motivací podrobně (konkrétně skupinou manažerů) a našel v jejich chování tři významné motivy: výkon (úspěch), společenství/vztahy a nakonec moc, kontrolu a vliv. Alderfer vymezuje potřeby existenční, primární, vztahové a růstu. Uvedené potřeby mohou sloužit ve stejném čase jako motivátory lidského jednání. Alderfer poukazuje i na to, že neuspokojení potřeb vyšších může vést k úpadku potřeb nižších. Argyris navrhl teorii motivace, která zahrnuje integraci individuálních potřeb lidí do potřeb podniku. Uspokojení potřeby seberealizace je velmi častým motivem pracovní činnosti. Jde o proces, který je ovlivňován schopnostmi pracovníka a cíli podniku. Přičemž často dochází ke konfliktu mezi těmito cíli (Mužík, 2008, s. 55).

Velmi známá je i teorie X a teorie Y McGregora. První z teorií – teorie X je stanoviskem autokratického manažera, který vychází z předpokladu, že pracovníci mají odpor k práci a snaží se, pokud je jim to umožněno, práci vyhýbat. Kvůli tomuto odporu musí být lidé k práci přinuceni. Musí být kontrolováni a případně i zastrášováni či trestáni, pokud nebudou vyvíjet adekvátní činnost, která by vedla k dosažení cílů podniku. Naopak druhá teorie - Y - je v krajní opozici k teorii X. Manažer předpokládá, že veškeré fyzické i mentální úsilí pracovníka při práci je jeho přirozenou aktivitou. Pracovníci sami mají vyvinutou odpovědnost dosahovat stanovených cílů, využívají k tomu kreativitu a vynalézavost (Mužík, 2008, s. 55-56).

Vroomova teorie je založena na tom, že přitažlivost, hodnota a atraktivita cíle je přímo úměrná intenzitě úsilí, která bude pracovníkem vynaložena k jeho dosažení. Tedy pracovník bude vykonávat usilovně svoji činnost právě tehdy, jestliže bude předpokládat, že jeho snaha povede k žádoucím výsledkům, jako je například vyšší plat nebo povýšení. Pokud bude jeho snaha úspěšná a pracovník cíle opravdu dosáhne, potom to do budoucnosti ovlivní příznivě jeho další výkony (Wagnerová, 2008, s. 15).

Teorie cíle Lathama a Locka zdůrazňuje, že motivace a výkon jsou vyšší, pokud jsou jednotlivcům stanoveny specifické cíle a dále pokud jsou tyto cíle obtížené, leč přijatelné a existuje-li odezva na výkon. Cíle musí být přitom projednány a odsouhlaseny a jejich dosahování musí být podporováno top managementem (Wagnerová, 2008, s. 15).

Adamsova teorie si všímá toho, že vnímaná sociální spravedlnost vychází z toho, že se pracovník srovnává s okolím, s tzv. referenční skupinou. Posuzuje dále svou námahu či pracovní úsilí a dosažené výsledky v podobě uznání, prémie apod. s úsilím a výsledky jiných. Výsledkem je subjektivní dojem spravedlnosti nebo nespravedlnosti. Jestliže má člověk pocit, že jeho vklad je vyšší a zisk nižší než u ostatních, vzniká tak motiv k odstanění této nerovnosti snížením svého příspěvku nebo snahou dosáhnout zvýšení zisku. Pokud však zvýšení zisku nedosáhne, sníží automaticky svoji výkonnost (Wagnerová, 2008, s. 15-16).

1.2 Dílčí závěr

Pojmy pracovní výkon a výkonnost jsou pro tuto diplomovou práci stěžejními termíny. Jejich definic existuje mnoho, stejně tak jako existuje pohledů a překladů daných termínů z angličtiny. Celá problematika pracovní výkonnosti, hodnocení a měření výkonnosti atd. má nesjednocenou terminologii a vyžaduje další diskusi. Autoři odborných publikací nejsou sjednoceni v názorech na

překlady z angličtiny a není patrný ani zájem o změnu v této oblasti sjednocování terminologie.

U všech zmíněných motivačních teorií ve vazbě na pracovní výkonnost platí určitá omezení. Vznik výchozího motivačního stavu (uspokojení určitých potřeb) ještě nemusí automaticky iniciovat potřebné chování a jednání pracovníků. Ve všech pracovních situacích musíme počítat s tím, že zmíněné motivační teorie jen naznačují možný vývoj situace s určitou mírou pravděpodobnosti a nelze se na ně ve všem spoléhat. Motivační faktory se u pracovníků mění v závislosti na jejich věku i délce setrvání v jednom podniku.

Je potřeba zdůraznit, že uvedené motivační teorie nejsou zdaleka kompletním výčtem existujících teorií motivace. Zmíněné teorie mají často mnohem širší záběr, jsou jen velmi stručně nastíněny pro potřeby diplomové práce a pokouší se naznačit souvislosti motivace s pracovní výkonností.

2 Řízení pracovní výkonnosti

Řízení pracovní výkonnosti je nástrojem zabezpečování integrovanějšího a soustavnějšího přístupu k řízení výkonu, než jaký nabízely dřívější izolované a často neadekvátní systémy hodnocení zásluh nebo systémy hodnocení pracovníků. Řízení pracovní výkonnosti není založeno na „nařizování“, nýbrž na principu řízení založeném na dohodě nebo smlouvě. Klade důraz na rozvoj a využívání plánů samostatného vzdělávání a učení a také na propojení cílů individuálních s cíli podnikovými. Řízení pracovní výkonnosti může hrát důležitou roli v zabezpečování integrovaných a logických procesů řízení lidských zdrojů. Tyto procesy řízení se navzájem podporují, jako celek pak přispívají ke zlepšování efektivnosti organizace (Armstrong, 2002, s. 425).

Díky řízení pracovní výkonnosti dosahuje organizace lepších výsledků týmů a jednotlivců pochopením a řízením výkonnosti v dohodnutém rámci plánovaných cílů, norem a požadovaných schopností. Řízení pracovní výkonnosti je procesem vytváření společného, sdíleného chápání toho, čeho má být dosaženo, a zároveň je přístupem k řízení a rozvoji lidí takovým způsobem, který zvyšuje pravděpodobnost, že toho bude dosaženo v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Také proto patří řízení pracovní výkonnosti do působnosti liniových manažerů a jimi je i prosazováno (Armstrong, 2002, s. 428). Jones říká, že mimo liniové manažery jsou do řízení pracovní výkonnosti zahrnuti všichni lidé z podniku. Dodává ještě, že za výkon svých týmů nejsou zodpovědní pouze manažeři, ale o odpovědnost se dělí manažeři a členové týmů. Manažeři a jejich týmy jsou společně odpovědní za výsledky a společně také projednávají, co je třeba v jakou chvíli udělat a také jak je to třeba udělat, jak se bude sledovat výkon a jaké kroky bude potřeba učinit (Armstrong, 2002, s. 430).

Řízení pracovní výkonnosti je přirozený proces řízení, nikoliv systém nebo metoda. Řízení pracovní výkonnosti ukazuje způsob řízení organizace samé. Zahrnuje v sobě řízení v konkrétních podmínkách dané organizace – zabývá se vnitřním i vnějším prostředím. Tyto vlivy totiž formují procesy řízení pracovní výkonnosti. Právě podmínky a souvislosti, v jakých organizace existuje, jsou určujícími při řízení pracovní výkonnosti a Jones proto říká, že „řídíme podmínky či souvislosti a nikoliv výkon“ (Armstrong, 2002, s. 430).

2.1 Definice řízení pracovní výkonnosti

Řízení pracovní výkonnosti definovali Armstrong a Baron jako strategický a integrovaný přístup k zabezpečování trvalé úspěšnosti organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu lidí, kteří v ní pracují, pomocí rozvíjení schopností týmů i jedinců. Strategický prvek v této definici poukazuje na skutečnost, že se řízení pracovní výkonnosti zaměřuje na širší souvislosti, k nimž se podnik jako takový vztahuje a v rámci nichž chce dosáhnout svých dlouhodobých cílů. Toto platí v případě, pokud chce podnik fungovat efektivně a za předpokladu, že jeho management se chová racionálním způsobem. V rámci podniku probíhají čtyři typy integrací (Armstrong, 2002, s. 427):

1. vertikální integrace, která propojuje a spojuje podnikové, týmové a individuální cíle,
2. funkční integrace, která propojuje strategii jednotlivých funkcí či funkčních útvarů v různých částech podniku,
3. integrace v oblasti lidských zdrojů, která se snaží o propojení různých procesů v oblasti řízení lidských zdrojů, zejména pak v oblasti rozvoje organizace jako takové, rozvoje lidských zdrojů a odměňování za účelem dosažení logického, promyšleného přístupu k řízení a rozvoji lidí,

4. integrace potřeb jedinců s potřebami organizace do té míry, do jaké je tato integrace prospěšná pro obě strany.

2.2 Principy a zaměření řízení pracovní výkonnosti

Principy řízení pracovního výkonu byly shrnuty britskými materiály Industrial Relations Services takto (Armstrong, 2002, s. 428):

1. Podnikové cíle jsou promítány do cílů jedinců, týmů, útvarů a divizí.
2. Pomáhá vysvětlovat podnikové cíle zaměstnancům na všech úrovních organizační struktury.
3. Jedná se o soustavný a neustále se vyvíjející proces, v jehož rámci se výkon v čase zlepšuje.
4. Spoléhá spíše než na řízení, kontrolu nebo donucení na shodu, součinnost a kooperaci.
5. Povzbuzuje samostatné řízení individuálního výkonu.
6. Vyžaduje otevřený a čestný styl řízení, povzbuzuje oboustrannou komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými.
7. Vyžaduje soustavnou zpětnou vazbu, která umožňuje využít zkušeností a znalostí jedinců získaných při práci k modifikaci podnikových cílů.
8. Měří a hodnotí celý výkon na základě porovnání se společně odsouhlasenými cíli.
9. Má být uplatněno u všech pracovníků. Netýká se v první řadě vazby mezi výkonem a peněžním odměňováním.

Řízení pracovní výkonnosti je podle Armstronga zaměřeno na několik klíčových oblastí (Armstrong, 2002, s. 429):

První z nich je zlepšování výkonu za účelem dosažení efektivnosti organizace, týmu i jedince.

Druhou oblastí zájmu řízení pracovní výkonnosti je rozvoj pracovníků. Zlepšování výkonu nelze předpokládat, pokud nedochází k efektivnímu procesu soustavného rozvoje, který se zaměřuje na hlavní schopnosti organizace jako celku i na schopnosti jedinců a týmů. Řízení pracovní výkonnosti bychom tedy měli správně nazývat řízení pracovního výkonu a rozvoje.

Třetí oblast, na kterou je řízení pracovní výkonnosti zaměřeno, se týká uspokojování potřeb a očekávání všech zainteresovaných stran organizace (vlastníků, managementu, pracovníků, zákazníků, dodavatelů a veřejnosti vůbec).

Poslední oblastí zájmu řízení pracovní výkonnosti je komunikace, angažovanost a spoluodpovědnost. Řízení pracovní výkonnosti vytváří klima, v němž probíhá soustavný dialog mezi manažery a členy jejich týmů. Dialog má směřovat k definování vzájemných očekávání a předávání informací o poslání, hodnotách a cílech organizace. Cílem je oboustranné ujasnění si toho, čeho lze reálně dosáhnout a vytvoření rámce pro řízení a rozvoj lidí, který zabezpečí, že toho bude určitě dosaženo. Řízení pracovní výkonnosti poskytuje týmům a jedincům možnost podílet se na stanovování jejich cílů a cest k jejich dosažení a tím přispívá k vytvoření vysoce angažované organizace.

2.3 Etické zásady řízení pracovní výkonnosti

Winstanley a Stuart-Smith definovali následující etické zásady, které by měly být brány v patrnosti při řízení pracovní výkonnosti (Armstrong, 2002, 429-430):

1. „respekt k jedinci“, kde jsou lidé „cílem jako takovým“ a nikoli pouze „prostředkem k dosažení cílů jiných“,
2. vzájemný respekt, který vyjadřuje, že všechny strany, které jsou do řízení pracovní výkonnosti zapojeny, by měly navzájem respektovat své potřeby a hlavní zájmy a být si vědomy toho, že ne vždy jsou potřeby jedinců, týmů a organizace v souladu,
3. slušnost a spravedlnost postupů, které naznačují, že postupy řízení pracovní výkonnosti by měly být prováděny slušně a spravedlivě, v opačném případě by měl proces řízení pracovní výkonnosti na lidi nepříznivý vliv,
4. průhlednost, kdy určitá rozhodnutí, vyplývající z procesu řízení pracovní výkonnosti, mají důsledky vůči lidem, kterých se tato rozhodnutí týkají. Lidé by proto měli mít příležitost prozkoumat si veškeré podklady, na jejichž základě k rozhodnutím došlo.

2.4 Přístupy k řízení pracovní výkonnosti

K řízení pracovní výkonnosti rozlišuje literatura dva přístupy. Prvním je holistický přístup, dalším je pojetí řízení pracovní výkonnosti jako integrující síly.

2.4.1 Holistický přístup

Holistický neboli všezahrnující přístup k řízení pracovní výkonnosti se týká všech stránek a záležitostí pracovního výkonu v organizaci. Jde o komplexní, vyčerpávající pohled na složky výkonu. Konkrétně se zabývá tím, jak výkon přispívá k žádoucím výsledkům na podnikové, útvarové, týmové a individuální úrovni, co je třeba udělat ke zlepšení těchto výsledků. V plném slova smyslu je řízení pracovní výkonnosti založeno na přesvědčení, že všechno, co lidé při práci na všech úrovních dělají, přispívá k plnění cílů organizace. Týká se tedy toho, co lidé dělají (jejich práce), jak to dělají (jejich chování) a čeho dosahují (jejich výsledky). Holistický přístup k řízení pracovní výkonnosti zahrnuje všechna formální i neformální opatření přijatá organizací ke zvýšení podnikové, týmové a individuální efektivnosti a soustavné rozvíjení znalostí, dovedností a schopností. Nelze chápat řízení pracovní výkonnosti jako izolovaný systém, který je zabezpečován personálním útvarem. Řízení pracovní výkonnosti má řadu souvisejících stránek. Pokud vytváříme a uplatňujeme řízení pracovní výkonnosti, musíme vždy zvažovat vzájemné vztahy jednotlivých procesů, které nezbytně v organizaci probíhají (Armstrong, 2002, s. 430).

2.4.2 Pojetí řízení pracovního výkonu jako integrující síly

Hartle konstatoval, že řízení pracovní výkonnosti „by mělo být propojeno a zkoordinováno s tím, jak se řídí výkon podniku, a mělo by být propojeno s ostatními rozhodujícími procesy, jako je podniková strategie, rozvoj pracovníků a komplexní řízení kvality“ (Armstrong, 2002, s. 428).

Integrace může probíhat na horizontální a vertikální úrovni. Co se týká horizontální integrace, znamená v tomto smyslu propojení strategií řízení pracovní výkonnosti s ostatními personálními strategiemi, jako je hodnocení,

odměňování, zapojování a rozvíjení lidí. Řízení pracovní výkonnosti může hrát při integrování těchto činností významnou roli (Armstrong, 2002, s. 431).

Vertikální integrace se dosáhne propojením s podnikovou strategií a podnikovými plány a cíli. V rámci řízení pracovní výkonnosti jsou dohodnuty týmové a individuální cíle, které napomáhají k dosažení podnikových cílů. Cíle mají být vzájemně spojené od celopodnikové úrovně přes úroveň funkčních útvarů nebo organizačních jednotek až k týmové a individuální úrovni. Organizace musí podniknout veškeré kroky k tomu, aby byly tyto cíle dobře uspořádány a vzájemně sladěny. Lze uplatnit tzv. „kaskádování cílů“ spočívající v tom, že cíle plynou shora dolů, přičemž je dodrženo pravidlo, že cíle definované na úrovni každého týmu či jednotlivce jsou definovány v souladu s cíli stanovenými pro vyšší nadřazenou úroveň. Tento proces funguje i opačným směrem – jedinci a týmy mají mít příležitost formulovat v rámci celkových cílů a hodnot organizace své vlastní cíle. Cíle přitom mají být dohodnuty, nikoliv stanoveny shora. Dohody je nejlépe dosáhnout pomocí otevřeného dialogu, který se odehrává po celý rok mezi manažery a (ostatními) zaměstnanci. V tomto smyslu hovoříme o partnerství mezi zaměstnanci a manažery, v němž existuje společná odpovědnost a jsou definována očekávání (Armstrong, 2002, s. 431).

2.5 Proces řízení pracovní výkonnosti

Termín řízení pracovní výkonnosti poprvé použil Beer a Ruh v roce 1976, přičemž až do poloviny 80. let nebylo řízení pracovní výkonnosti uznáváno jako zvláštní přístup. Řízení pracovní výkonnosti vychází z již dávno zavedených, ale poněkud zdiskreditovaných systémů hodnocení podle zásluh a řízení podle cílů (o řízení podle cílů více v kapitole Metody hodnocení zaměstnanců, podkapitola Management by Objectives). Pojetí řízení pracovní výkonnosti je v tomto smyslu mnohem širší, komplexnější a snaží se o přirozenější proces řízení. Dřívější

jednotlivé systémy hodnocení pracovníků fungovaly často shora dolů a byly navíc spíše v rukou personálních útvarů než liniových manažerů (Armstrong, 2002, s. 431).

Řízení pracovní výkonnosti je nepřetržitým a flexibilním procesem, který se týká manažerů a jimi řízených pracovníků. Všichni zúčastnění jednají jako partneři a společně hledají cesty, jak nejlépe dosáhnout žádoucích výsledků. Zaměřují se, spíše než na retrospektivní hodnocení výkonu či pracovníků, na plánování a zlepšování budoucího výkonu. To má poskytovat jakousi základnu pro pravidelný dialog mezi manažery a jednotlivci nebo týmy o potřebách rozvoje a výkonu. Řízení pracovní výkonnosti je zaměřeno hlavně na výkon a rozvoj jednotlivce, avšak může být použito i pro týmy (Armstrong, 2002, s. 431).

Čtyři základní fáze řízení pracovní výkonnosti podle Brázdové (2005, s. 55):

1. Dohoda se zaměstnancem o pracovním výkonu.
2. Plánování pracovního výkonu a rozvoje.
3. Průběžná zpětná vazba k výkonu a pracovnímu chování.
4. Hodnocení způsobilosti, výkonu a pracovního chování.

Do značné míry je řízení pracovní výkonnosti procesem měření výsledků ve formě odvedeného výkonu v porovnání s očekáváním, které je vyjádřeno cílem. Proto se řízení pracovní výkonnosti zaměřuje na cíle, normy a měření výkonu nebo ukazatele výkonu. Týká se ale také vstupů, a to znalostí, dovedností a chování potřebných pro dosažení očekávaných výsledků. Na základě definování těchto požadavků na vstupy a na základě hodnocení, do jaké míry byla očekávaná úroveň výkonu dosažena efektivním využíváním dovedností a schopností, se stanoví potřeby osobního rozvoje pracovníků.

2.6 Dílčí závěr

Koncepce řízení pracovní výkonnosti je jedním z nových a stále se ještě formujících přístupů. Řízení pracovní výkonnosti je jednoznačně orientované na budoucnost a rozvoj. Poskytuje rámec, v němž mohou manažeři spíše podporovat své členy týmu a pomáhat jim, než jim diktovat. Řízení pracovní výkonnosti má být spíše procesem transformačním než procesem hodnotícím.

Literatura, ze které převážně čerpá kapitola „Řízení pracovní výkonnosti“ se přiklání spíše k evropskému přístupu, který je participativnější než přístup americký a respektuje více zájmy a možnosti pracovníka. Oproti přístupu evropskému je americký přístup direktivnější.

V celé této kapitole je nejmarkantnější, již v úvodu zmíněná, problematika terminologické nejednotnosti překladů (např. řízení pracovní výkonnosti). Armstrong (potažmo Koubek – překladatel) hovoří zásadně o řízení pracovního výkonu. V rámci zachování jednotnosti termínů v celé práci a názoru autorky, který se přiklání k překladu Wagnerové, byl použit termín „řízení pracovní výkonnosti“ všude tam, kde Koubek používá termínu „řízení pracovního výkonu“.

3 Měření výkonnosti

Svět podnikání se mimořádně rychle mění. Schopnost přizpůsobit se a změnit způsob myšlení je pro úspěch organizace rozhodující. Bez měření výkonu firmy jako takové a bez měření výkonnosti jejich zaměstnanců a hodnocení výsledků jejich práce se dnes neobejde prakticky žádná firma, která myslí na svoji budoucnost a prosperitu. Z uvedeného důvodu jsou následující podkapitoly rozděleny na měření podnikatelské výkonnosti a měření pracovní výkonnosti zaměstnanců.

3.1 Měření podnikatelské výkonnosti

Základní motto moderního pohledu na měření podnikatelské výkonnosti říká: „Úkolem měření výkonnosti je informovat nás o tom, jak naše dnešní rozhodnutí a činy přispívají k budoucímu prospěchu a jakým směrem bychom měli orientovat, respektive na jaké oblasti bychom měli soustředit naše budoucí rozhodování a činy, nikoli o tom, jak se dnes projevující důsledky rozhodnutí a činů, které jsme my nebo naši předchůdci uskutečnili v minulosti. Stále obtížnější podmínky pro vytvoření konkurenční výhody, která je předpokladem pro dosažení žádoucího vývoje výkonnosti vyvolávají potřebu přesunout naši pozornost od syntetických k analytickým přístupům k měření výkonnosti“ (Wagner, 2005, s. 188).

Mezi stále častěji používané metody měření výkonnosti patří metoda Balanced Scorecard, která slouží nejen k měření podnikatelské výkonnosti, ale i pracovní výkonnosti.

Metoda Balanced Scorecard (vyvážených ukazatelů výkonnosti) pomáhá překonat nedostatek v tradičních systémech řízení: neschopnost spojit

dlouhodobou strategii podniku s jeho krátkodobými aktivitami. Používá - li společnost vyvážené ukazatele výkonnosti jako jádro svého řídicího systému, může sledovat krátkodobé výsledky ze čtyř pohledů a může vyhodnocovat strategii ve světle minulých výkonů. Ukazatele výkonnosti tedy umožňují podnikům měnit strategii tak, aby zahrnula poznatky získané v reálném čase (Wagnerová, 2008, s. 42). Z důvodu ucelenosti tuto metodu podrobněji rozvádím v následující podkapitole Balanced Scorecard.

Mezi základní finanční ukazatele podnikatelské výkonnosti uvádíme např: EBIT – zisk před úhradou daní a úroků, EBT – zisk před úhradou daní, EAT – čistý zisk, odchylka od plánu investičních nákladů, rozličné typy nákladů a příjmů. Stále více se rozšiřuje používání EVA (Economic Value Added), tedy ekonomické přidané hodnoty, která přináší nový pohled na měření úspěšnosti podniku. (Synek, 2002, s. 62). Uvedení dalších faktorů nepovažuji pro účely této diplomové práce za opodstatněné.

3.1.1 Překážky podnikatelské výkonnosti a dobrých výsledků firmy

Hammer (2007, s. 29 - 31) poukazuje na sedm zásadních překážek podnikatelské výkonnosti a dobrých výsledků firem:

1. nicotnost (vanity)

Jednou z nejrozšířenějších chyb v měření provozní výkonnosti je používání takových ukazatelů, podle nichž bude organizace, její zaměstnanci a zvláště pak management vypadat dobře. Obecně mají organizace tendenci prezentovat se takovými ukazateli, kde firma dosáhne co nejvyššího hodnocení. Podle vykázaných ukazatelů výkonnosti se odvíjejí také bonusy a další druhy odměn. Tento fakt si velmi dobře uvědomují právě top manažeři. Příkladem z oblasti

logistiky a plnění objednávek od zákazníků může být běžně používaný ukazatel, který poměruje skutečné datum expedice s datem slíbeným zákazníkovi. Tento ukazatel je mimořádně nízko položenou laťkou, protože to, co firma slíbí zákazníkovi, má plně pod kontrolou. Přitom splnění slíbeného data expedice nevede k růstu spokojenosti zákazníků, ani k žádným dalším žádoucím výsledkům.

2. provincialismus (provincialism)

Hranice a zájmy firmy diktují volbu ukazatelů pro měření výkonnosti. Tato praxe často vyvolává konflikty a suboptimální jevy. Příkladem může být dopravní oddělení jedné obchodní firmy, které hodnotilo podnikatelskou výkonnost podle přepravních nákladů. Zdánlivě může být tento ukazatel efektivním nástrojem hodnocení, ale měřítko přepravních nákladů vedlo k tomu, že dopravní oddělení vyhledávalo nákladově nejvýhodnější způsoby dopravy bez ohledu na termíny a včasnost dodání. Taková praxe potom dále vyvolávala chaos v distribučních střediscích firmy – dodávky přicházely někdy příliš brzy a jindy zase příliš pozdě. Dalším příkladem je oddělení prodeje jedné pojišťovny, které bylo hodnoceno podle objemu prodeje. Všichni prodejci se tak snažili nabízet a prodávat pojistky všem zákazníkům bez rozdílu. Naproti tomu oddělení pojišťovacích rizik ve stejné společnosti hodnotilo velikost rizika jako svůj ukazatel výkonnosti a mělo zájem o prodej pouze těm nejlepším zákazníkům. Mezi těmito odděleními logicky vznikaly neustálé konflikty.

3. narcismus (narcissism)

Narcistický je takový způsob měření provozní výkonnosti, který je motivován zájmem vlastní firmy, nikoli potřebami zákazníků. Jedním příkladem za všechny je jedna maloobchodní firma, která hodnotila výkonnost distribučních oddělení podle toho, zda skutečný sortiment zboží v obchodech byl v souladu s prodejním

plánem. Tento ukazatel vykazoval shodu 98%. Až poté si ale někdo z firmy položil otázku, do jaké míry sortiment zboží v obchodech odpovídá tomu, co zákazníci skutečně žádají. Tento ukazatel byl již jen 86%.

4. lenost (laziness)

Lenost v tomto případě znamená předpokládat, že víme, co je důležité a co je třeba měřit, aniž bychom tomu věnovali dostatek přemýšlení a dalšího úsilí. Například výrobce polovodičů jedné firmy dokázal měřit mnohé aspekty svého procesu vyřizování objednávek od zákazníků, leč opomněl aspekt pro zákazníky nejdůležitější: kolik času uběhne od okamžiku, kdy zákazník zadá firmě objednávku, až do okamžiku, kdy ji firma potvrdí a pak do okamžiku skutečného dodání zákazníkovi. Problém tkvěl v tom, že nikdo z firmy se nikdy nezeptal zákazníků, co je pro ně skutečně důležité. Ukazuje se, že podniky často přijímají předčasné a nepodložené závěry, nebo také měří to, co je snadno měřitelné, či co se vždycky v organizaci měřilo, místo aby organizace věnovaly dostatek úsilí na zjištění, co je pro zákazníky skutečně důležité.

5. malichernost (pettiness)

Často také organizace měří pouze malou část toho, co je důležité. Například firma prodávající telekomunikační systémy odmítla návrh, aby si zákazníci mohli sami provádět méně náročné opravy. Důvodem byl fakt, že by museli dodat k zákazníkům náhradní díly a to by zvýšilo stav zásob, což byl pro firmu klíčový ukazatel provozní výkonnosti. Management této firmy si neuvědomil, že širším a mnohem smysluplnějším ukazatelem jsou v tomto případě celkové náklady údržby systémů. Zjednodušeně řečeno tento ukazatel tvoří suma mzdových nákladů a nákladů na udržování a spotřebu náhradních dílů. V uvedeném případě by zvýšení nákladů na vyšší zásoby náhradních dílů bylo více než vykompenzováno úsporami mzdových nákladů, ke kterým by došlo po realizaci

odmítnutého návrhu. Dalším neméně zajímavým příkladem je společnost Zara International Inc, mimořádně úspěšná španělská firma působící v oděvním průmyslu. V tomto odvětví existuje nepsaná zásada, že kdo chce snížit výrobní náklady, musí přenést výrobu do Asie. Firma Zara si uvědomila, že mnohem důležitější je ziskovost výrobků, kterou ovlivňují nejen výrobní náklady, ale také načasování dodání sezónních výrobků na trh a množství výrobků, které musí být na konci sezony odepsáno. Ponechala proto výrobu v Evropě a začala vždy s výrobou většího množství oděvů, až když nové výrobky byly otestovány uvedením na trh. Tím si zajistila dobrou prodejnost sezónních oděvů a minimalizovala množství oděvů určených k odpisu na konci sezony. Dosáhla tak lepších výsledků, než kdyby se soustředila jenom na snížení nákladů na výrobu.

6. nedomyšlenost (inanity)

Některé firmy začnou uplatňovat určité ukazatele pro měření provozní výkonnosti a nedají si žádnou práci s domyšlením všech důsledků, které použití těchto ukazatelů bude mít na chování lidí a celkové výsledky firmy. Lidé v organizaci se budou snažit zlepšit plnění určitého ukazatele, o kterém se jim řekne, že je důležitý, a to zvláště tehdy, budou-li za plnění ukazatelů odměňováni. Nebudou si již dále klást otázku, zda má či nemá plnění tohoto ukazatele kontraproduktivní důsledky. Například jeden regionální řetězec provozoven typu fast food se rozhodl zlepšit finanční výkonnost omezením plýtvání, které bylo definováno jako množství upečených a neprodaných kuřat na konci dne, jež bylo nutno vyřadit z dalšího použití a odepsat do nákladů. Manažeři jednotlivých provozoven v celém řetězci poslušně přijali tento ukazatel a požadavek top managementu a řekli svým zaměstnancům, aby nezačínali s pečením, dokud nebude k dispozici požadavek zákazníka. To mělo patřičné důsledky: z provozoven rychlého občerstvení se staly provozovny pomalého občerstvení, plýtvání bylo úspěšně sníženo, tržby byly bohužel sníženy ještě více.

7. lehkomyšlnost (frivolity)

Lehkomyšlnost spočívá v tom, že nebereme příliš vážně samotné měření. Namísto toho, aby si manažeři vzali smysluplné ukazatele k srdci, pouze o nich mluví a argumentují pro a proti. Hledají výmluvy pro špatnou výkonnost, namísto aby začali pátrat po hlavních příčinách. Někteří hledají způsoby, jak svalit vinu na někoho jiného, místo aby přijali svoji vlastní odpovědnost za zlepšování provozní výkonnosti.

3.2 Měření pracovní výkonnosti

Jedním z nejobtížnějších dlouhodobých problémů, kterým organizace čelí, je navrhování a používání systému měření a zdokonalování výkonnosti. Bohužel i v manažerské literatuře se tento problém těší jen malému zájmu. Podle Hammera (2007, s. 29) má každý podnik nějaký systém měření, ale jen málokdo z manažerů a zaměstnanců je přesvědčen, že používané ukazatele pro měření jsou vyhovující, a že systém měření pomáhá organizaci zlepšovat soustavně provozní výkonnost a dosahovat strategických cílů. Výkonnost přitom patří k základním úkolům managementu a problém měření a jeho zlepšování by měl být pro organizace prioritou.

Mezi manažery obecně panuje shoda v tom, že se měří buď příliš málo, nebo naopak příliš mnoho, popřípadě jsou měřeny nesprávné věci, tudíž je měření celkově neefektivní.

3.2.1 Balanced Scorecard

Mezi nedávno vyvinuté sofistikované systémy měřící výkonnost je tzv. Balanced Scorecard. Východiskem nepřetržitého cyklu řízení výkonnosti je tzv. vyvážená

soustava ukazatelů, někdy nazývaná i karta vyrovnaného skóre, což je pojem, se kterým se setkáváme stále častěji.

Vyvážená soustava ukazatelů je metodika, pomocí které se dosahuje zvyšování efektivity řízení a současně sladování cílů celého podniku s cíli jednotlivých pracovníků na různých úrovních. Jedná se o rámec pro vytváření soustavy ukazatelů, který poskytuje manažerům rychlý a souhrnný pohled na podnikatelský proces a současně nástroj poskytující kritické indikátory o současné a budoucí výkonnosti organizace. Je to způsob pohledu na systémy měření výkonnosti, který překračuje tradiční pohled přes finanční ukazatele nebo ukazatele produktivity. Oproti klasickému systému řízení, ve kterém se používají převážně pouze finanční ukazatele, je tato vyvážená soustava ukazatelů zaměřena i na jiné důležité oblasti, jejichž sledování má velký význam pro budoucnost podniku (Wagnerová, 2008, s. 42).

Firmy působící v plně konkurenčním prostředí se při své činnosti zabývají nejen dosahováním ideálních finančních parametrů nebo zaváděním nejmodernějších technologií, ale sledují i ostatní ukazatele, které důležitým způsobem ovlivňují jejich budoucnost. Je to proto, že chceme - li dosáhnout určitých finančních cílů (finanční dimenze), musíme uspokojit požadavky zákazníků (zákaznická dimenze). Aby bylo možné uspokojit zákazníky, je nutné vybudovat a provozovat dokonale fungující procesy (procesní dimenze). Z toho vychází požadavek na kvalitní zaměstnance (dimenze růstu a rozvoje zaměstnanců a organizace). Z toho vyplývají čtyři základní dimenze podnikové činnosti (Wagnerová, 2008, s. 42):

1. Finance (uspokojit akcionáře).
2. Zákazníci (uspokojit a udržet si zákazníky).
3. Procesy (zvýšit efektivitu a poskytovat vysokou kvalitu).

4. Růst a rozvoj zaměstnanců (rozvíjet a motivovat zaměstnance).

Manažerům tento systém umožňuje získat harmonický pohled na podnik ze čtyř základních úhlů pohledu (Wagnerová, 2008, s. 42):

1. Jak nás vidí zákazníci? (Úhel pohledu zákazníka).
2. V čem musíme vyniknout? (Interní úhel pohledu).
3. Jak můžeme pokračovat ve zdokonalování se a růstu? (Úhel pohledu inovací a učení se).
4. Jak vypadáme z hlediska akcionářů? (Finanční úhel pohledu).

Popisování klíčových ukazatelů jednotlivých úhlů pohledu je nad rámec této diplomové práce. Zmíním pouze jeden, který se bezprostředně týká problematiky této diplomové práce, a tím je bod č. 3 - ukazatele rozvoje a růstu:

- počet realizovaných projektů, zaměřených na zvýšení úrovně komunikace a informovanosti,
- zdržení při přípravě organizační změny,
- procento uskutečněných tréninků,
- fluktuace zaměstnanců,
- odchylka od plánovaného počtu pracovníků,
- plnění rozpočtu projektu apod. (Wagnerová, 2008, s. 42).

Čtyři uvedená kritéria se používají u manažerů jako hlavní kritéria pro hodnocení a odměňování pracovního výkonu. Kaplan a Norton zdůrazňují, že „dostanete to, co měříte“. Jinými slovy je nezbytné se soustředit na měření přínosu

v jednotlivých strategických ukazatelích výše uvedených čtyř úhlů pohledu (Wagnerová, 2008, s. 42).

3.3 Produktivita

Neocenitelným ukazatelem pro strategické rozhodování a porovnávání s konkurencí je produktivita. Měří se jako objem přidané hodnoty, připadající na jednotku osobních nákladů. Pokud srovnáváme a hodnotíme produktivitu, musíme mít na mysli, že produktivitu firmy (a tím také jejich zaměstnanců) lze hodnotit pouze v rámci odvětví, nebo ještě lépe mezi firmami, které soutěží na jednom trhu. Různé výrobky nebo služby mají totiž různou potřebu pracovní síly (Stýblo, 2002, s. 31).

Produktivita „dělání a přepravy věcí“ ve zpracovatelské výrobě, v zemědělství, v těžebním průmyslu, stavebnictví a dopravě rostla v průběhu posledních 125 let o 3-4% ročně, což v rozvinutých zemích představuje v souhrnu 45násobné zvýšení celkové produktivity. Všechna zlepšení životní úrovně i kvality života v rozvinutých zemích jsou založena na této explozi produktivity, která přinesla značné zvýšení čistých příjmů a kupní síly. Exploze produktivity také umožnila desetinásobný nárůst výdajů na školní vzdělání a ještě větší rozvoj zdravotní péče. Produktivita se stala „bohatstvím národů“ (Drucker, 1993, s. 41).

Pojem produktivity samotné se stal obecně rozšířeným až těsně před druhou světovou válkou, a to nejdříve pouze ve Spojených státech. Ani vydání nejautoritativnějšího anglického slovníku Concise Oxford z roku 1950 ještě produktivitu neuvádělo v jejím současném významu. „Dnes je naprosto samozřejmé, že produktivita představuje skutečnou konkurenční výhodu“ Exploze produktivity byla tou nejvýznamnější sociální událostí minulých sta let a nemá v historii obdoby. Drucker dokonce hovoří o „revoluci produktivity“, jež

začala ve Spojených státech kolem roku 1870 nebo 1880 (Drucker, 1993, s. 41-42).

3.3.1 Produktivita práce

Tři na sobě nezávislé americké studie došly k podobným závěrům: průměrný zaměstnanec proplýtvá 2,1 hodiny denně na nejrůznější nepracovní aktivity (př. surfování po internetu, koukání z okna nebo do zdi, uklízení či urovnávání věcí na pracovišti). Na prvním místě v seznamu neproduktivních aktivit stanul internet – celých 40,7% dotázaných přiznalo, že plýtvají časem prohlížením webových stránek. Na druhém místě pomyslného seznamu se umístilo udržování sociálních vztahů (23,4% dotázaných), na dalším místě se vyskytlo vyřizování soukromých záležitostí (6,8% dotázaných) a na poslední příčce stanulo vyřizování si pochůzek (3% dotázaných). Jiná studie také zjistila, že 71% lidí uvedlo porady jako největší zdroj plýtvání časem (Moderní řízení, 12/2007, s. 61).

Jakými způsoby se podniky snaží omezit plýtvání časem a zvyšovat produktivitu práce? Existuje několik nástrojů peněžními bonusy počínaje, přes podíly na akciích firmy až k výcvikovým a vzdělávacím programům. Organizace se snaží zjistit, jaké jsou zvyklosti zaměstnanců, aby jim poté pomohly najít způsob, jak dosáhnout vyšší produktivity práce.

Judy Thompsonová a John Ressler, personalisté z americké elektrofirmy Best Buy, začali o problému plýtvání časem a snaze zvýšit produktivitu uvažovat úplně jinak. Začali tím, že si položili zásadní otázku, proč vlastně plýváme časem. Na tuto otázku získali odpověď: „Pokud je čas měřidlo, kterým se měří pracovní aktivita, budeme všichni pokračovat v plýtvání časem.“ Zaměstnanec si ve skutečnosti přeje, abychom ho „nechali odejít“. Svůj pilotní projekt nazvali uvedením autoři ROWE (Results Only Work Environment), přičemž podstatou

tohoto projektu, na které skutečně záleží, jsou tři věci: výsledky, výsledky, výsledky. Zaměstnanci třech divizí, kde se projekt pilotně realizoval, začali být hodnoceni ne podle odpracované doby, příchodů a odchodů z práce, nýbrž podle výsledků. Výsledky projektu byly přímo šokující – produktivita vzrostla o 35%, fluktuace klesla z 36% na 6%. Podle Thompsonové by měly podniky napodobovat univerzity, kde se práce spojená se studiem vykonává v tom čase a takovým způsobem, který vyhovuje studujícím. Thompsonová je přesvědčená, že se zaměstnanci není potřeba zacházet jako s malými dětmi, které vyžadují neustálý dohled a kontrolu. Nepomůže ani, pokud zaměstnavatel přísně dbá na přítomnost pracovníků na pracovišti a striktně sleduje odpracované hodiny, příchody a odchody z práce a podobně. Tyto způsoby mají opačný účinek na produktivitu, než se původně zamýšlelo. Zásadami projektu ROWE jsou například možnosti kdykoliv kontaktovat své nadřízené, kteří ovšem nesledují, kde kdo jak a čím se právě zabývá. Dokonce i účast na poradách je do značné míry nepovinná. Ressler k tomu říká: „Šéfové, kteří neumějí nic jiného než vydávat příkazy a tvrdě kontrolovat jejich plnění, nemají v dnešním pracovním prostředí co dělat“. V rámci projektu ROWE se nadřízení stávají naopak mentory, jsou zde k dispozici zaměstnancům, aby jim radili a dodávali podporu a povzbuzení. Namísto příkazů se vše odehrává ve formě dojednávání a dohod (Moderní řízení, 12/2007, s. 61 - 62).

Mnozí lidé dokáží činnostmi, jako je surfování na internetu nebo nadměrné klábosení s kolegy, promarnit podstatnou část své pracovní doby. Thomsonová k tomu říká: „Snažíme se plánovat a dojednat se spolupracovníky vždy jen to, co má být hotovo, do kdy a s kým je na tom třeba spolupracovat. Když se toto vyjasní, pak každý hovoří přednostně s tím ze svých kolegů, se kterým má společný úkol a kultivuje vzájemný vztah. K nezávaznému mluvení o všem možném s každým, kdo je zrovna nablízku, není ani důvod ani čas.“

Thompsonová si myslí, že pokud jde o výsledky, mizí důvody k plýtvání časem (Moderní řízení, 12/2007, s. 62).

John Perry (profesor na University of Stanford) dospěl k opačnému závěru: Aktivita, které se jeví jako plýtvání časem, mohou být ve skutečnosti užitečné. Tvrdí, že vznik nových myšlenek nelze naplánovat na určitou hodinu, nové myšlenky často přicházejí právě tehdy, když třeba „neděláme nic“ nebo „koukáme z okna“. Existuje dokonce metoda konstruktivního odkládání úkolů na později (Constructive Procrastination). Tato metoda spočívá v tom, že úspěšná práce na složitých úkolech se podobá spíše sérii úkolů, mezi nimiž jsou oddechové časy vyplněné jinou činností, případně nečinností. Pokud se člověku nechce intenzivně pracovat na určitém složitém úkolu, začne se věnovat něčemu nenáročnému, jako je například zakládání dokumentů. Při této činnosti v našem mozku dozrávají nové myšlenky, kombinují se navzájem a nacházíme tak relativně snadno řešení složitých úkolů (Moderní řízení, 12/2007, s. 62).

3.3.2 Zvyšování produktivity práce

Zvyšování produktivity bylo něčím naprosto neslýchaným a žádný jazyk pro ně neměl výraz. Například pro Karla Marxe a pro všechny ekonomy 19. století platil axióm, že celkový výkon dělníka může být zvýšen pouze usilovnějším nebo delším pracovním nasazením. F.W.Taylorovi se podařilo začátkem 80. let 19. století tento axióm vyvrátit díky zahájení studií produktivity. První významné výsledky se dostavily v roce 1883, právě v roce, kdy umírá Marx, který sám pojem produktivity neznal (Drucker, 1993, s. 41).

Produktivita lidí, na nichž v dnešní době skutečně záleží – kvalifikovaných specialistů a pracovníků ve službách – neroste. V některých oblastech dokonce klesá. Jen málokdo by tvrdil, že učitel rok 1991 je produktivnější, než učitel roku 1901. Navíc práci (tj. lidi) nelze v pracovních činnostech založených na

využívání znalostí a ve službách nahradit kapitálem. Stejně tak ani nová technika sama o sobě produktivitu takové práce nezvyšuje. Zda produktivitu technika podporuje nebo zda její růst brzdí, záleží na lidech – na tom, k jakým účelům těchto nástrojů využívají, nebo na jejich dovednostech (Drucker, 1993, s. 42 - 43).

Drucker (1993, s. 44) dále mluví o tzv. „důmyslnější práci“ či „důmyslnějším přístupu“, ať se mu říkalo vědecké řízení, průmyslové inženýrství, mezilidské vztahy, racionalizace práce nebo úkolové studie, byl hlavní hnací silou prudkého růstu produktivity. V prvních letech průmyslové revoluce byl v rozvinutých zemích stejný dostatek kapitálu a techniky jako o století později. Ale teprve když se začaly prosazovat zmíněné „důmyslnější přístupy“ k práci, produktivita začala prudce růst. Dodnes je „důmyslnější práce“ jedním z klíčů ke zvyšování produktivity.

Kromě „důmyslnější práce“ si Drucker (1993, s. 47) všímá soustředění, které není v práci založené na využívání znalostí a ve službách neznámou věcí. V organizacích, kde vykonává většina lidí práce založené na znalostech nebo působících ve službách (technici, učitelé, prodavači, manažeři střední úrovně) nesou neustále rostoucí břemeno hektické práce dodatečných činností, které přidávají jen nepatrnou či nepřidávají vůbec žádnou hodnotu celkovému výkonu a jež mají jen málo nebo nemají vůbec nic společného s tím, k čemu tyto lidé mají kvalifikaci a za což jsou placeni. Právě rozptylování považuje Drucker za ochuzování práce, které rozvrací produktivitu, подрývá motivaci a morálku. Například zdravotní sestry se mají podle Druckera věnovat svému poslání a k čemu mají kvalifikaci – tedy poskytovat trpělivou péči u lůžka pacientů – a ne administrativním pracem, které jsou spojeny s vedením zdravotní dokumentace pacientů. Drucker doporučuje, abychom si v případě každého pracovního místa ve službách a v oborech založených na využívání speciálních znalostí kladli

otázky: „*Za co lidi platíme? Jaká je předpokládaná hodnota, kterou má tato práce přinést?*“

Drucker (1993, s. 50 - 51) dále dělí práci založenou na využití znalostí a práci ve službách do tří odlišných kategorií. Ohnisko zvyšování produktivity spočívá ve výkonu.

Pro některé druhy prací založených na využití znalostí a prací ve službách platí, že výkon znamená kvalitu (například určení lékařské diagnózy, vydávání časopisu).

Dále existuje velká skupina prací založených na využití znalostí a prací ve službách v nichž výkon spoluvytvářejí kvalita a kvantita (například výkon prodavače v prodejním oddělení obchodního domu, práce projektanta, technického odborníka, obchodního zástupce manažera fliálky, reportéra, ošetrovatelky). Výkon ve zmíněných profesích má vždy složku kvantitativní i kvalitativní a zvyšovat produktivitu těchto prací znamená věnovat pozornost oběma jejích složkám.

Existuje značné množství prací (například stlaní lůžek v nemocnici), v nichž kvalita představuje podmínku a omezení. Je spíše vnějškovou charakteristikou, než součástí výkonu samého, do procesu je třeba ji integrovat. Jakmile je toho ovšem jednou dosaženo, výkon je v rozhodující míře definován kvantitativně (například počtem minut potřebných k ustlání jednoho nemocničního lůžka předepsaným způsobem).

Zvyšování produktivity prací založených na využívání znalostí a prací ve službách vyžaduje promyslet, do které kategorie výkonu lze příslušnou práci zařadit. Pouze poté budeme skutečně vědět, na co bychom se měli zaměřit a jen v takovém případě budeme schopni rozhodnout, co je třeba podrobit analýze, co je třeba zlepšit, co změnit.

Drucker (1993, s. 52 – 53) dále poukazuje na přelomový okamžik, kdy se prvně zeptal dělníků na jejich názory. Překvapivě hodně toho dělníci věděli o práci, kterou dělají, znali její logiku a rytmus, jejich nástroje, jakost atd. „*Zeptat se jich představovalo způsob jak se vydat za produktivitou a jakostí*“. Tato myšlenka je v dnešní době obecně přijímanou teorií, že obeznámenost dělníků s jejich prací tvoří východisko zvyšování produktivity, jakosti a výkonnosti vůbec. Drucker k tomu ještě dodává, že celé toto úsilí musí být založeno na partnerství s lidmi a že cílem těchto snah musí být učinit odpovědnost za produktivitu a výkon součástí každého pracovního místa ve službách a každé práce založené na znalostech, bez ohledu na jejich úroveň, obtížnost či požadovanou kvalifikaci. Partnerství s odpovědným dělníkem představuje tu nejlepší cestu.

Poslední Druckerovo ponaučení, kterého se ani Taylorovi ani Mayoovi nedostalo, je: zvyšování produktivity vyžaduje neustálé učení. Nestací proměnit práci a dělníka potom zacvičit v nových způsobech jejího provádění (takto to dělal a učil Taylor). „*Jde o učení, které začne a nikdy nekončí*“.

3.3.3 Způsoby zvyšování produktivity práce

Produktivitu práce lze v zásadě zvýšit například zavedením nové technologie, která je méně náročná na lidskou práci. Tento způsob je pro podnik investičně náročný. Zvýšení produktivity práce bez zřetelného vyvolání růstu nákladů nabízí zlepšení systému řízení. To je ovlivňováno sedmi prvky, které je možné ve velké míře ovlivnit (Stýblo, 2002, s. 31 - 32):

1. Strategie zaměřená na udržení konkurenční výhody.
2. Struktura nebo-li organizační uspořádání a k němu přiřazené informace, které stanovují, kdo je komu podřízen a jak jsou rozděleny pravomoci a odpovědnosti.

3. Systémy nebo-li procesy a toky, pomocí kterých probíhá v organizaci operativní řízení.

4. Znalosti a dovednosti, kterými firma jako celek disponuje.

5. Rozvoj manažerů, který zahrnuje aktivity pro rozvoj manažerů a utváření základních hodnot pro management firmy.

6. Styl řízení, ve kterém se uplatňují metody, nástroje a projevy symbolického chování a jednání.

7. Společně sdílené hodnoty nebo-li vyhlášené hodnoty ve formě cílů, důležitých pro budoucnost firmy.

Článek „Nové modely zvyšování produktivity práce“ (Moderní řízení, 12/2007, s. 62-63) ukazuje v jednotlivých bodech několik způsobů, jak zvýšit produktivitu práce jednotlivců:

1. Škrtnat úkoly je nejefektivnější způsob, jak vyřídit určitý úkol. Pokud lze předpokládat, že úkol není ani naléhavý, ani důležitý, můžeme ho vymazat ze svého denního programu.
2. Stanovovat si denní cíle pro každý pracovní den. Rozhodnout se, čím se bude člověk zabývat v kterou dobu a pak svůj plán opravdu dodržet.
3. Stanovovat si časové bloky – například 30 minutové – pro provedení nebo dokončení úkolu. Po skončení této doby se musíme přestat tímto úkolem zabývat. Časový limit nás tak bude stimulovat k tomu, abychom danou věc skutečně zvládli.
4. Nejhorší úkoly mají mít přednost. Pravidlo, že nejnejpříjemnější úkoly máme dělat hned ráno po příchodu do práce, je ověřené. Jeho dodržování výrazně posílí naši motivaci do dalších denních aktivit.

5. Správné úkoly ve správném čase – tzn. náročnou práci si naplánovat na dobu, kdy je člověk nejbdelejší a nejvýkonnější. Rutinní úkoly naopak přesunout na dobu, kdy dochází k útlumu (například po obědě).
6. Seskupovat úkoly – tzn. seřadit podobné úkoly v denním plánu k sobě a vyřídit pak celou skupinu podobných úkolů najednou.
7. Začít časně, protože většina lidí pracuje nejproduktivněji časně zrána.
8. Mít program jednání předem – pro lepší efektivnost a soustředění jednání na důležité věci je užitečné připravit si předem hlavní body a cíle jednání a dát je k dispozici partnerům jednání. To samé platí i pro důležité telefonní hovory.
9. Soustředit úsilí, což vychází z Paretova pravidla 80:20, které říká, že 80 % výsledné hodnoty pochází z 20 % úkolů. Je důležité soustředit proto své úsilí na klíčové, prioritní úkoly, které ovlivňují rozhodujícím způsobem naše výsledky.
10. Vyčistit si hlavu – tzn., pokud se člověk cítí unaven, vystresován, nutně potřebuje vyřídit nějakou nepracovní záležitost nebo se chce jakkoli odpoutat od práce, měl by přestat pracovat a věnovat se právě takové aktivitě, která mu pomůže dostat se opět do kondice. S jasnou hlavou se poté můžeme vrátit k práci a dokončit, co je třeba.

3.4 Dílčí závěr

Otázkám měření výkonnosti podniku se věnuje značná oblast literatury – především pak té čistě ekonomicky zaměřené (ekonomika podniku, řízení výkonnosti podniku apod.). Výkonnost podniku není předmětem zájmu této diplomové práce, proto se úvodní slovo kapitoly jen lehce dotýká základních

finančních ukazatelů podnikatelské výkonnosti a následuje výčet překážek podnikatelské výkonnosti a upozorňuje na „chyby“, kterých se podniky v souvislosti s měřením dopouštějí. Všech prvních šest uvedených překážek podnikatelské výkonnosti a dobrých výsledků firem, o kterých mluví Hammer jsou překážky intelektu, zatímco sedmá překážka se týká charakteru a firemní kultury. Pokud osobní zájmy jedince na vyšší hierarchické pozici a hlasitost jeho slov převáží objektivní data, pak i ty nejlépe navržené a uplatněné ukazatele mají pro firmu jen malou hodnotu.

Jednotlivé druhy zmíněných překážek a chyb se překrývají a podmiňují. Organizace, kterým se nepodaří těchto chyb vyvarovat, nebudou s to zlepšovat svoji provozní výkonnost a komplikují si cestu k lepším celkovým výsledkům. Obvykle platí, že co se měří, se také zlepšuje. Avšak měřit a zlepšovat něco, co bylo již dříve chybně zvolené, nepřináší žádný užitek a v horším případě to i škodí.

Následně je v textu zmíněna metoda vyvážených ukazatelů výkonnosti, tzv. balanced scorecard, která překonává nedostatky v tradičních systémech řízení, a tím je zejména neschopnost spojit dlouhodobou strategii podniku s jeho krátkodobými aktivitami. Tato metoda umožňuje sledovat krátkodobé výsledky ze čtyř pohledů a může vyhodnocovat strategii ve světle minulých výkonů a dává podnikům příležitost změnit strategii tak, aby zahrнула poznatky získané v reálném čase.

Podkapitola Produktivita práce přibližuje spíše problematickou část produktivity – a tou je plýtvání časem, které vede k neproduktivní práci. Konkrétní příklad z americké firmy Best Buy ukázal, že spíše než čas jsou, v některých případech, výsledky tím lepším měřítkem produktivity práce. Perry představuje metodu konstruktivního odkládání úkolů na později a tvrdí, že vznik nových myšlenek se nedá naplánovat na určitou hodinu a proto i činnosti, které jsou často pokládány

za „nečinnosti“ mají svůj vlastní význam v pracovní době zaměstnanců a neměli bychom se je snažit eliminovat.

Závěrem je uvedeno několik jednoduchých doporučení, jak zvyšovat produktivitu práce v organizaci i při práci jednotlivců.

4 Hodnocení pracovní výkonnosti

Téma hodnocení výkonnosti vyvolává v zaměstnancích i manažerech spousty otázek a komplikovaných odpovědí. V nejlépe vedených společnostech má hodnocení pracovní výkonnosti bezpochyby své místo a důsledkem tohoto hodnocení je také úspěch dané společnosti. Stále více manažerů poznává hodnotu a důležitost činnosti hodnocení pracovní výkonnosti, leč stále v některých organizacích je tento nástroj managementu podceňován. Tradiční přístupy k řízení výkonnosti (performance management) a rozvoji zaměstnanců již přestávají v dnešní době stačit. Prospěch z dobře fungujícího systému řízení výkonnosti je významný.

Manažeři musí čelit lidské tendenci vyhnout se konfrontaci a následným případným konfliktům a akceptovat, že proces hodnocení může být nevyhnutelně emocionálně vypjatý. Dick Grote, profesor managementu na University of Dallas, poznamenal: „Nikdo není rád poslem špatných zpráv, ale dobří manažeři vědí, že činit to, je rozhodující pro dlouhodobý úspěch organizace.“ (Montague, 2007, s. 40).

4.1 Charakteristika hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je jednou ze základních personálních činností každého vedoucího zaměstnance. Má poskytnout obraz o výsledcích a perspektivách posuzovaného zaměstnance, ukázat jak pracuje, upozornit ho na chyby a nedostatky a dát mu reálnou perspektivu dalšího působení v rámci společnosti.

Na hodnocení navazují další personální činnosti, zejména odměňování, rozmisťování a vzdělávání zaměstnanců, ale také vytváření (lépe řečeno přetváření – redesign) pracovních míst, personální plánování, výběr zaměstnanců

či péči o zaměstnance a v neposlední řadě i vytváření zdravých pracovních vztahů na pracovišti. Lze říci, že optimálně nastavený systém hodnocení zaměstnanců je jedním z neúčinnějších nástrojů k motivování zaměstnanců a zlepšování pracovního výkonu v organizaci.

Problematikou hodnocení zaměstnanců se zabývá řada autorů. Uvádím některé vybrané definice, které ukazují různé úhly pohledu na tuto specifickou personální činnost:

„Moderní hodnocení pracovníků představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování zaměstnanců.“ (Koubek, 2001, s.194)

„Hodnocení má podat obraz o výsledcích a perspektivách posuzovaného zaměstnance, ukázat, jak pracuje, upozornit na chyby a nedostatky a dát mu reálnou perspektivu dalšího působení v rámci podniku. V podniku je zakotveno v podobě normativně vymezeného hodnocení zaměstnanců. Hodnocení práce a zaměstnanců je jednou ze základních personální činností každého vedoucího zaměstnance. Lze je pokládat za nástroj k dosahování plánovaných cílů podniku, k získávání a udržení autority vedoucího, k dodržování kázně a podněcování iniciativy zaměstnanců. Má úzkou návaznost na všechny ostatní personální a sociální procesy a činnosti.“ (Bedrnová, Nový a kol, 2002, s. 365)

Jak již z definic vyplývá, je systém hodnocení zaměstnanců jedním ze základních pilířů řízení společnosti a jeho kvalita je nezbytným nástrojem dosahování vyššího výkonu, zvyšování kvality personálu i rozvoje schopností zaměstnanců. Dále má nespornou informační hodnotu nejen pro vedoucí zaměstnance, manažery, ale i pro samotné řadové zaměstnance. Přináší informace o názorech zaměstnanců, o jejich spokojenosti, či nespokojenosti s organizací a jejím řízením,

o potřebách kvalifikačního rozvoje a v neposlední řadě také o sociálním klimatu v organizaci. Cennou součástí jsou názory a náměty zaměstnanců na zlepšení stávající situace v organizaci.

Neméně důležitým přínosem pracovního hodnocení je jeho motivační funkce. Díky vhodně stanoveným cílům a důsledně prováděné zpětné vazbě vedoucím získává zaměstnanec pocit důležitosti a vlastního uspokojení z práce. Dobře fungující systém hodnocení zaměstnanců se tak může pro zaměstnance i zaměstnavatele stát významným stimulujícím prostředkem.

Úspěšné plnění řady personálních úkolů je podmíněno právě fungováním kvalitního systému hodnocení, do kterého by měli být zapojeni všichni zaměstnanci, včetně manažerů na všech stupních řízení. Schopnost objektivně a spravedlivě hodnotit své podřízené by měla být jedna ze základních odborných způsobilostí vedoucího.

4.2 Funkce pracovního hodnocení

Stýblo (1993, s. 298) rozlišuje funkce pracovního hodnocení zaměstnanců jako:

- *funkce poznávací* – průběžné sledování pracovního výkonu a jednání zaměstnance podle daných hledisek a kritérií,
- *funkce srovnávací* – komparace výkonu zaměstnance s jinými pracovními výkony nebo s výkonem v předchozím období,
- *funkce regulační* – výsledky hodnocení mohou být impulsem k provádění změn, např. přemístění zaměstnance,
- *funkce stimulační* – hodnocení by mělo motivovat zaměstnance k žádoucím pracovním výkonům.

Dále Stýblo (1993, s. 299) poukazuje na to, že hodnocení může být úspěšné pouze tehdy, pokud management řádně připraví spolu s personálním útvarem celou organizaci pracovního hodnocení, vedení podporuje systém hodnocení a uznává ho jako důležitý a management sám ovládá metody hodnocení, stanovuje cíle, dodržuje pravidla a přijímá závěry.

Moderní hodnocení zaměstnanců v žádném případě neslouží jako nástroj sankcionování zaměstnanců, ale je výrazem snahy soustavně zlepšovat pracovní výkon, nalézat vyšší míru identifikace s prací a usnadnit pracovní kariéru. Jde o nástroj zvyšování spravedlnosti odměňování a spravedlnosti v zaměstnaneckých vztazích, nástroj zvyšování participace zaměstnanců v řízení organizace. Má-li však systém hodnocení zaměstnanců tuto novou roli plnit, musí se na jeho vytváření a zlepšování podílet nejen manažeři, kteří by měli být iniciátory, ale všichni zaměstnanci organizace.

4.3 Význam hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců má vliv jak na hodnoceného zaměstnance, tak na hodnotitele i na společnost. Každý z těchto tří subjektů má jiné nároky na výsledky a průběh hodnocení zaměstnanců.

Hodnocený zaměstnanec si z hodnotícího rozhovoru může odnést např. poznatek, že společnost má o něj zájem; může říci vlastní názor na dané problémy a situaci ve společnosti; může mu být poskytnuta možnost se dále vzdělávat, může se dozvědět o možnosti jeho kariérového růstu; může se zamyslet nad sebou a svojí prací apod.

Hodnotitel má možnost získat od zaměstnanců názory na společnost a kolegy; názory na svoje vedení; přístup zaměstnanců k dalšímu vzdělávání a kariérovému postupu; motivaci zaměstnance a naopak, co by ho odrazovalo od

vykonávání zadaných úkolů; jaké cíle jsou pro jednotlivé zaměstnance dosažitelné a zvládnutelné apod.

Naproti tomu význam hodnocení zaměstnanců pro *organizaci* umožňuje společnosti dlouhodobé plánování cílů a rozvoje společnosti, stanovování kariérových plánů pro zaměstnance, zlepšování komunikace a atmosféry ve společnosti, shromažďování podkladů pro systematické vzdělávání, zjišťování motivačních faktorů; zlepšení firemní kultury apod.

4.4 Požadavky na systém hodnocení zaměstnanců

Formalizovaný systém hodnocení zaměstnanců by měl umožňovat:

- rozpoznat stávající úroveň pracovního výkonu zaměstnance,
- vytvořit podklady pro rozmisťování zaměstnanců v rámci pracovních skupin,
- motivovat zaměstnance,
- umožnit zaměstnanci zlepšit svůj výkon, poskytnout mu rady,
- vytvořit podklady pro plánování zaměstnanců (plánování potřeby, plánování vnitřních zdrojů pracovních sil),
- poskytnout podklady pro hodnocení vedoucího zaměstnance,
- navázat systém hodnocení zaměstnanců na systém odměňování,
- získat informace o názorech zaměstnanců na dění v organizaci,

- umožnit zaměstnanci a jeho nadřízenému setkat se minimálně jednou za rok v podmínkách, které umožňují určitý odstup od každodenního tlaku pracovních povinností.

Dále je možno uvést následující požadavky na systém hodnocení zaměstnanců:

- rozpoznat silné a slabé stránky zaměstnance,
- rozpoznat potenciál pracovního výkonu zaměstnance,
- rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,
- zajistit efektivnější přidělování pracovních úkolů,
- vytvořit podklady pro plánování kariéry,
- pomoci identifikovat potřebu změny popisu pracovního místa,
- eliminovat pocit nejasností, který může existovat mezi nadřízeným a podřízeným, pokud jde o chápání různých rozhodnutí vedoucího,
- vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti a vhodnosti metod výběru zaměstnanců,
- vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů atd.

Míra využití hodnocení zaměstnanců se v jednotlivých oblastech samozřejmě liší. Z hlediska praktické aplikace se u českých společností nejčastěji využívá pro účely odměňování či dalšího profesního růstu zaměstnance (Koubek, 2000, s. 168).

4.5 Požadavky na hodnotitele

Naprostá většina autorů považuje za nejkompetentnější osobu pro hodnocení zaměstnanců přímého nadřízeného. Ten by měl provést hodnocení, vést hodnotící pohovor a navrhnout opatření vyplývající z hodnocení. Bezprostřední nadřízený zná úkoly pracovního místa, práci svého podřízeného a také podmínky, za nichž zaměstnanec práci vykonává. Zároveň poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu, průběžně provádí neformální hodnocení a vyústěním je pak hodnocení formální. K možným rizikům tohoto hodnocení patří např. subjektivní deformace nebo i např. nedostatek autority nadřízeného.

Hodnocení může dále provádět:

- personalista – používá se např. pokud není dlouhodobě přítomen přímý nadřízený,
- nezávislý hodnotitel (např. psycholog),
- klienti, zákazníci (pokud se zaměstnanec bezprostředně stýká s klienty, zákazníky, je možné použít tento typ hodnocení - nebezpečím však je transformace nespokojenosti zákazníka s výrobkem do kritiky výkonu zaměstnance),
- spolupracovníci,
- podřízený,
- samotný zaměstnanec, tzv. sebehodnocení apod.

Moderní hodnocení se snaží hodnotit zaměstnance co nejobjektivněji a z co nejvíce úhlů pohledu, takovým hodnocením je např. metoda 360° zpětná vazba (metoda popsána v kapitole Metody hodnocení).

4.6 Formy hodnocení zaměstnanců

Koubek (2001, s. 195) rozlišuje dvě formy hodnocení zaměstnanců:

1. *Neformální hodnocení*, tj. průběžné hodnocení zaměstnanců nadřízeným během výkonu práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou než nějakou faktickou jistotu výsledku práce. Jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.

2. *Formální hodnocení* je racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. Pořizují se z něj záznamy, které se zařazují do osobních materiálů zaměstnance. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivce i skupin zaměstnanců.

Zvláštním případem formálního hodnocení je tzv. „*mimořádné hodnocení*“ vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku (např. při nominaci do projektového týmu, při ukončování pracovního poměru). Dochází však k němu spíše jen tehdy, nejsou-li k dispozici dostatečně aktuální výsledky běžného periodického hodnocení, nebo došlo-li od posledního hodnocení u daného zaměstnance k pronikavým změnám v pracovním výkonu.

Hlavní výhody pravidelného formálního (formalizovaného) hodnocení zaměstnanců spočívají v tom, že:

- poznává a hodnotí zaměstnance komplexněji, z hlediska komplexu znalostí, dovedností a kvalit potřebných k tomu, aby práce byla správně vykonávána,
- lépe rozpoznává, oceňuje a rozvíjí silné stránky zaměstnance,
- lépe rozpoznává slabé stránky zaměstnance a umožňuje jejich efektivnější odstraňování,
- umožňuje lépe rozpoznat potřebu vzdělávání a rozvojový potenciál zaměstnance, jeho vhodnost pro vykonávání náročnější práce,
- umožňuje s předstihem rozpoznat možné stížnosti,
- soustřeďuje pozornost zaměstnance na výkon, vyvíjí na něj větší tlak,
- lépe přispívá ke zvyšování pracovní morálky.

Oproti tomu neformální hodnocení nezaručuje jednotný přístup k zaměstnanců a použití stejných kritérií hodnocení. Je často velmi subjektivní a uplatňuje se při něm faktor náhody.

Proto by měla být personální rozhodnutí založena raději na formálním hodnocení, které přece jen zmíněné nedostatky neformálního hodnocení do značné míry odstraňuje.

Klíčovou roli u všech forem hodnocení zaměstnanců hraje bezprostřední nadřízený hodnoceného zaměstnance. Je však třeba zdůraznit, že kromě hodnotících přístupů vedoucího se každého zaměstnance ve společnosti týkají i další formy hodnocení.

Dalšími formami hodnocení zaměstnanců podle Bedrnové a Nového (2002, s. 345 - 346) jsou:

Respektování a využívání zaměstnancova odborného vzdělání, jeho pracovních zkušeností a dovedností.

Pracovní sebehodnocení související s vlastní vědomou kontrolou průběhu a výsledků vlastního pracovního úsilí zaměstnance, ale i dosahované kvality, vynaložené iniciativy a vynalézavosti, míry vlastního uspokojení a vyčerpání atd.

Významnou hodnotící funkci má podniková kultura, resp. subkultura pracovní skupiny. Nutí zaměstnanci řadu norem, hodnotících soudů a postojů, které se týkají především pracovního výkonu, ale i způsobu řízení, pracovního prostředí a dalších skutečností ve společnosti. S tím souvisí i postavení zaměstnance ve skupině, které v podstatě vyjadřuje to, co si o něm jeho nejbližší spolupracovníci myslí, jak se k němu chovají. Hodnotící aspekt společenské atmosféry vymezuje zaměstnanci určité stupně volnosti pro jeho jednání, určuje míru jeho pohody či strádání.

Neopomenutelná je též společenská prestiž vykonávané profese a image celé společnosti. To se u zaměstnance projevuje v jeho hodnotících postojích k práci, profesi, pracovní skupině a ke společnosti. Převažují-li pozitivní postoje, dochází snadno k aktivaci jeho jednání.

Nejzávažnější faktor představuje hmotná odměna za dobrou práci a postih za práci špatnou. Je to ekonomické a společenské ocenění jeho pracovního úsilí. Hmotná odměna zajišťuje osobní a rodinné potřeby zaměstnance a zároveň vymezuje i jeho společenské postavení v rámci společnosti a komunity, kde žije. S hmotnou odměnou souvisí rovněž morální odměna za práci, kterou tvoří různé formy veřejného uznání.

Abychom co nejlépe využili hodnocení zaměstnanců ve vedení lidí, je třeba se všemi výše uvedenými formami zabývat současně. Je žádoucí usilovat o sladění všech stránek hodnocení do jednoho celku. Navíc je třeba, aby bylo hodnocení zaměstnanců v rámci společnosti normativně stanoveno a uskutečňováno jako přirozená součást v rámci širokého souboru profesionálních činností vedoucích zaměstnanců. Stěžejní je požadavek, aby hodnotící pohled na různé zaměstnance byl srovnatelný a aby hodnocení bylo pro všechny vedoucí závazné.

4.7 Kritéria hodnocení

Správná volba hodnotících kritérií je jedním ze základních předpokladů pro úspěšný průběh a využití výsledků hodnocení. Použitá kritéria by měla být odvozena od rozhodujících požadavků na vykonávané pracovní místo, činnost. Měla by odrážet rozhodující kompetence, včetně sociálních dovedností, které jsou spojeny s výkonem příslušné pracovní pozice. Některá základní kritéria musí být uplatněna u většiny pracovních pozic. Stanovení kritérií hodnocení zaměstnanců se určuje na základě potřeb organizace.

Dle Urbana (2003, s.35) jsou kritéria hodnocení zaměřena na:

- výsledky práce (např. prodej výrobků nebo služeb, množství práce, kvalita práce, úrazovost),
- chování zaměstnanců, a to chování pracovní a chování sociální. Mezi kritéria posuzující pracovní chování můžeme zařadit ochotu přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, hospodárnost, vedení potřebných záznamů, dodržování pravidel, řádná docházka, podávání zlepšovacích návrhů apod. Kritéria, která hodnotí sociální chování zaměstnance mohou být např. ochota ke spolupráci, jednání s lidmi,

vztahy ke spolupracovníkům, chování k nadřízeným i podřízeným, styl vedení lidí apod.

- dovednosti, znalosti, potřeby a vlastnosti – mezi tato kritéria patří znalost práce, dovednosti, fyzická síla, vzdělání, cílevědomost, ctižádostivost, sociální potřeby, samostatnost, spolehlivost, vytrvalost, organizační schopnosti, verbální schopnosti, loajalita, znalost jazyků, čestnost, tvořivost, schopnost vést lidi, smysl pro osobní odpovědnost, odolnost vůči stresu a zátěži apod.

Na pracovní výkon však mohou působit i jiné než výše uvedené faktory. Jedná se o faktory, které sám zaměstnanec ničím neovlivní, ale mohou se promítnout do celkového hodnocení a tím zaměstnance poškodit. Mohou to být např. tyto faktory: nedostatečné vybavení pracoviště (jak materiální tak technické), nepřesná pravidla a metody řízení, nadměrné papírování, neschopnost týmové práce, ale i snaha organizace dosáhnout dobrých výsledků za každou cenu apod.

Výkonnostní kritéria mohou být následující (Montague, 2007, s. 44):

- stanovena pro dané pracovní místo (bez ohledu na osobnostní charakteristiku zaměstnance, který bude dané místo zastávat),
- dosažitelná,
- srozumitelná,
- vzájemně odsouhlasená,
- specifická a tak měřitelná, jak jen je to možné,
- časově ohraničená,
- srozumitelně popsána.

Kritéria se mohou, vyžadují-li to okolnosti, neustále pozměňovat a přizpůsobovat se tak aktuálním podnětům a změnám.

Použití hodnotících kritérií je třeba vázat na specifické znaky profese a pracovní pozice, resp. na specifické znaky převažujících profesionálních činností (Bedrnová, Nový, 2001, s. 349).

4.8 Metody hodnocení zaměstnanců

Funkčnost a celkovou úroveň hodnocení zaměstnanců do jisté míry ovlivňuje použitá metoda hodnocení. Je důležité, aby společnost zvolila takovou metodu, která bude nejvíce odpovídat jejím potřebám.

Při výběru metod bychom měli klást důraz na:

- spolehlivost metody,
- vhodnost pro stanovená kritéria,
- vhodnost pro danou skupinu zaměstnanců,
- použitelnost výstupů pro další účely (míra objektivity, srovnatelnost výsledků atd.),
- časovou a nákladovou přiměřenost,
- odolnost metody vůči standardním chybám hodnotitelů.

Metody lze např. rozdělit podle Hroníka (2006, s. 54) na ty, které se orientují na minulost (orientují se na to, co se již stalo), na metody orientující se na přítomnost (metody zaměřené na zhodnocení aktuální situace) a na metody orientující se na budoucnost (metody se orientují na předpovědi toho, co se může stát).

Nejčastěji jsou používány metody orientující se na minulost. Mají tu výhodu, že se zabývají prací již vykonanou, která může být do jisté míry i změřena. Zřetelnou nevýhodou je fakt, že výsledky již nelze změnit. Hodnocením získávají zaměstnanci potřebnou vazbu, jsou informováni o výsledku svého snažení. Tato zpětná vazba pak může v konečném efektu obnovit pracovní úsilí a zlepšit výkon.

Metody orientující se na budoucnost jsou zaměřeny na budoucí výkon, hodnotí možnosti zaměstnance a stanoví mu budoucí úkoly.

Mayerová a Růžička (2000, s. 65) dělí metody hodnocení na:

- kvalitativní – pracovní posudek
- kvantitativní – slovní, číselné a grafické posuzovací stupnice
- porovnávací – párové srovnání, stanovení pořadí

Z výše uvedených členění je patrné, že metody lze dělit dle nejrůznějších hledisek. Z tohoto důvodu se budu nyní zabývat detailnějším popisem jednotlivých metod.

4.8.1 Management by Objectives

Mezi autory, kteří se zabývají Management by Objectives (řízení podle cílů, dále jen MBO) patří zejména Peter Drucker, který termín MBO v roce 1954 zavedl. Jeho přístup poté převzal Douglas McGregor (1957) a obhajoval ho jako vhodný prostředek k určování cílů, ohodnocení výkonnosti managementu a sebehodnocení. Georgie Odiorne (1965) popisuje MBO jako „...proces, ve kterém se nadřízení a podřízení společně ztotožňují s hromadnými cíli organizace, který definuje individuální oblast odpovědnosti jako výsledek, je od dotyčného očekávána užívá tato měřítko jako vodítko pro fungování dané

jednotky a odhad přínosu každého z jejích členů.“ (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 68).

Druckerovo pojetí MBO se liší v porovnání s pozdějšími koncepcemi, které na koncept MBO úspěšně navázaly a přizpůsobily ho novým podmínkách.

MBO je prvotně procesem, ve kterém nadřízený s podřízeným dochází k cílům podřízeného, které jsou odvozeny nebo spojeny s cíli nadřízeného (Tosi, Carroll, 1973, s. 57). MBO je zvláštním participativním přístupem k aktivitám zahrnutým v plánování, organizování, řízení a kontrole a k vykonávání práce (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 67). *„Je to styl nebo systém managementu, který se snaží spojit cíle organizace s individuálním výkonem a rozvojem, a to zahrnutím všech úrovní managementu.“* (tamtéž).

Dědina a Cejthamr (2005, s. 69) uvádí tři základní kameny MBO:

1. určování cílů a plánů,
2. účast jednotlivých manažerů na schvalování cílů a kritérií výkonu jednotlivých jednotek,
3. průběžné posuzování a vyhodnocování výsledků.

Místo aby bylo zaměstnancům výslovně řečeno, jak mají provádět svou práci, je jim pouze zadán konečný úkol a výsledky, jakých má být dosaženo. *„Charakteristickým rysem MBO je právě to, že cíle a úkoly nejsou vynucovány, ale uznávány a schvalovány spoluprací podřízených s nadřízenými. Ve schválených mezích a v souladu s politikou organizace je podřízeným dána svoboda volby, jak nejlépe dosáhnout stanovených výsledků. Měření výkonu je pak otázkou stupně splnění úkolu, spíše než zaměstnancovy schopnosti přesně se držet detailních instrukcí o tom, jak práci provádět. Systém Management by Objectives může být tedy postaven do kontrastu k systému managementu*

založenému na příkazech a kontrole a věrnosti nařízením.“ (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 69).

MBO byly přisuzovány takové výhody, jakými jsou například vyjasnění si zodpovědností, poskytování více objektivních kritérií pro hodnocení pracovního výkonu, zlepšení plánování a kontroly a zlepšení vztahu mezi nadřízeným a podřízenými (Tosi, Carroll, 1973, s. 57).

Jak ale vidí implementaci MBO manažeři firem? Henry Tosi a Stephen J. Carroll jr. provedli společně výzkum, který měl poukázat na skutečné problémy, se kterými se potýkají manažeři firem 18 měsíců po zavedení MBO ve své firmě. Do výzkumu bylo zahrnuto přibližně 110 manažerů ze všech úrovní hierarchické struktury organizace a dotazováni byli prostřednictvím dopisu. Výzkum potvrdil jenom některé z výše jmenovaných výhod. Nepotvrdily se očekávané změny v oblasti poskytování zpětné vazby, naopak byl málo evidentní vliv stanovených cílů a neprokázala se ani změna vztahů manažerů s nadřízenými. Jinými slovy změny v cílech a poskytování zpětné vazby se mohou dostavit, ale musí být doprovázeny silnou snahou o implementaci MBO programu (Tosi, Carroll, 1973, s. 57).

Bishop (1974, s. 558) poukazuje na problém, že ačkoli je stanovení si cílů neoddiskutovatelně efektivní při odstraňování subjektivního hodnocení pracovního výkonu, může vést přílišná snaha o stanovení cílů, které jsou konkrétní a snadno měřitelné, k přehlédnutí cílů, které mohou být důležitější z dlouhodobého hlediska, ale jsou zato hůře měřitelné. Thomson tvrdí, že abychom dosáhli vysokého výkonu organizace, musí cíle jednotlivců vycházet ze strategie organizace (Gunaratne, du Plessis, 2007, s. 19). Proto by měly být tyto cíle vysloveny a následně transformovány do jednotlivých cílů týmů a jednotlivců. Musí být přitom splněna i další podmínka, která hovoří o vzájemném odsouhlasení cílů a periodickém (například čtvrtletním) přehodnocování a

inovování cílů podle měnících se podmínek vně i uvnitř organizace. Autoři Gunaratne a du Plessis (2007, s. 19) stanovili jako klíčovou ingredienci při úspěšném stanovování cílů flexibilitu. Proces definování cílů obsahuje podle výše zmíněných autorů i akční plán dosažení těchto cílů. To potom udržuje zaměstnance odpovědné nejenom za dosažení stanovených cílů a dokončení plánů, ale i za způsob a míru jejich dokončení.

4.8.2 Hodnotící (motivační) rozhovor

Podstata hodnotících rozhovorů spočívá ve skutečnosti, že zaměstnanec má být průběžně hodnocen a seznamován s výsledky své práce. Hodnotící rozhovor uskutečňuje výhradně nadřízený zaměstnanec. Obě strany by měly mít dostatek času se na rozhovor připravit. Za optimální délku rozhovoru se považuje přibližně jedna hodina. Jedná se o oficiální a formální setkání, a proto by měl mít rozhovor strukturovanou podobu.

Základní struktura hodnotícího rozhovoru může například vypadat takto:

- (10-15 minut): úvod; seznámení se způsobem vedení rozhovoru; upřesnění tématu rozhovoru a přínos rozhovoru pro obě strany,
- (30-40 minut): hlavní část rozhovoru: přezkoumání pracovního výkonu zaměstnance; stanovení si budoucích cílů; ujasnění si vzdělávacích potřeb,
- (10-15 minut): shrnutí rozhovoru a určení priorit; pochvala za provedené úkoly, vytvoření záznamu.

Hodnotitel by měl setkání připravit tak, aby zaměstnanci dodal další motivaci do práce a povzbudil ho k lepším výkonům. Téma rozhovoru by se mělo ubírat od úvodní pochvaly za dobře splněnou práci, přes řešení nesplněných či špatně

provedených úkolů až k návrhům řešení a naplánování práce a kariéry do dalšího období.

Pro úspěšné zvládnutí pohovoru by měli hodnotitelé:

- vytvořit klidnou a přátelskou atmosféru,
- uvítat zaměstnance a tím zároveň odstranit pocit napětí,
- vysvětlit cíl a postup pohovoru,
- dát zaměstnanci možnost ohodnotit svůj výkon za uběhlý čas,
- sdělit zaměstnanci svůj názor na jeho pracovní výkon, případně na jeho chování a jednání,
- naznačit oblasti, kde by se mohl zlepšit a zeptat se ho na možný způsob, jak toho docílit,
- pochválit za dobře vykonanou práci,
- zahájit i ukončit pohovor pozitivně, povzbudivě, motivačně.

4.8.2.1 Styly vedení hodnotícího rozhovoru

Při hodnocení musíme vzít v úvahu osobnost hodnoceného. Jiný styl je vhodný pro vedoucího zaměstnance a jiný pro řadové zaměstnance. Můžeme použít následující čtyři styly (Koubek, 2001, s. 212):

1. Sdělovací styl – je charakterizován výraznou dominancí hodnotitele. Vytváří bariéry mezi hodnoceným a hodnotitelem, protože nedává hodnocenému příležitost, aby se k hodnocení vyjádřil. Je spíše kontraproduktivní a vyvolává u hodnoceného odpor. Hodnotitel sděluje výsledky, sám posuzuje příčiny pracovního výkonu a sám určuje v čem by se měl zaměstnanec zlepšit.

2. Styl sdělování – přesvědčování – požaduje u hodnotitele schopnost přesvědčit.
3. Styl sdělování – naslouchání – se vyznačuje tím, že hodnocený má možnost sdělit svůj názor a hodnotitel mu naslouchá a zvažuje argumenty. Oba diskutují nad tím, co by se mělo udělat pro zlepšení pracovního výkonu. Hodnotitel se může dozvědět o skutečnostech (faktech), které ovlivňují výkon hodnoceného a které sám hodnocený nemůže ovlivnit.
4. Participativní styl – hodnocený a hodnotitel jsou rovnoprávními partnery, kteří společně hledají řešení. Přátelská, příznivá atmosféra se většinou navodí již na začátku rozhovoru, kdy hodnotitel hodnoceného pochválí. Participativní styl je nejvhodnější a má velmi motivační účinek. Obě strany by měly končit rozhovor s pocitem úspěchu.

Výsledky hodnocení musí být písemně zpracovány, zaznamenány. Obsah hodnotícího záznamu se bude s největší pravděpodobností u každého zaměstnance lišit, ale měl by být jednoduchý, jasný, a měl by zahrnovat komentář, vyjádření hodnoceného zaměstnance.

Vždy musí být dodržena zásada sdělit výsledek hodnocení zaměstnanci a poskytnout mu možnost se odvolat. Zaměstnanec by měl mít možnost doplnit hodnocení o své komentáře.

4.8.3 Hodnocení na základě plnění norem

Tato metoda se obvykle používá pro hodnocení výrobních zaměstnanců. Skutečný výkon zaměstnanců je zde srovnáván s normovanými hodnotami, se kterými musí být zaměstnanci seznámeni. Aby byla metoda efektivní, je třeba, aby byly normy zaměstnanci považovány za spravedlivé a přiměřené. Výhodou této metody je její objektivnost, nevýhodou pak nemožnost porovnání výkonu na různých pracovních místech (Koubek, 2001, s. 206 - 207).

4.8.4 Pracovní posudek

Jedná se o dokument, v němž hodnotitel písemnou formou vyjádří hodnocení zaměstnance. Důraz je položen na kvalitativní vyjádření pracovního hodnocení. Posudek má obsahovat základní osobní data zaměstnance, dále následuje výklad jednotlivých stránek a vlastností, které zaměstnance nejvýrazněji profilují a ovlivňují jeho pracovní výkonnost. Tento doklad má vycházet z popisu průběhu a výsledků pracovní činnosti. Přitom je možno respektovat předem stanovená hodnotící kritéria, odvozená ze znaků charakteristických pro výkon zaměstnanců (Bedrnová, Nový, 2001, s. 349).

4.8.5 Metoda kritických případů

Tuto metodu lze použít, pokud si hodnotitel vede záznam o mezních situacích výkonu zaměstnance (pozitivní i negativní). Shromážděné případy za určité období pak tvoří základnu pro zhodnocení výkonu zaměstnance. Hlavní nevýhodou je požadavek na pravidelné zaznamenávání kritických událostí, což vyvolává značné časové nároky. Také pojetí kritického případu je nejasné a může vyvolávat napětí a konflikty mezi hodnoceným a hodnotitelem (Koubek, 2001, s. 207).

4.8.6 Hodnotící dotazník (Checklist)

Hodnotící dotazník nabízí hodnotiteli různé přívlastky pro charakterizování pracovního výkonu zaměstnance. Na hodnotiteli je, aby určil, zda je určitý typ chování u zaměstnance přítomen či nikoliv. Vyhodnocení zpracovaných dotazníků provádí zpravidla personální oddělení, přičemž různým formulacím může být při vyhodnocování přiřazena různá míra (váha) důležitosti. Tato metoda bývá poměrně náročná, protože pro každou skupinu pracovních míst

musí být vytvářeny diferencované formuláře vzhledem k nárokům kladeným na jednotlivá pracovní místa (Koubek, 2001, s. 209).

4.8.7 Hodnocení pomocí stupnic

Hodnotící stupnice je jednou z nejstarších a nejběžněji používaných technik hodnocení. Hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvlášť. Používá se čtyř typů hodnotících stupnic (Bedrnová, Nový, 2001, s. 350-351):

1. číselná - každé kritérium pracovního výkonu je odstupňováno pomocí číselných hodnot (bodů), přičemž význam jednotlivých kritérií je zpravidla odlišen různým bodovým rozpětím, různými bodovými hodnotami nebo diferencovanými vahami použitými k výpočtu průměrného bodového ohodnocení,
2. grafická - hodnocení se vyjadřuje ve formě grafu (sloupcový, čárový) nebo soustavou políček, do kterých se zaškrťávají údaje. Výhodou grafické metody je jejich snadnost a rychlost. Metody však představují i řadu rizik – např. zvýšená citlivost na subjektivní postoje hodnotitele, nedostatečná pružnost ve volbě možných odpovědí apod.,
3. slovní - hodnotiteli je předložena odstupňovaná charakteristika výkonu zaměstnance. Hodnotitel pak označí tu charakteristiku, která dle jeho názoru nejlépe odpovídá skutečnému výkonu zaměstnance,
4. kombinovaná - často se volí kombinace číselné a slovní posuzovací stupnice, kdy jednotlivé slovní charakteristiky bodově ohodnocujeme. Grafická stupnice se také často používá v kombinaci s číselnou a slovní stupnicí pro větší názornost.

4.8.8 Sebehodnocení pracovníka

I tato metoda by měla být zařazována jako součást hodnocení zaměstnanců, a to zejména u těch, kteří vykonávají tvůrčí a koncepční činnosti a dále také u řídicích zaměstnanců. Sebehodnocení má nejčastěji formu zprávy o výsledcích práce či vyplnění hodnotícího formuláře. Zaměstnanec si tak lépe uvědomuje požadavky své práce, nakolik je plní, a tím je více motivován k jejich zlepšení. Zkušený manažer by měl být schopen kvalifikovaně, a vždy ku prospěchu společnosti i hodnoceného, využít plně poznatky ze sebehodnocení zaměstnance (např. nastavovat hranice při přehnaně ambiciózním pohledu na plnění klíčových úkolů či na druhé straně citlivě povzbuzovat zaměstnance se sklonem k sebepodceňování). Nevýhodou této metody je fakt, že lidé mají někdy problém s objektivním hodnocením vlastní osoby, často mají tendenci svůj výkon a své výsledky přeceňovat.

Výhody sebehodnocení spočívají v tom, že:

- pomáhají vytvořit pozitivnější a méně tísnivou diskusi,
- aktivně zapojují hodnoceného do procesu hodnocení,
- s větší pravděpodobností redukují defenzivní chování,
- vytváří prostor pro to, aby hodnotící rozhovor byl konstruktivním a otevřeným dialogem, omezil se v něm prvek „shora-dolů“ typický pro tradiční hodnocení zaměstnanců a minimalizovala se jeho jednostrannost.

4.8.9 Metoda BARS

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales - klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování) je metodou, která má hodnotit chování

zaměstnanec za účelem úspěšného výkonu práce. Jde o určitou variantu dotazníku či zmíněné posuzovací stupnice. Tato metoda je zaměřena spíše na přístup k práci, dodržování určitého postupu při práci a účelnosti výkonu, tedy na pracovní chování. Vychází z předpokladu, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní výkon práce.

Stupnice v rozmezí pěti až sedmibodových stupňů (1 - nepřijatelné až 7 - vynikající) se zpracovává pro každý úkol vykonávaný na pracovním místě. Každý stupeň je doplněn konkrétní vzorovou slovní charakteristikou chování, sloužící jako vodítko pro hodnotitele, který pak stupeň odpovídající nejbližší možné formulaci označí. To se provede pro všechny úkoly práce a výsledné hodnocení je zpravidla vyjádřeno součtem, kombinací či průměrem dosažených bodových hodnot.

Výhodou metody je především to, že na přípravné fázi se podílejí sami zaměstnanci, což zvyšuje pravděpodobnost, že hodnocení pro ně bude přijatelné. Popisy vycházejí z reality a ze zkušeností zaměstnanců i manažerů. Metoda má dostatečnou zpětnou vazbu na pracovní výkon zaměstnance. Nevýhodou metody je její značná časová náročnost a nutné připravení několika hodnotících formulářů pro různá pracovní místa (Koubek, 2001, s. 209).

4.8.10 Assessment centre

Tato metoda je vhodná především pro hodnocení manažerů a specialistů. Assessment centre (dále AC) identifikuje aktuální schopnosti hodnocených účastníků a poskytuje tak dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují požadavkům pracovního místa. Tato metoda umožňuje pozorování chování v různých situacích, řadu testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí postupu hodnocení. Metody v AC by se vždy měly několikrát

navzájem ověřovat. Čím více takových potvrzení máme, tím spolehlivější výsledky získáme.

AC zároveň poskytuje uchazečům možnost lépe se vcítit do organizace a jejích hodnot. Toto platí pouze v případě, je-li AC prováděno přímo prostorách dané organizace a pořádá-li ho sama firma. Účastníci tak mají možnost setkat se osobně s personalisty, neformálně s nimi hovořit a ptát se jich na různé otázky. Mohou se pak lépe rozhodnout, zda jim bude daná organizace vyhovovat či nikoliv.

Jak bylo naznačeno výše, AC můžeme rozdělit na interní a externí. Interní AC se od externího výrazně neliší, hlavním rozdílem je skutečnost, že se zaměstnavatel rozhodl využít služeb psychologa, který by AC zajišťoval, místo aby si jeho služby objednal jen v případě potřeby. Přičemž využít celou pracovní kapacitu psychologa pouze pro AC dokáže pouze velká společnost nebo společnost, která s AC pracuje velmi intenzivně, tedy několikrát měsíčně, a to během celého roku (Kyrianová, Interní Assessment centra, 5.7.2008).

Dobře prováděné Assessment centre může vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu budoucího zaměstnance. Za výhodu můžeme pokládat komplexnost, nevýhodou je uměle vytvořené prostředí.

4.8.11 Development centre

Development centre (dále jen DC) je soubor psychosociálních a profesních technik, jejichž cílem je zhodnotit schopnosti, dovednosti a potenciál účastníků směřující k určitému profesnímu zaměření a navržení dalšího individuálního rozvoje, navržení tréninkových aktivit (Štullerová, 2006, s. 49).

DC je soubor metod, který je podobný Assessment centru. Liší se v účelu, jedná se o rozvojovou aktivitu, která ukáže směr všem účastníkům. Termín DC

neoznačuje tedy novou metodu, ale jde jen o použití nového názvu pro známou metodu (AC), která se užívá za jiným účelem.

DC je moderní metoda, která se vyvíjí teprve několik let, avšak na rozdíl od AC, která zkoumají spíše současné schopnosti manažerů, jsou DC zaměřena na analýzu silných a slabých stránek a na identifikaci jakéhosi „výkonnostního stropu“ z hlediska kompetencí, požadavků na nové pozice a z hlediska změn ve firmě. Dalším významným rozdílem je, že výsledky AC slouží organizaci pro účely výběru a povyšování zaměstnanců, zatímco výsledky DC slouží jedincům jako základna pro samostatně řízené vzdělávání, rozvoj a řízení kariéry. Aktivita v DC mají stejnou podobu jako aktivity AC - jde o řešení konkrétních individuálních a skupinových modelových situací/případových studií, týmové hry, využití videozáznamů, zpětnou vazbu a rozhovory a psychologickou diagnostiku.

4.8.11.1 Srovnání Assessment centre a Development centre

Pro obě metody platí, že jde o soubor technik, které mají umožnit poznávat pracovní charakteristiky jedince. Využívá se psychodiagnostiky, rolových her, případových studií, prezentace, ukázek práce apod. V čem se tyto dvě metody liší - v čem spočívají rozdíly Development centre (dále jen DC) od Assessment centre (dále jen AC) uvádí Kyrianová (Development centrum, 1.7.2003):

DC a AC se liší zejména v oblasti využití

Development centra	Assessment centra
DC slouží především ke zjišťování rozvojových potřeb u klíčových zaměstnanců. Informace takto získané jsou potom využívány především k nastavení individuálních rozvojových plánů.	AC se používají při výběru zaměstnanců, když pomineme „tréninkové účely“, s nimiž se setkáme v literatuře, ale málokdy v praxi.

DC a AC se liší ve skupinách, na které jsou zaměřeny

Development centra	Assessment centra
DC se účastní pouze zaměstnanci firmy, a to zejména ti, kteří jsou pro organizaci nějak důležití, nejčastěji manažeři, případně zaměstnanci zařazení do různých kariérových plánů nebo ti, které se zaměstnavatel z různých důvodů snaží stabilizovat.	AC se účastní externí i interní kandidáti na určité pracovní pozice ve firmě.

Pro obě metody platí, že se jich zúčastňují převážně jedinci, pro jejichž pracovní úspěšnost je důležitá schopnost komunikace s lidmi v různých podobách (např. vedení podřízených, práce v týmech, jednání se zákazníky, vyjednávání).

DC a AC se liší ve způsobu práce s výstupy

Development centra	Assessment centra
Výstupy slouží pro sestavení individuálních plánů rozvoje. Zpětnou vazbu dostávají účastníci DC (tedy zaměstnanci firmy) i jako základ pro koučing nebo pro lepší poznání sebe sama.	Výstupy slouží ze jména pro posouzení pracovní způsobilosti pro určitou pracovní pozici. Přestože by bylo solidní poskytovat zpětnou vazbu všem zájemcům (není jich moc), poskytuje se málokdy a když už tak pouze přijatým kandidátům.

DC a AC se liší přístupem

Development centra	Assessment centra
DC organizace dokazuje, jak je pro ni zaměstnanec cenný. Hledá také cesty, jak zaměstnance ještě zdokonalit, čímž zvyšuje jeho „cenu“ na trhu práce. Účastníci často dostávají jak průběžnou, tak celkovou zpětnou vazbu.	AC je zaměřené na ověření pracovní způsobilosti, ale také na „nalákání“ kandidátů. Manažer se snaží dobře prezentovat svého zaměstnavatele. Neposkytuje se průběžná zpětná vazba.

DC a AC se liší postojem účastníků (kandidátů nebo klíčových zaměstnanců)

Development centra	Assessment centra
Pokud je důvod realizace DC dobře vysvětlen zaměstnancům, jsou ochotni se více nechat poznat, víc na sebe prozradí a častěji očekávají radu. Přístup je ovlivněn tím, jak se s výsledky DC dále pracuje, což se liší od organizace k organizaci.	Kandidáti se ucházejí o zaměstnání a snaží se tedy ukázat v co nejlepším světle, snaží se uspět. Některé své vlastnosti považují za nežádoucí (někdy oprávněně), a ty se pak snaží skrýt. Důvěra a ochota se nechat poznat je menší. Výraznější je však ochota spolupracovat, soutěživost a snaha uspět.

4.8.12 360° zpětná vazba

360° zpětná vazba je někdy nazývána vícezdrojové hodnocení. Je stále častěji využívána nejen v oblasti řízení pracovní výkonnosti, ale také v oblasti vzdělávání a rozvoje především manažerů. Spočívá v tom, že podle stejných kritérií je zaměstnanec hodnocen různými lidmi (např. nadřízeným, podřízeným, dodavatelem, interním nebo externím zákazníkem, kolegy a důležitým prvkem je i sebehodnocení).

Nástrojem pro získávání tohoto typu zpětné vazby bývá strukturovaný dotazník, který se snaží poměřovat chování manažera v kategoriích, které jsou pro jeho práci důležité. Lze zjišťovat např. schopnost vést, schopnost týmové práce/řízení lidí, řízení sebe sama, umění komunikace, organizační dovednosti, rozhodování, adaptabilitu apod. Zpětná vazba probíhá ve většině případů anonymně, aby byla zaručena její upřímnost (Machková, 2006, s. 50).

Cílem 360° zpětné vazby je pomoci hodnocenému zaměstnanci pochopit jeho silné a slabé stránky a identifikovat jeho nejdůležitější oblasti rozvoje. Zároveň

má 360° zpětná vazba pomoci poznat, jak efektivitu jako zaměstnance, spolupracovníka či nadřízeného vnímají ostatní (Machková, 2006, s. 51).

Za hlavní výhody hodnocení 360° Machková (2006, s. 51) považuje:

- Lepší kvalita zpětné vazby z více zdrojů.
- Rozvoj týmu (tento typ zpětné vazby pomáhá členům týmu spolupracovat efektivněji).
- Individuální a organizační rozvoj.
- Zodpovědnost za rozvoj kariéry.
- Nižší riziko diskriminace (pokud zpětnou vazbu poskytují různí zaměstnanci z různých pracovních míst a funkcí, dochází ke snížení rizika diskriminace podle pohlaví, věku, rasy apod.).
- Zlepšení péče o zákazníky (zákaznický pohled nabízí zaměstnanci možnost zlepšit kvalitu, včasnost, spolehlivost dodávek či komplexnost služeb a produktů).
- Možnost analyzovat vzdělávací a rozvojové potřeby (nabízí se komplexní informace o vzdělávacích a rozvojových potřebách organizace).

Mezi možné problémy spojené s implementací 360° zpětné vazby zařadila Machková (2006, s. 51) následující:

- Přehnaně vysoká očekávání.
- Nejasný účel implementace (zavedení této metody by mělo předcházet dobře naplánované řízení změny).

- Neúspěšná integrace procesu (musí bezpodmínečně dojít k propojení procesu 360° zpětné vazby se strategickými záměry organizace).
- Nedostatečný výcvik a malé porozumění procesu (zaměstnanci, kteří se účastní procesu 360° zpětné vazby potřebují dostatečný výcvik zaměřený na fungování procesu).
- Zaměření pouze na slabé stránky.
- Malá zkušenost a špatná efektivita hodnotitelů (i přes zajištění výcviku hodnotitelů je zde vysoké riziko chyby hodnotitele – je proto vhodné zavést určitý kontrolní mechanismus, který by zajistil spolehlivé ověření a vyváženost výsledků).
- Časová náročnost (vícezdrojová zpětná vazba vyžaduje mnohem větší časovou investici při vyplňování formulářů nehledě na jejich podobu, která může být papírová či elektronická).

4.8.13 180° zpětná vazba

Pro zpětnou vazbu, do níž jsou zapojeni pouze podřízení, se používá název 180° zpětná vazba nebo také zpětná vazba zdola. Umožňuje další sebepoznání a seberozvoj pomocí sběru informací popisujících „chování vedoucího“. Tyto informace získá vedoucí od svých kolegů - podřízených, kteří s pomocí standardizovaného formuláře anonymně popíší, jak vnímají jeho chování, styl vedení a řízení vůči sobě i vůči celé skupině. Výstup má charakter informací, které zaměstnanci u vedoucího oceňují, resp., které stojí za zamyšlení (Koubek, 2004, s. 121).

Společnost Krauthammer provedla v 11 evropských zemích včetně České republiky průzkum v oblasti poskytování zpětné vazby ze strany podřízených.

Jedna z částí průzkumu se pokusila zjistit kompetence, ve kterých by se měli evropští vrcholoví manažeři z pohledu podřízených výrazně zlepšit. Dobeš (2008, s. 19) předkládá výčet těchto oblastí (seřazeno podle důležitosti):

- Přiznat omyl. Manažeři jsou stále přesvědčeni, že jejich důvěryhodnost závisí na zachování zdání neomylnosti. Podřízení by naopak ocenili schopnost omyl přiznat a otevřeně změnit své rozhodnutí.
- Akceptovat námitky vůči své práci. Podřízení si jednoznačně cení otevřenosti nadřízených vůči podnětům „zdola“.
- Naslouchat novým myšlenkám. Vrcholoví manažeři musejí začít spoléhat na odbornost podřízených a aktivně využívat jejich nápady. Velkým přínosem jsou např. firemní nováčci, kteří ještě nemají „tunelové vidění“ a jsou schopni přijít s řadou kreativních myšlenek.
- Rozvíjet specifický talent podřízených. Zaměstnanci chtějí, aby jim nařízení zajistili permanentní rozvoj jejich odborných a manažerských kompetencí, což jim ve výsledku zajistí dobrou pozici na trhu práce.
- Řešit problémy spoluprací. Pokud nastává situace, že podřízený naráží na meze svých schopností a potřebuje vyřešit problém, který je nad jeho síly, motivuje ho k odbornému růstu koučing, mentoring a vedení.
- Pochválit za dobrý výkon, přičemž pochvala, na rozdíl od pokárání, musí být kreativní. Pokud je podřízený chválen nebo odměňován stále stejným způsobem, efekt pochvaly bude téměř nulový. Druhým problémem manažerů je jejich schopnost „přistihnout“ zaměstnance, když podávají dobrý výkon.
- Jednoznačně prezentovat důležité informace – tedy rychle a přesně sdělovat důležité informace a naopak eliminovat ty, které důležité nejsou.

- Řešit dilemata manažerské práce. Manažeři se musí rozhodnout, zda budou preferovat dlouhodobé či krátkodobé cíle, individuální nebo týmové výsledky atd.
- Iniciovat a řídit nezbytné změny. Manažer je placen za schopnost uskutečňovat pozitivní změny a podřízení očekávají schopnost manažera vysvětlit jim, jaké změny v okolním prostředí je čekají, jaké změny nastanou uvnitř týmu, co přinesou jednotlivým členům.

4.8.14 Rank-and-yank hodnocení výkonu

Novým a kontroverzním systémem hodnocení je v HR kruzích diskutovaný „rank-and-yank“ systém. Ten mluví o nahrazování deseti procent všech zaměstnanců v organizaci během každého roku.

Majumdar (The rank-and-yank appraisal system, 9.3.2008) uvádí, že kolem 20% společností v Indii, povětšinou mezinárodních monopolů, již tento systém hodnocení zavedly. I firmy jako Microsoft, Ford, GE, PepsiCo, Coke, Cisco a Sun Microsystems zavedly „rank-and-yank“, který je také označován jako „up or out policy“ (volně přeloženo „povyš nebo propust“), nebo jako „forced distribution“ (volně přeloženo „nucené vytrídění“) či „forced performance rankings“ (volně přeloženo „vynucené ohodnocení výkonnosti“).

Welch o tomto systému hovoří jako o „vitality curve“ (volně přeloženo „křivka životnosti“) a proslavil ho v období svého působení v General Electric (Holland, 2006. s. 2). Hroník (2006, s. 26) „rank-and-yank“ systém označuje jako „diferenciaci 20-70-10“ s odkazem na zmíněného Welche.

Rank-and-yank systém doporučuje manažerům jednotlivých oddělení, aby ohodnotili své podřízené v poměru 20:70:10. 20% svých zaměstnanců mají ohodnotit jako špičkové, ty musí také bezpodmínečně udržet v organizaci a tyto

skupiny zaměstnanců i dostávají nejlepší benefity, tréninky a povýšení. Největší část zaměstnanců – 70% – jsou standardní zaměstnanci, kteří jsou klíčovými k plynulému fungování organizace a měli by být náležitě za svůj výkon oceněni. Zbývajících 10% tvoří spodní skupina zaměstnanců, kteří jsou označeni jako „under-performers“ zaměstnanci, kteří nemají nárok na povýšení a v horším případě jsou požádáni, aby opustili organizaci. Tento rituál se opakuje každým rokem. I když si např. manažer myslí, že všichni zaměstnanci v jeho oddělení podávali nadprůměrný výkon, musí se stále držet poměru 20:70:10 a musí požádat 10% svých podřízených o odchod z firmy. Tento způsob hodnocení se blíží Darwinově teorii, která hovoří o tom, že pouze ti nejschopnější přežijí. Zároveň má zaručit neustálý přísun nových zaměstnanců a nových nápadů do organizace (Majumdar, The rank-and-yank appraisal system, 9.3.2008).

Pokud se organizace rozhodne pro tuto metodu hodnocení, je jedním z největších úskalí odpor manažerů k tomu, aby brali osudy lidí do svých rukou a rozhodovali o tom, kdo bude patřit do 10% nepotřebných zaměstnanců. Odpor manažerů k rozhodnutí identifikovat pracovníky zralé na „výměnu“ je ale ve skutečnosti staví do rolí prvotních adeptů na výměnu. Také kritéria hodnocení, která tato metoda využívá, mohou sahat od specifických a objektivních po neurčité a subjektivní. Mnoho společností cítí, že systém „rank and yank“ může být zničující pro morálku a důvěru uvnitř organizace (Holland, 2006. s. 2).

Studie Stevena Scullena, associate a managementu na Drake University v Des Moines, a dvou dalších výzkumníků přišla na to, že pokud společnost používá systém „rank and yank“ a propouští 10% zaměstnanců, kteří jsou hodnoceni jako „velmi málo výkonní“ (lower ranked) zaměstnanci, výkon takové společnosti se znatelně zlepšuje. V následujících letech se ale příjmy společnosti snižují, stejně jako kvalita práce. „Podle našeho názoru to nevypadá, že by se dalo očekávat kontinuální zlepšování výkonu“, řekl Scullen (Holland, 2006. s. 2).

4.9 Chyby při hodnocení zaměstnanců

Vzhledem k významnosti hodnocení je nutné, aby na něj byly obě strany náležitě připraveny. Za velmi důležité je považováno řádné proškolení budoucích hodnotitelů s cílem nalézt a osvojit si postupy, smysl, praktické využití výsledků hodnocení a zároveň poskytnout návod, jak hodnotící rozhovor vést. Hodnotitel by měl být seznámen s možnými chybami, kterých se může během hodnotícího rozhovoru dopustit, což by mělo následně eliminovat možnost jejich vzniku a tím i možnost znehodnocení výsledků celého hodnocení. Naproti tomu je důležité včas informovat hodnocené zaměstnance o plánovaném hodnocení, jeho smyslu a kritériích, dle kterých budou hodnoceni.

Potenciální chyby při hodnocení zaměstnanců lze rozdělit do dvou hlavních kategorií na chyby systému a chyby hodnotitelů.

Nejčastěji uváděné **chyby systému** jsou následující:

- špatný výběr kritérií,
- nepřihlížení k faktorům výkonu, které jsou nezávislé na vůli zaměstnance,
- nevhodný způsob zjišťování plnění stanovených kritérií,
- nerealistické normy výkonu,
- nedostatečná pozornost věnovaná proškolení hodnotitelů,
- nedostatečné úsilí o soustavné vylepšování systému hodnocení,
- chyby ve využívání výsledků hodnocení (především jejich využívání jako nástroje postihu a nikoliv jako nástroje pomoci a rozvoje zaměstnanců).

Mezi **chyby hodnotitele** lze zařadit především tyto chyby:

- přílišná shovívavost,
- přílišná přísnost,
- tendence hodnotit zaměstnance průměrně,
- tendence hodnotit podle vlastních měřítek a preferencí,
- tzv. „haló efekt“ tzn., že se hodnotitel nechá unést některým výrazně pozitivním či negativním rysem hodnoceného a pod tímto vlivem hodnotí i ostatní složky pracovního výkonu jedince,
- tendence přihlížet k sociálnímu postavení, příbuzenství, známostem, pohlaví, etnickým či rasovým znakům atd.,
- tendence přihlížet k hlavnímu účelu hodnocení (snaha nepoškodit podřízené při snižování počtu zaměstnanců apod.) (Koubek, 2001, s. 215 - 216).

Kromě formálních zásad, které by měly být dodržovány, aby bylo zabráněno potenciálním chybám při hodnocení zaměstnanců, a které souvisí zejména s věcným obsahem a postupem při vytváření samotného hodnotícího systému, existují tzv. **Kellogovy zásady**, jimiž by se měli vedoucí zaměstnanci při hodnocení zaměstnanců v zájmu překonání některých etických problémů hodnocení řídit (Koubek, 2000, s. 190):

- Musíš znát důvod pro hodnocení zaměstnanců.
- Hodnot' na základě reprezentativních informací.
- Hodnot' na základě dostatečných informací.

- Hodnot' na základě relevantních informací.
- Buď při hodnocení poctivý a spravedlivý.
- Zajisti, aby písemné a ústní hodnocení bylo shodné.
- Prezentuj hodnocení jako názor.
- Poskytuj informace o hodnocení pouze těm, kteří mají právo je znát.
- Neber v úvahu hodnocení, která neproběhla formálně.
- Neakceptuj hodnocení předkládané někým jiným, aniž bys poznal podklady, které k němu vedly.
- Dodržuj zásady hodnocení, které jsi stanovil.
- Neposkytuj informace o hodnocení třetí straně bez souhlasu hodnoceného.
- Dej písemné hodnocení k dispozici hodnocenému.
- Poskytni hodnocenému právo na odvolání.
- Umožni hodnocenému zaměstnanci podílet se na hodnocení.

4.10 Dílčí závěr

Hodnocení pracovní výkonnosti je samo o sobě velmi široké téma a ani odborná literatura nenechává téma hodnocení na okraji svého zájmu. Struktura kapitoly Hodnocení pracovní výkonnosti je o něco složitější a bohatší právě vzhledem k šířce této oblasti.

Pravidelné hodnocení pracovníka přispívá bezpochyby k vytvoření motivačního firemního klimatu a napomáhá otevřené komunikaci uvnitř podniku i ke

vzájemnému sdílení firemních hodnot a principů. Přitom neexistuje systém hodnocení, který by byl ideálním řešením pro všechny organizace, pro všechny pozice a za všech okolností. Můžeme se jen snažit přiblížit k tomuto ideálu. Cesta k němu začíná podrobnou analýzou celého procesu a nalezení optimálního systému pro danou situaci organizace.

Záměrně je v kapitole Hodnocení pracovní výkonnosti některým metodám věnována větší pozornost než jiným. Více popsanou metodou je MBO, o němž bylo napsáno již mnoho, ale stále se objevují určité dílčí problémy při zavádění celého procesu MBO a především při stanovování cílů pro jednotlivce i týmy. *„Pro úspěšné rozběhnutí programu MBO je potřeba čas a snaha a není-li jim poskytnuta patřičná podpora a pozornost a nejsou-li dobře zapracovány do organizace, selžou nebo nesplní očekávání.“* (Tosi, Carroll, 1973, s. 65). Tento závěr učinili autoři na základě výzkumu, který provedli na 110 manažerech ze všech úrovní hierarchické struktury organizace.

Další trochu více popsanou metodou hodnocení pracovní výkonnosti je Assessment centre a Development centre, které jsou obě komplexními metodami a jejich přednosti jsou v našich podmínkách čím dál častěji objevovány a využívány. Nastíněny jsou i základní rozdíly AC a DC.

Poněkud kontroverzní metodou je rank-and-yank hodnocení výkonu, pro které cizojazyčná literatura nachází několik samostatných názvů. V českých podmínkách o něm hovoří Hroník (2008) jako o „diferenciaci 20-70-10“. Domnívám se, že rank-and-yank není metodou, která by mohla najít širší uplatnění v našich podmínkách a je jen extrémní metodou, která je v diplomové práci zmíněna jako zajímavost.

5 Nízký pracovní výkon

V každé organizaci patří mezi nejdůležitější úkoly managementu řízení výkonnosti pracovníků a vypořádávání se s případnými problémy v této oblasti, v krajním případě i formou disciplinárního řízení. Manažeři se řešení těchto problémů často vyhýbají a nechávají zbytečně dlouho problémy v oblasti výkonu pracovníků neřešeny. Nečinnost manažerů potom signalizuje pracovníkům, že jejich neuspokojivý výkon a nepřiměřené chování jsou v pořádku, nebo že pracovníci mohou obcházet či dokonce porušovat pravidla, řád či nařízení bez potrestání.

Nečinnost manažerů může mít příčinu v jejich neznalosti jiného řešení, než je formální potrestání pracovníků. Jiné způsoby, které mohou vést ke zlepšování pracovní výkonnosti, prospívají oběma stranám: managementu i pracovníkům.

Problémy s výkonem a kázní mohou být rozděleny do čtyř kategorií podle příčin nízké pracovní výkonnosti (Alexander, 2003, s. 7):

1. Situace, ve kterých je neuspokojivá zaměstnancova kvalita nebo/a kvantita práce.
2. Situace, kde osobní a mimopracovní problémy ovlivňují pracovní výkon jedince.
3. Situace, kdy bylo porušeno právo nebo pravidla založené společnosti (krádeže, harrasement...).
4. Situace, kdy jsou opakovaně porušována menší měrou pravidla společnosti, nebo problémy v oblasti výkonu, které neodpovídají žádným disciplinárním nápravným opatřením (opakující se nedochvilnost, občasná nekázeň, častá nízká kvalita odvedené práce).

Jestliže chceme napravit nízkou výkonnost pracovníků, je právě kategorizace příčin nízké pracovní výkonnosti klíčová pro určení vhodné strategie vedoucí k jejímu zlepšení. Rozčlenění příčin nám pomůže najít přístupy vedoucí k řešení, které nebudou jen trestající, ale naopak rozvíjející.

Primárními zdroji informací o výkonnosti pracovníků jsou data měřící výkon, stejně tak jako pozorování chování zaměstnanců, jejich stížnosti a různé události. Obecně můžeme příčiny nízkého pracovního výkonu rozdělit podle původu:

- nedostatky v managementu a organizaci samé
- nedostatky na straně zaměstnance

5.1 Manažerské a organizační nedostatky

Manažerské a organizační nedostatky, které jsou nejčastější příčinou nízkého pracovního výkonu, zahrnují tyto chyby (Alexander, 2003, s. 8):

- Nedostatek porozumění rolím a očekávání, kdy v mnoha případech management selže ve vyjasnění si s podřízenými jaké jsou jejich role a co je od nich očekáváno. Problémy s výkonem narůstají, když očekávání zaměstnance je odlišné od očekávání organizace nebo za předpokladu absence nejasně definovaných standardů. Potom zaměstnanci jednoduše nemohou pracovat podle představ managementu.
- Nedostatečné stanovení pracovní náplně je dalším důvodem nízkého pracovního výkonu. Tento nedostatek zpravidla najdeme v rychle se vyvíjející organizaci, ale může se objevit i u stabilních společností. Problém leží v představení, přenosu nebo nevysvětlení zaměstnancům náplně jejich pracovních činností. Může se také stát, že dané pracovní místo je nabídnuto člověku, který není dostatečně kompetentní, nemá o

místo opravdový zájem nebo jednoduše nemá požadované osobnostní rysy a předpoklady k výkonu dané práce.

- Nedostatek školení může být v pořadí již třetím důvodem nízkého pracovního výkonu. Pokud nejsou zaměstnanci adekvátně vyškoleni pro výkon svého pracovního místa, nemůžeme očekávat, že budou splňovat daný standard pracovního výkonu.
- Náplň práce je dalším důvodem nízkého pracovního výkonu. V mnoha případech vzrůstá nedostatečný pracovní výkon právě kvůli vlastní náplni práce. Zaměstnanci budou motivováni k dobrým pracovním výkonům, pokud bude jejich práce rozmanitá, odpovědná, budou ji pokládat za výzvu a budou mít možnost osobního růstu. Pokud budou zaměstnanci dostávat takové úkoly, které nesplňují výše uvedené charakteristiky, můžeme očekávat menší než optimální výkony.
- Neadekvátní nebo špatná kontrola je také častou příčinou špatného pracovního výkonu. Pokud je zaměstnanec řízen či veden nevhodným způsobem a nejsou mu poskytovány dostatečné informace, které ke své práci potřebuje, pokud dostává pouze negativní nebo nevhodnou zpětnou vazbu, nebo je řízen či veden nekonzistentně, potom můžeme očekávat, že se objeví problémy v oblasti pracovního výkonu.
- Pracovní výkon může ovlivňovat i zaměstnancova úroveň závislosti či nezávislosti a způsob kontroly ze strany manažera. Někteří pracovníci potřebují stálé vedení, zatímco jiní ocení, když mohou pracovat zcela samostatně. Potřeba vedení se může během pracovní kariéry zaměstnance vyvíjet směrem k samostatnosti. Každý zaměstnanec může být efektivně stimulován k lepším výkonům jednoduše díky způsobu řízení a vedení nadřízeným (Whittall, 2003, s. 8).

5.2 Nedostatky na straně zaměstnance

Druhou nejčastější příčinou neuspokojivého pracovního výkonu bývá zaměstnanec samotný. Nedostatky na straně zaměstnance jsou různorodé a může jich být celá řada. V některých případech jsou problémy příčinou nedostatečného výkonu zaměstnanců, jindy jsou evidentní pouze objeví-li se v kombinaci s problémy v organizaci.

Nejčastější nedostatky na straně zaměstnanců jsou následující (Alexander, 2003, s. 7):

- **Nedostatek zájmu o práci:** aby zaměstnanec podával dobrý výkon, musí mít zájem o svou práci).
- **Osobnost zaměstnance:** v některých případech může být příčinou neuspokojivého pracovního výkonu osobnost zaměstnance. Pracovat na změně osobnosti člověka je velmi obtížné a není to úkolem nadřízeného. V tomto případě může být účinné přesunout zaměstnance na jiné pracovní místo, které bude lépe vyhovovat jeho osobnostním rysům a charakteristikám. Například ne každý má takový temperament, aby mohl vykonávat práci v zákaznickém centru.
- **Omezené schopnosti:** každý má svůj limit v tom, čeho může dosáhnout, jakou práci může vykonávat a na kterou již nestačí.

Posouzení příčin nedostačujícího pracovního výkonu napomůže manažerům lépe určit nejlepší přístup ke zlepšení pracovního výkonu.

5.3 Strategie ovlivňování pracovního výkonu

Výkon pracovníka je v zásadě ekonomickou veličinou. V některých oblastech práce a profesích se výkon dá měřit – např. počet vyrobených kusů výrobků za hodinu. Jsou ale také naopak oblasti práce, kde se výkon pracovníka měří jen velmi obtížně nebo pouze zprostředkovaně. K těmto oblastem patří např. tvůrčí práce, řízení nebo správní činnosti. Jde o práce s vysokým podílem intelektuální činnosti.

Budoucnost podniků a podnikání směřuje jednoznačně k tlaku na vysoký, dlouhodobě udržitelný a kvalitní výkon pracovníků. V konceptu rozvoje lidských zdrojů jde o určitý spor. Mají podniky usilovat o odborně zdatné pracovníky s vysokým výkonem, nebo vysoký výkon spíše přinese rozvoj individuality a osobnosti člověka? Šetření Českého statistického úřadu za rok 2005 ukázalo, že podnikové vzdělávání je poměrně rovnoměrně rozloženo. Na jedné straně jde o odborné vzdělávání podle specifík odvětví a firem a na straně druhé stojí kurzy zaměřené na výpočetní techniku, cizí jazyky a osobnostní rozvoj pracovníků. Podle šetření absolvuje ročně podnikové vzdělávání 60% všech zaměstnaných osob a podniky na tento účel vynaloží 6,7 mld. Kč (Mužík, 2008, s. 49).

Základem strategie zlepšení výkonnosti je identifikace a vyjasnění si rolí a očekávání mezi managementem a zaměstnanci. Prvním krokem ke zlepšení výkonu je právě vyjasnění si se zaměstnancem jeho role a definování, co je náplní této role. Vyjasnění si role může být usnadněno, pokud existuje popis a specifikace pracovního místa. Ten slouží jako základ k diskusi mezi nadřízeným a jeho podřízeným. Podobně plán rozvoje a plán práce pro jednotlivé zaměstnance, který obsahuje měřitelné standardy očekávaného výkonu, může být značně prospěšný a pomáhá vyjasnit si vzájemná očekávání. Alexander (2003, s. 9) vyjmenovává možné příčiny nedostatečné výkonnosti zaměstnanců s návrhem řešení:

- Příčinou nedostatečného výkonu může být často také nedostatek tréninku a rozvoje schopností zaměstnance. Kromě samotného absolvování tréninku je důležité, aby management uměl následně podpořit zaměstnance ve využití naučených dovedností.
- Tam, kde se objevuje nízká míra zájmu o práci, pomůže k lepšímu pracovnímu výkonu zvýšené zapojení zaměstnance a obohacování jeho práce.
- Někteří zaměstnanci vykazují nedostatečný pracovní výkon, protože nedostávají včas a správným způsobem zpětnou vazbu. Zaměstnanci musí jednak vědět a porozumět, co je od nich očekáváno v předem stanoveném období a následně musí dostávat včas zpětnou vazbu ke svému výkonu.

Důležitý k vyřešení problémů s nedostatečnou výkonností je rozvoj a vzdělávání manažerů na všech úrovních řízení organizace v oblastech motivace zaměstnanců, komunikace, leadershipu a v dalších manažerských dovednostech. Manažeři musí mít dostatečné znalosti a dovednosti v oblasti manažerských technik. Stejně tak musí být manažeři zmocněni k tomu, aby mohli udělat potřebné kroky, pokud u zaměstnanců identifikují určité problémy s výkonem. Zásadní věcí je, aby manažeři přišli na to, že jejich efektivita je podmíněna výkonem jejich podřízených.

Pokud zjistíme, že je pracovník málo identifikován se svou prací a podává nízký výkon, je na místě uvažovat o jeho přesunu na jinou pozici nebo s ním pracovní poměr ukončit. Pro manažery bývá ukončení pracovního poměru často jediným známým řešením, aniž by uvažovali o jiných možnostech, které byly zmíněny výše. Z dlouhodobého pohledu je výhodné pro obě strany (zaměstnance i organizaci) přemístění zaměstnance. V případě ukončení pracovního poměru je vhodné uvažovat o outplacementovém poradenství a spravedlivém odstupu.

Timothy R. Clark (2007, s. 8) přišel s analýzou zákonitostí úspěchu a příčin neúspěchu, kterou vypracoval na základě reorganizačních změn v 53 organizacích. Objevil, že střídání úspěchů a neúspěchů je založeno na: strategii, operacích a lidech. Clark během svého výzkumu přišel na to, že během rozsáhlých organizačních změn pouze v 10 % případů selže strategie, ve 20% případů selžou operace a v celých 70% případů jsou příčinou neúspěchu během rozsáhlých změn právě lidé. Úsilí o změnu může selhat na jakékoli úrovni – strategii, operacích nebo lidech. Nelze ale dosáhnout úspěšné změny bez žádného z těchto faktorů. Úspěch jednoduše vyžaduje součinnost všech výše uvedených faktorů.

Neschopnost zaujmout lidi a zaangažovat je během reorganizačních procesů změn jsou nejčastějšími důvody selhání. Lidé jsou jakýmsi aktivem, rozhodujícím se poskytnout nebo odeprít své úsilí během implementace změn. Manažeři mají tendenci zapomínat, ignorovat nebo jednoduše podceňovat důležitost úlohy lidí. Pokud je odstartován proces změny, obvykle vyžadujeme na zaměstnancích, aby podstoupili určitá rizika. Dokud nebude mít organizace rozhodující počet zaměstnanců podporujících změny, aktivně je pomáhající implementovat, organizace nikdy neuspěje. Existuje malá pravděpodobnost mobilizace úsilí, pokud pouze malá část zaměstnanců v organizaci je opravdově zaangažována (Clark, 2007, s. 8).

5.3.1 Faktory ovlivňující pracovní výkonnost

Baumgarten poukazuje na tři skupiny faktorů ovlivňujících pracovní výkonnost (Mužík, 2008, s. 50-51).

1. Organizační a situační faktory představují podmínky práce v podniku – např. stupeň formalizace, dělby práce, typ organizace pracovní činnosti apod. Dále sem zahrnuje vlivy pracovního prostředí (vybavení pracoviště, hluk, osvětlení apod.).

Organizační a situační faktory ovlivňují pracovní výkonnost nejen přímo, ale i nepřímo.

2. Skupinové faktory zahrnují vznik skupinových norem, které ovlivňují chování a jednání pracovníků. Baumgarten uvádí, že u většiny pracovních skupin se vytváří určitý výkonový standard a člověk, který ho překročí, platí za „snaživce“ a ten, kdo ho nesplňuje, za „ulejváka“. Přitom záleží na soudržnosti skupiny, do jaké míry se tyto normy v jejím životě projeví.

3. Mezi individuální faktory výkonnosti řadí Baumgarten kvalifikaci pracovníka a jeho ochotu podat výkon (motivaci). Přitom pod kvalifikací myslí autor osvojené poznatky a dovednosti, získání profesních zkušeností a formování „osobnostního profilu“ (postoje a adaptabilita) vztahující se k určité profesi. V souvislosti s ochotou podat pracovní výkon používá pojem „Leistungsbereitschaft“ (přípravenost k pracovnímu výkonu). Baumgarten zkoumal dále i některé faktory ovlivňující připravenost člověka k pracovnímu výkonu. Mezi tyto požadavky patří zejména jasné požadavky na práci a pracovní výsledky, určitá pracovní jistota do budoucna, podpora spolupracovníků i manažerů, přiměřená pracovní zátěž a dostatečná možnost uplatnit znalosti a schopnosti. Neméně důležité je také uznání pracovního výkonu a individuálního přínosu pracovníka pro podnik. Baumgarten používá pojem „Menliches Potential“ (lidský potenciál) zahrnující obraz o kvalifikaci pracovní síly, o možnostech jejího kvalifikačního rozvoje a o samostatném tvůrčím přístupu k řešení pracovních úkolů.

Všechny výše uvedené faktory ovlivňují náročnost stanovených úkolů pro pracovníka a jeho úsilí se s těmito úkoly vyrovnat. Baumgarten upozorňuje na skutečnost, že výkyvy výkonnosti pracovníka málokdy způsobí jen jedna příčina vzhledem k faktu, že jím zkoumané faktory mají mnohostranné působení a také

se vzájemně ovlivňují. Problém pracovní výkonnosti je mnohvrstevnatý a vícedimenzionální (Mužík, 2008, s. 51).

Zkoumáním faktorů, které ovlivňují výkonnost pracovníků v podniku se zabýval Herzberg (Mužík, 2008, s. 59-61).

- Prvním z nich je pracovní pozice (pracovní skupina), kde člověk působí na konkrétním pracovišti. Výzkumy ukázaly, že právě vztahy v této skupině a určité mikroklima v ní výrazně ovlivňuje přístup člověka k plnění pracovních povinností. Pracovní pozice do jisté míry ovlivňuje i podnik, odvětví, ve kterém podnik působí a svůj nezanedbatelný vliv má i firemní kultura, systém řízení i podnikové klima. Důležitá je i politická a hospodářská situace v celé společnosti včetně převládající společenské morálky a atmosféry.
- Pracovní role je dalším faktorem, který může ovlivnit pracovní výkonnost na pracovní pozici. Roli musí odpovídat očekávané standardy chování a jednání. Rolové chování pracovníků zahrnuje prvky různých systémů a vlivů: a) chování vztahující se k plnění pracovních úkolů (individuální), b) chování vyplývající ze sociálních interakcí v podniku (ovlivněné vztahy k ostatním pracovníkům), c) chování ovlivněné externími sociálními rolemi pracovníků (v rodině, v kruhu přátel, ve sportovním klubu, ...).
- Personální rozvoj zahrnuje rozvíjení profesionálního potenciálu a schopností pracovníků, které probíhá soustavně. Zahrnuje budoucí nároky podniku na pracovníky, volby skupin pracovníků určených pro rozvojové programy a stanovení metod a forem práce v této oblasti.
- Pracovní způsobilost je důležitou oblastí ovlivňující pracovní výkonnost. Do značné míry zahrnuje vztah mezi profilem požadavků na určitou pracovní pozici a profilem schopností člověka zaujímajícího či ucházejícího se o tuto pozici. Pracovní způsobilost je souhrn způsobilosti

odborné a zdravotní vyžadované pro výkon profesních činností v rámci určité pozice. V této souvislosti se hovoří o integraci pojmů kvalifikace a profesní kompetence, přičemž kvalifikace, zahrnující především vzdělání a praxi, je chápána jako určitý předpoklad k formování profesních kompetencí. Kompetence zahrnuje schopnost a chtění (motivaci) člověka řešit problémy života a pracovní situace a zahrnují také nejen vědomosti, ale i dovednosti, postoje, zvnitřněné hodnoty a další priority. Kompetence zpravidla vycházejí z kvalifikace, ale mohou se vytvářet i relativně nezávisle na ní.

- V neposlední řadě je nutné zmínit faktory autonomie práce a pracovní spokojenosti. Mít dobré nadřazené, vyhovující pracovní podmínky, přijatelný plat a sociální výhody, jsou základní a pro většinu zaměstnanců dostačující atributy jejich pracovního života. Pokud je práce ještě k tomu zajímavá a podnětná a v neposlední řadě navíc umožňuje větší autonomii - možnost ovlivňovat výkon pracovních činností - daleko více to přispívá nejen k celkové spokojenosti zaměstnance, ale i k celkovému růstu organizace. Jedním z důležitých faktorů ovlivňujících kvalitu pracovního života, resp. pracovní spokojenost je právě pracovní autonomie. Je nutné zdůraznit, že míra autonomie, která zaměstnancům vyhovuje, se může lišit mezi jednotlivými pracovníky v závislosti na jejich osobnosti a preferencích. Např. typ pracovníka, kterému autonomní práce nevádí a naopak by ji ocenil je podle výše uvedené McGregorovy typologie XY člověk typu Y. Ten je aktivní, má smysl pro odpovědnost a tvořivost a užitečnost vlastní práce je pro něj velmi důležitá. Naopak u pracovníků typu X můžeme spíše očekávat, že jim autonomní pracovní prostředí nebude vyhovovat.

5.3.2 Prostředky ovlivňování pracovní výkonnosti

Weyer hovoří o tzv. dynamice podřízenosti, která má dvě části. Nadřízení očekávají od podřízených nejen výkon a kvalitu práce, ale také loajalitu. Často podporují dosažení jisté samostatnosti podřízených, inovativních a tvůrčích řešení pracovních úkolů. Naopak podřízení se dívají na nadřízeného s očekáváním nejen výkonového, ale i lidského přístupu. Přejí si určitou nezávislost na rozhodnutích nadřízených a umožnění profesního růstu (Mužík, 2008, s. 53).

Mužík (2008, s. 53) uvádí určité prostředky, jak může vedoucí ovlivňovat podřízené směrem k vyššímu pracovnímu výkonu. Jedním z možných prostředků je autorita. Odborná literatura hovoří o formální delegované autoritě, která vyplývá z určité delegace moci v podniku. Podnik tímto zajišťuje plnění svých cílů – deleguje na určité manažery právo a povinnost postarat se o vykonání rozhodnutí a příkazů při dodržení platných norem a předpisů. Formální autorita je určená pro vymezení činností v podniku, pomáhá udržovat pořádek a systém práce. Tato autorita má nesporné výhody – funguje jednoduše a rychle. Pomocí formální autority je možno ovlivňovat jednání a chování lidí, nikoliv však zcela jejich postoje a potřeby. Formální autorita manažera působí daleko efektivněji, když je doplňována odbornou autoritou (znalosti, dovednosti, schopnosti) a autoritou osobní (charismatická osobnost). Formální autorita je legitimním prostředkem, jehož pomocí podnik dosahuje stanovených cílů. Pokud však snaha ovlivnit jednání a chování pracovníků poruší určitou míru, pak hovoříme o nátlaku a přinucení. Do této kategorie patří kupříkladu vydírání, vyhrožování, korupce, násilí, trýznění apod. Problémem je především zmíněná míra posuzování této věci. To, co pro jednoho znamená legitimní způsob při prosazování cílů podniku, může pro jiného už znamenat uplatnění nátlaku a přinucení.

Dalším způsobem ovlivňování lidí je manipulace, která není otevřená a je naopak neprůhledná. Skutečné úmysly manažera zůstávají skryty, samotným obsahem manipulace je přivést pracovníka k tomu, aby udělal něco, co chce manažer, nikoliv on sám. Požadované jednání a chování není vynuceno autoritou, nýbrž využitím jiných (zvláště citových) prostředků. Manipulace často využívá slabin člověka ve prospěch toho, kdo jeho jednání a chování iniciuje (Mužík, 2008, s. 54).

5.4 Dílčí závěr

Kapitola Nízký pracovní výkon zkoumá především příčiny nízkého pracovního výkonu a rozlišuje čtyři kategorie těchto příčin podle situací, které mohou pravděpodobně nastat. Jiné členění nízkého pracovního výkonu poukazuje na příčiny rozlišené podle původu – nedostatky v managementu a organizaci a nedostatky na straně zaměstnanců. Otázkou, jak ovlivňovat pracovní výkon, se zabývá další oddíl. Rozebírány jsou i faktory ovlivňující pracovní výkonnost, které jsou děleny na organizační a situační faktory, skupinové faktory a individuální faktory. Poslední část kapitoly ukazuje prostředky, kterými lze ovlivňovat pracovní výkon. Mezi nimi se objevuje autorita a manipulace.

Překážky bránící výkonu jsou často zapříčiněny nevhodným spojením mezi očekáváním nadřízeného a úrovní vývoje zaměstnance. Ačkoli zde probíhá spleť interakce mezi nadřízeným a zaměstnancem, klíčovým faktorem je otázka, jak zaměstnanec vnímá vedení a zda způsob jeho vedení pomáhá k rozvoji nezávislosti. Zlepšený výkon podřízených bude výsledkem manažerů, pokud se naučí tuto jednoduchou a nejdůležitější manažerskou dovednost, které se říká „adaptive leadership“ (adaptivní leadership).

6 Odměňování zaměstnanců

Jedna z definic charakterizuje odměňování zaměstnanců takto: „Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody...“ (Koubek, 2001, s. 265).

Všeobecné přesvědčení je takové, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu. Lidé budou motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, budou-li věřit, že jejich úsilí povede k žádoucí odměně. Mnohé odměny poskytované organizacemi ale vůbec vázány na pracovní výkon nejsou, souvisí spíše s příslušností k organizaci (placená dovolená, třináctý plat aj.), nebo s dobou zaměstnání v dané organizaci (princip seniority). To, co zbývá k dispozici a může být použito k odměňování práce jedince a k motivování jeho výkonu, je peněžní odměna. S tím souvisí obtížná měřitelnost pracovního výkonu. Problém představuje i přesná kvantifikace vlivu faktorů výkonu nezávislých na úsilí a schopnostech pracovníka (pracovní podmínky, organizace práce, rozdíly v používané technice či technologii aj.). Kromě toho je zvykem při odměňování zaměstnanců přihlížet k jejich vzdělání, délce praxe, době zaměstnání v organizaci a jiným objektivně zjistitelným znakům pracovníka (Koubek, 2001, s. 269 - 270).

6.1 Trendy v odměňování

Odměňování zaměstnanců je jedním z nástrojů zvyšování výkonnosti a posílení motivace zaměstnanců. V rámci odměňování mluvíme o růstu platu a o bonusech, které jsou zaměstnancům nabízeny. Mnohé organizace nabízejí

zaměstnancům mix složený ze základního platu, prémie, podílů na akciích firmy a nejrůznějších benefitů zahrnujících například penzijní připojištění, programy péče o zdraví a podobně (Moderní řízení, 3/2008, s. 66-67).

V současné době se odměňování stále více váže na strategické cíle společnosti. Např. vyplácení tzv. garantovaného 13. a 14. platu už není tak běžné a společnosti čím dál častěji přecházejí k navázání odměňování na výsledky jednotlivce nebo společnosti. Důraz společnosti na zvyšování efektivity za současného snižování nákladů se odráží i ve způsobu odměňování zaměstnanců a přináší zvýšený zájem o výkonové odměňování. Uváděné důvody pro jeho zavádění: zavedení výkonového odměňování posiluje žádoucí chování a výkon; zvyšuje produktivitu; podporuje vnímání spravedlnosti ze strany zaměstnanců. Omezující aspekty při zavádění výkonového odměňování jsou následující: kritéria, na které je výkonové odměňování navázáno, musí být jasně měřitelná; pravidelné vyhodnocování ukazatelů s sebou nese více administrativy a vyžaduje větší zapojení manažerů; je nutné mít fungující systém hodnocení pracovní výkonnosti (Bardyová, 2006, s. 46-47).

Procento společností, které zavádějí variabilní odměňování, roste i přes to, že se poměr variabilní složky mzdy k základní mzdě zvyšuje jen nepatrně (obvykle se pohybuje kolem 15-20% celkové mzdy). Zvyšuje se počet profesí, u nichž je část vyplácené mzdy navázána na výkon – jedná se zejména o profese, ve kterých se lépe definují jednoznačné ukazatele výkonu – tj. u manažerů a obchodníků. Mění se i ukazatele, na něž se váže variabilní složka mzdy – světovým trendem je vázat vyplácení variabilní složky na hospodářský výsledek společnosti (Bardyová, 2006, s. 47).

Zaměstnanecké výhody, které jsou součástí odměňování, nelze jako takové přímo využít pro motivaci a zvyšování výkonu zaměstnanců, mohou být ale dobrým marketingovým nástrojem při získávání a výběru kvalitních zaměstnanců a přes

spokojenost v práci nepřímo ovlivňovat jejich výkon a loajalitu (Bardyová, 2006, s. 48).

6.2 Průzkum v oblasti odměňování

V USA byl uskutečněn průzkum na téma odměňování v jedné z velkých korporací působících ve třicetipěti zemích světa převážně v oblasti služeb. Průzkum se týkal výhradně amerických podnikatelských jednotek dané korporace. Zahrnoval téměř 700 zaměstnanců a byl uskutečněn v období let 2001 – 2004. Průzkum vedl profesor Sturman z Cornell University a soustředil se v něm na tři hlavní komponenty odměňování zaměstnanců: základní plat, zvýšení platu za pracovní zásluhy a prémie. Všichni zaměstnanci, kteří se účastnili výzkumu, byli odměňováni základním platem, mohli dostat přídatky k platu za pracovní zásluhy a výkonnost a dále jednorázové prémie také podle své výkonnosti na základě hodnocení nadřazeného. Ti používali čtyřstupňovou škálu pro hodnocení pracovní výkonnosti: neplní očekávání, plní očekávání, překračuje očekávání, významně překračuje očekávání (Moderní řízení, 3/2008, s. 66-67).

Sturman se v rámci průzkumu zabýval vzájemným vztahem celkové výše výdělku určitého zaměstnance a způsobu, jak je zaměstnanec odměňován (zvýšení platu vs. prémie) a porovnával celkovou výši výdělku s průměrem pro danou pracovní pozici. Sturman přitom zjistil, že to, jak je zaměstnanec placen, je často stejně důležité jako fakt, jaký je jeho celkový výdělek. Ukázalo se také, že výše platu sama o sobě nemá žádný vztah k budoucí výkonnosti pracovníka. Důležitý je pouze poměr výše platu k aktuální tržní úrovni (Moderní řízení, 3/2008, s. 66-67).

Zaměstnanci, kteří byli placeni nad úrovní průměru trhu práce, vykazovali větší pravděpodobnost zlepšení své výkonnosti. Bylo tedy patrné, že absolutní výše platu není tak důležitá jako relativní výše platu. Možné vysvětlení spočívá v tom,

že lépe placení zaměstnanci si uvědomují, že mají lépe placenou práci, a proto usilují i o růst výkonnosti, aby si udrželi svoje místo. Naopak zaměstnanci, kteří jsou placeni pod úrovní tržního průměru, měli sklon omezovat do budoucna svoji výkonnost. Možné vysvětlení je, že tito lidé mají pocit, že se s nimi nezachází férově a jsou demotivováni. Zaměstnanci také zřejmě vědí, co by si mohli vydělat jinde a podle toho regulují své pracovní chování (Moderní řízení, 3/2008, s. 66-67).

Sturman také zjistil, že pokud se váže odměňování za výkonnost na prémie, je to účinné. Tedy pokud zaměstnavatel učiní prémie více závislé na výkonnosti, má toto opatření podstatný vliv na motivaci zaměstnanců k práci. Právě to potom pomáhá k vysoké výkonnosti. I z hlediska financí podniku jsou prémie ekonomičtější, protože se jedná o jednorázové náklady, kdežto zvýšení platu zůstává v nákladech firmy i v dalších letech a stává se tak fixními náklady. Nicméně efekty spojené se zvyšováním platu jsou patrnější než efekty spojené s výplatou jednorázových premií (Moderní řízení, 3/2008, s. 66-67).

6.3 Dílčí závěr

Kapitola Odměňování zaměstnanců popisuje trendy v odměňování. Ty zahrnují např. vazbu odměňování na strategické cíle organizace a diferenciované výkonové odměňování.

Z výzkumu Sturmana vyplývá, že kdyby všichni manažeři silně vážali poskytované prémie zaměstnancům na jejich individuální výkonnost, podnik by mohl zaznamenat celkový růst pracovní výkonnosti o 16%. Podstatné přitom je, že tohoto výrazného zlepšení by bylo dosaženo bez zvýšení rozpočtu na mzdy zaměstnanců. I sám Sturman si přitom uvědomuje omezení svého výzkumu: Šlo o výzkum pouze v rámci jedné společnosti, neuvažovaly se ani programy benefitů, které v poslední době mnohé firmy omezují. Studie Sturmana i přes tato

úskalí přinesla cenný vhled do způsobů, jak mohou organizace pomocí peněžního odměňování lépe motivovat zaměstnance a tím i zvyšovat jejich výkonnost. Sturman v závěru naznačil, že by podniky neměly brát peněžní odměňování jen za nevyhnutelný náklad, ale spíše za strategický nástroj zlepšování pracovní výkonnosti. Výzkum ukázal, že neexistuje jediný, ideální systém peněžního odměňování zaměstnanců. Podnik by měl v první řadě definovat očekávané výsledky, kterých chce odměňováním dosáhnout, a pak teprve hledat nákladově výhodný způsob odměňování, který by těchto výsledků pomohl dosáhnout.

7 Závěr

Oblast pracovní výkonnosti, která byla tématem předložené diplomové práce, ukázala, že je širokou oblastí, kterou nelze podrobně popsat v rámci jedné diplomové práce. Diplomová práce představila tři nejdůležitější procesy spojené s pracovní výkonností – její řízení, měření a hodnocení. Dále se zabývala příčinami nízké pracovní výkonnosti a krátce shrnula možnosti odměňování.

Diplomová práce se pokusila vymezit činitele pracovní výkonnosti. Pokusila se prokázat, že majitelé firem a manažeři by měli usilovat o prosazení implementace systému hodnocení a měření pracovní výkonnosti, aby dosáhly s pomocí svých zaměstnanců konkurenční výhody a obstály tak v konkurenčním boji.

Koncepce řízení pracovní výkonnosti je jednou z nejdůležitějších a neustále se rozvíjejících oblastí řízení lidských zdrojů. Pracovní výkonnost zaměstnanců by měla být hlavním smyslem personální práce. Je to zcela pochopitelné, neboť organizace si najímají pracovníky právě proto, aby odváděli žádoucí pracovní výkon a přispívali tak k dosažení cílů organizace.

Doufám, že diplomová práce napomohla přesvědčit čtenáře o významu lidských zdrojů, a uvědomit si, že lidské zdroje jsou opravdu tím největším bohatstvím a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv.

8 Soupis bibliografických citací

1. ALEXANDER, M. 2003. Diagnosing poor performance, and what to do about it. *Canadian HR Reporter*, 14/07/2003, Toronto, vol. 16, iss 13. s. 7. Carswell Publishing. Retrieved February 27, 2008, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 378332381).
2. ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. BARDYOVÁ, J. *Držíte krok s trendy v odměňování?* HR Management. 2006, roč. II, č. 1, s. 46-48.
4. BEDRNOVÁ, E ; NOVÝ, I. 2001. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
5. BISHOP, R. C. 1974. The relationship between objective criteria and subjective judgements in performance-appraisal. *Academy of Management Journal*, vol. 17, iss 3, s. 558. Retrieved April 9, 2008, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 941037).
6. BRÁZDOVÁ, Z. *Hodnocení zaměstnanců není snadné*. HR Management, 2005, roč. I, č. 1, s. 54-56.
7. CLARK, T.R. ca. 2007. Performance Pyramid, Attend to three key elements. *Leadership Excellence*. Executive Excellence Publishing.
8. CRAINER, S. 2000. *Moderní management. Základní myšlenkové směry*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-019-8.
9. DĚDINA, J. ; CEJTHAMR, V. 2005. *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

10. DOBEŠ, R. *Když podřízení hodnotí šéfa*. *Psychologie dnes*, 2008, roč. 14, č. 6, s. 18-19.
11. DRUCKER, P.F. 1993. *Cestou k zítřku. Management pro 21. století*. Praha : Management Press, 1993. ISBN 80-85603-28-4.
12. GUNARANTE, K.A. ; PLESSIS, A.J. 2007. Performance management system: A powerful tool to achieve organisational goals. *Journal of Global Business and Technology*, vol. 3, iss 1, s. 17-28. Retrieved April 9, 2008, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 1385370361).
13. HAMMER, M. The deadly sins of performance measurement. *Moderní řízení*, 2007, č. 9, s. 29-31.
14. HOLLAND, K. 2006. Performance Reviews: Many Need Improvement. *New York Times*, 10/09/2006, Late Edition (east Coast), p. 3.3. Retrieved March 7, 2008, from Banking Information Source database. (Document ID: 1125067961).
15. HRONÍK, F. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, a.s. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
16. Jak platit zaměstnance. *Moderní řízení*, 2008, č. 3, s. 66-67.
17. KLEIBL, J.a kol. 2002. *Personální řízení 2*. Praha : Oeconomica 2002. 94 s. ISBN 80-245-0411-1.
18. KOCIANOVÁ, R. 2004. *Personální řízení*. Praha : MJF 2004. Univerzita Karlova v Praze. Filozofická fakulta. Katedra andragogiky a personálního řízení.
19. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. LINDE Nakladatelství s.r.o., Praha 2000, ISBN 80-8613-125-4.

20. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Management Press, NT Publishing, s.r.o., Praha 2000, ISBN 80-85943-51-4.
21. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Management Press, NT Publishing, s.r.o., Praha 2001, ISBN 80-7261-033-3.
22. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Management Press, NT Publishing, s.r.o., Praha 2004, ISBN 80-7261-116-X.
23. KYRIANOVÁ, H. 1/07/2003. *Development centrum*.
http://www.hrserver.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=65&o_id=1466. Staženo 5.7.2008, 17:51.
24. KYRIANOVÁ, H. 05/2003. *Interní Assessment centra*.
http://www.kyrianova.cz/hana/asses_forum.php. Staženo 5.7.2008, 23:30.
25. MACHKOVÁ, I. Nebojte se zpětné vazby. *HR Management*, 2006, roč. II, č. 1, s. 50-51.
26. MAJEROVÁ, M. ; RŮŽIČKA, R. *Moderní personální management*. H & H, Jinočany 2000, ISBN 80-86022-65-X.
27. MAJUMDAR, S. 25/04/2003. *The rank-and-yank appraisal system*.
<http://www.rediff.com/money/2003/apr/25spec.htm>. Staženo 9.3.2008, 13:53.
28. MONTAGUE, N. 2007. The performance appraisal: A powerful management tool. *Management Quarterly*, 07/2007, vol. 48, iss. 2, s. 40-53. Retrieved March 7, 2008, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 1324037891).
29. MUŽÍK, J. 2008. *Edukace řídicích dovedností*. Praha : ASPI, Wolter Kluver, 2008, 148 s. ISBN 978-80-7357-341-6.

30. Nové modely zvyšování produktivity práce. *Moderní řízení*, 2007, č. 12, s. 61-63.
31. OTLEY, D. 2007. Beyond performance measurement. *Australian Accounting Review*, 11/2007, vol. 17, iss .3, s. 26-32. Retrieved February 27, 2008, from Accounting & Tax Periodicals database. (Document ID: 1403607451).
32. STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
33. STÝBLO, J. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. Praha : Professional Publishing, 2002. ISBN 80-86419-21-5.
34. SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
35. ŠTULLEROVÁ, N. Ukryté rezervy odhalí Development center. *HR Management*, 2006, roč. II, č. 3, s. 49-51.
36. TOSI, H. ; CARROLL, S. J. jr. 1973. Improving management by objectives – A diagnostic change program. *California Management Review*, Fall/1973, vol 16, iss. 1, s. 57 - 67. Retrieved April 9, 2008, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 1025630).
37. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha : ASPI Publishing, s.r.o., 2003. ISBN 80-86395-46-4.
38. WAGNER, J. 2005. *Moderní přístupy řízení výkonnosti podniku a jejich informační podpora*, Praha : Oeconomica, 2005, 206 s. ISBN 80-245-0904-0.

39. WAGNEROVÁ, I. 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*, Praha : Grada Publishing, 2008, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
40. WAGNEROVÁ, I. 2005. *Pracovní hodnocení*, Brno : Marek Konečný, 2005, 78 s. ISBN 80-903516-4-6.
41. WHITTALL, A. 2003. Understanding workers' level of independence. *Canadian HR Reporter*, 13/07/2003, vol. 16, iss. 13, s. 8 - 10. Retrieved February 27, 2008, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 378283311).

Diplomové práce se půjčují

pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou práci

Tesařová, M.: Pracovní výkonnost

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis