

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ  
bakalářské kombinované studium  
2003-2008

Michaela Ďurmeková

Řízení pracovního výkonu  
Performance Management

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2008

Vedoucí práce:

PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

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

31. 3. 2008

## OBSAH

Resumé	5
Summary	6
0 Úvod	8
1 Řízení pracovního výkonu	11
2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	13
2.1 Přístupy ke vzdělávání v organizaci	13
2.2 Cyklus systematického vzdělávání	14
2.2.1 Identifikace potřeby vzdělávání	14
2.2.2 Plánování vzdělávání zaměstnanců	15
2.2.3 Vyhodnocování výsledků vzdělávání	15
2.3 Metody vzdělávání	16
2.3.1 Metody vzdělávání používané na pracovišti	16
2.3.2 Metody vzdělávání používané mimo pracoviště	16
3 Motivace zaměstnanců	18
4 Hodnocení zaměstnanců	21
4.1 Přípravné aktivity implementace systému hodnocení zaměstnanců	25
4.1.1 Analýza požadavku pracovních míst	25
4.1.2 Jednotnost či rozrůznění hodnocení a jeho rozsah	25
4.1.3 Volba technik a kritérií hodnocení	27
4.1.4 Závěrečné aktivity	29
4.1.5 Rozhodnutí o přípravě hodnotitelů	29
4.2 Metody a techniky hodnocení pracovního výkonu	30
4.2.1 Hodnocení pomocí stupnice – škály	30

4.2.2	Hodnocení kvalit manažera	31
4.2.3	Výsledkově orientovaná schémata hodnocení	33
4.2.4	Metoda kritických případů	34
4.2.5	Formálně volná technika	34
4.2.6	Třistašedesátistupňová zpětná vazba	35
4.3	Realizace hodnocení zaměstnanců	35
4.3.1	Příprava hodnotitele na hodnotící rozhovor	36
4.3.2	Hlavní chyby hodnotitelů při zpracování hodnocení	38
4.3.3	Provedení hodnotícího rozhovoru	39
4.3.4	Stanovení cílů nebo úkolů	42
4.3.5	Návrhy na další vzdělávání či jinou formu zdokonalování	43
5	Odměňování zaměstnanců	46
5.1	Strategie odměňování	46
5.2	Systémy odměňování	49
5.2.1	Hodnocení práce	51
5.2.2	Tarifní mzda	53
5.2.3	Mzdové formy	56
5.2.4	Výkonové odměňování zaměstnanců	62
5.3	Nepeněžní motivace zaměstnanců	66
6	Další faktory ovlivňující řízení pracovního výkonu	67
6.1	Organizace práce a pracovní podmínky	67
6.2	Podniková kultura	70
6.2.1	Parametry podnikové kultury (obsah, síla)	71
6.2.2	Role managementu	73
6.3	Vnitrofiremní komunikace	74
6.4	Negativní jevy v pracovních týmech	78
6.4.1	Konflikty na pracovišti	78
6.4.2	Interpersonální konflikty	79
6.4.3	Násilí na pracovišti aneb mobbing	81

6.4.4	Sexuální obtěžování na pracovišti	82
6.4.5	Alkoholismus a jiné závislosti na pracovišti	83
6.4.6	Nepoctivé chování zaměstnanců	84
7	Závěr	86
8	Soupis bibliografických citací	89
9	Soupis bibliografie	91

## **Resumé**

Bakalářská práce Řízení pracovního výkonu se věnuje vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, jejich motivaci, hodnocení a odměňování a dalším faktorům ovlivňujícím řízení pracovního výkonu.

První kapitola uvádí hlavní aspekty řízení pracovního výkonu ve vztahu k lidským zdrojům.

Druhá a třetí kapitola je věnována vzdělávání a motivaci a podrobně popisuje aspekty těchto v současnosti nejdůležitějších faktorů pro rozvoj organizace.

Čtvrtá kapitola je věnována v dnešní praxi ještě ne tak zcela běžnému hodnocení zaměstnanců a to jak pracovního výkonu, tak pracovního chování i potencionálním možnostem. Jsou zde popsány všechny výhody a přínosy systematického hodnocení zaměstnanců pro organizaci. Zdůrazněna a analyzována je i fáze přípravy jako nezbytný prvek úspěšného zavedení hodnocení zaměstnanců. Kapitola také obsahuje výběr technik, metod a kritérií, které můžeme pro hodnocení zvolit. Závěr této části pak popisuje nezbytné kroky (postupy) k úspěšnému zavedení tohoto systému.

V páté kapitole se autorka věnuje strategii odměňování zaměstnanců jako velmi důležité oblasti pro řízení pracovního výkonu. Jsou zde popsány aspekty mzdové politiky, systémy odměňování, mzdové formy s důrazem zejména na uplatňování ve státních institucích. Kapitola končí výčtem nepeněžních forem motivace.

V šesté kapitole je podrobně analyzována závislost organizačního uspořádání i charakteru řízení na strategii organizace ve vztahu k finálnímu produktu s popisem nejnovějších trendů v této oblasti. V této souvislosti je popsán i vliv podnikové kultury jako významného činitele pracovních podmínek a výkonu. V jejím rámci pak i další nástroj, a to vnitrofiremní komunikace, včetně stanovení cílů a prostředků z hlediska dosažení její maximální efektivnosti. V závěru této kapitoly jsou popsány negativní jevy, které se v pracovních týmech objevují a mají svůj neblahý vliv na jejich výkon.

## Summary

The bachelor thesis " Performance Management " deals with the training and the development of human resources, their motivation, assessment and other factors influencing performance management .

The first chapter lists the main aspects of performance management in relation to human resources.

The second and the third chapters are devoted to the training and motivation. They give a detailed description of the aspects of the factors which are nowadays the most important for the development of the organisation.

The fourth chapter refers to the HR assessment, still not so common, i.e. labour performance, labour behaviour and also the possible contingencies. It points out all the advantages and assets of systematic performance appraisal for the organisation. It also stresses and analyses the preparation stage as a necessary prerequisite for successful introduction of the assessment of employees. The chapter includes the selection of techniques, methods and criteria which can be applied to the assessment. The conclusion of this part describes the steps (procedures) necessary for successful implementation of this system.

In the fifth chapter the author pays her attention to the strategy of enumeration of employees as a very important aspect in the performance management. Here follows the description of the features of wage policy, systems of enumeration, wage forms. The main stress is put on their implementation in state institutions. The chapter ends by the enumeration of non-monetary forms of motivation.

The sixth chapter detailly analyses the dependence of organisational setting and character of management on organisational strategy in the relationship with the final product, as well as the latest trends in this field. It also gives the description of corporate culture as a significant factor of labour conditions and performance, as well as of the further instrument, i.e. inner-company communication, incl. setting the goals and ways of reaching the

maximum efficiency. The conclusion of this chapter shows the negative phenomena appearing in labour teams and having their noxious influence on their performance.



## 0 Úvod

Řízení pracovního výkonu mě jako téma bakalářské práce zaujalo, neboť se jedná o tematiku velice zajímavou, jejíž vnímání prošlo v uplynulých desetiletích významnou změnou. Tento proměnlivý vývoj s obrovskou dynamikou (zejména ve 20. století) je výsledkem technického a technologického posunu výroby svázané s výzkumem a vývojem řady vědních oborů a disciplín spojených zejména s řízením, psychologií práce, psychologií člověka a podobně.

Již v devadesátých letech 19. století se prof. Masaryk v cyklu svých populárně veřejných přednášek zabýval metafyzickými otázkami významu práce. Jelikož spatřoval významnou zejména skutečnost, že práce sama o sobě není účelem nýbrž prostředkem, zabýval se fatální otázkou: Jak pracovat? Jinými slovy za významné považoval zejména metodologii práce, jejímž výsledkem by nemělo být nic menšího než snaha po ekonomii lidských sil.

Lidstvo udělalo obrovský skok od prvotního vnímání člověka, jako „prosté výrobní jednotky“. Nikdo se nezajímal (snad kromě sociálních aspektů) o to, co pracovní výkon ovlivňuje, jak tyto vlivy řídit, rozvíjet a umocňovat, až po komplexní koncept řízení pracovního výkonu. Příkladem jsou Baťovy závody ve Zlíně, včetně zcela ojediněle vypracovaného a aplikovaného systému sociálního a vzdělávacího, jaký do té doby neměl obdoby.

V současné době především efektivita využití lidského potenciálu v pracovním procesu je často rozhodujícím faktorem vedoucím k úspěšnosti nebo neúspěšnosti jednotlivých podniků v rámci konkurence.

Jedním z pilířů, na kterém stojí úspěšné vedení každého podniku, je právě ústřední pojem této práce, tedy koncept řízení pracovního výkonu.

V obrovské turbulenci dnešního světa, navíc ovlivňovaném globalizačními tlaky, má pracovní výkon a to, jak je ovlivňován z hlediska efektivity, zásadní význam v konkurenčním boji. Proto zejména v uplynulém století bylo této problematice věnováno veliké úsilí, rozvíjelo se vzdělávání zaměřené na řízení, vznikala celá řada různých ekonomických teorií.

Z té obrovské škály, kterou se postupně význačné organizace snažily aplikovat a pokračují v tomto procesu doposud, vzpomenu jen ty nejzávažnější: řízení pomocí změn, pracovní řízení, znalostní řízení, maticové řízení, kaizen metoda, štíhlá organizace, optimalizace struktur, restrukturalizace struktur a zdrojů.

Na řízení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků má zásadní vliv vedení podniku (TOP management), jednotliví vedoucí, pracovní týmy a v neposlední řadě i personální management. Pro zmapování celého procesu řízení pracovního výkonu lze velmi dobře využít i zavádění jakostních procesů zpracovávaných při získávání certifikace.

Péče o kvalitu se zejména v posledních desetiletích stalo fenoménem konkurenční výhody, výborného image organizace a ISO normy (případně akreditace) procesem, který podstatným způsobem komplexně ovlivňuje řízení pracovního výkonu. V rámci organizace jde v procesu kvality o všechny kategorie zaměstnanců, kteří se postupně podílejí na zavádění, udržování a neustálém vylepšování jakosti.

Od pasivního přístupu k vnímání člověka a jeho pracovního výkonu se rozvíjejí teorie aktivního přístupu vzdělávání, motivace, benefitů, profesní kariéry atd., neboť současné poznání dospělo k závěru, že vlastně největším zdrojem bohatství organizace jsou lidské zdroje (a to bez ohledu na automatizaci a robotizaci procesů), jejich know-how ovlivňující pracovní výkon. Vzdělávání je další konkurenční výhodou, a to zejména ve světě, kde se pracovní výkon stále výrazněji posunuje do terciární sféry.

Zaměstnanci musí mít proto i příslušná školení a výcvik v činnostech, které vykonávají, zvyšování jejich kvalifikace jim umožňuje lépe se orientovat v pracovních postupech, lépe ovládat stroje a zařízení, která k výkonu své práce používají, a to posiluje jejich motivaci zvládat stále náročnější úkoly, které jsou na ně kladeny. Přitom se jedná o permanentní rozvoj, celoživotní vzdělávání, aby člověk uspěl na trhu práce a jeho pracovní potenciál a výkon je pro organizace konkurenční výhodou.

A proto člověk, lidský zdroj, je tím subjektem, jež by měl být v popředí zájmu všech procesů v podniku od vedení organizace, přes vývoj, obchodní síť, povýrobní operace směrem k zákazníkovi. Tyto nároky je možné zvládnout jen prostřednictvím schopných, kvalifikovaných a kvalitních pracovníků.

Řízení lidských zdrojů je tedy neodmyslitelnou součástí podnikového řízení a nabývá na zvláštní důležitosti právě v souvislosti s budováním a rozvojem moderních systémů řízení. To ovšem znamená mít pečlivě popsáno a v praxi zavedeno celé řízení pracovního výkonu, včetně organizace práce, vzdělávání a rozvoj pracovníků, hodnocení pracovníků a v neposlední řadě jejich motivace a odměňování. To jsou kapitoly, kterým bych se chtěla v této bakalářské práci věnovat, protože ze své pozice odborné asistentky náměstka ředitele pro personální a právní věci, je považuji za nejdůležitější.

V úvodu mé práce bych chtěla poděkovat vedoucí práce, paní PhDr. Renatě Kocianové, Ph. D. za poskytnutí cenných rad a připomínek při zpracování této bakalářské práce.

## 1 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je proces zlepšování výsledků celé organizace, který se řídí strategií a cíli, které jsou transformovány do úkolů všech složek organizace a jednotlivců.

„Řízení pracovního výkonu lze definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalostí a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností. Jsou to procesy pro vytvoření sdíleného, společného chápání toho, čeho má být dosaženo, a pro řízení a rozvíjení lidí způsobem zvyšujícím pravděpodobnost, že toho v kratší či delší perspektivě bude dosaženo. Orientuje lidi na to, aby dělali správné věci tím, že vyjasňuje jejich cíle. Je to záležitost liniových manažerů.“ (Armstrong, 2007, s. 413)

Řízení pracovního výkonu v dnešní době zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst odpovídajících schopnostem a preferencím zaměstnance. Respektuje individualitu lidí a důsledky výrazného rozvoje vzdělanosti. Zaměstnanci organizací jsou stále rozmanitější, stávají se partnery (jsou podnikateli se svou pracovní silou) a jejich řízení je stále více nahrazováno jejich vedením. Nové pojetí řízení lidských zdrojů si uvědomuje, že přesně definovaná pracovní místa jsou brzdou žádoucí flexibility a že je třeba je nahrazovat systémem flexibilněji chápaných rolí s volněji definovanými profily, specifikovanými s ohledem na situaci a profil konkrétního zaměstnance. A také že do práce zaměstnance je třeba vkládat množství prvků zvyšujících motivaci zaměstnance.

Řízení pracovního výkonu tedy v sobě spojuje na dohodě založené zlepšování individuálního pracovního výkonu a výkonu organizace, rozvoj pracovních schopností zaměstnanců a jejich adaptaci na hodnoty organizace. Tomu musí být přizpůsobeno odměňování a rozvoj efektivity řízení formováním postojů vedoucích zaměstnanců. Je třeba uzavírat individuální dohody o pracovním výkonu s jednotlivými zaměstnanci. Tato dohoda obsahuje

nejen závazky zaměstnance na dané období (zpravidla rok), ale i závazky organizace a závazky vedoucího zaměstnance, který se zaměstnancem dohodu uzavřel. Právě na vedoucího zaměstnance klade řízení pracovního výkonu požadavek zabezpečit motivující vedení zaměstnance a průběžné poskytování zpětné vazby na jeho pracovní výkon. Na závěr období dochází k společnému posuzování pracovního výkonu zaměstnance. To je vzájemně provázáno s odměňováním zaměstnance a se vzděláváním a rozvojem (tzn., že se posuzuje jak plnění dohodnutých pracovních úkolů, ale i dohodnutých úkolů vzdělávání a rozvoje).

Cyklus Řízení pracovního výkonu má tyto fáze:

- definování role zaměstnance,
- projednání a uzavření dohody o pracovním výkonu,
- projednání a uzavření dohody o rozvoji schopností zaměstnance (plán osobního rozvoje zaměstnance),
- řízení pracovního výkonu v průběhu období,
- závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu (Koubek, 2007).

## **2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců je vzdělávání.

„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat ... Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem ... Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce.“ (Koubek, 2007, s. 252)

### **2.1 Přístupy k vzdělávání v organizaci**

V literatuře se hovoří o třech přístupech ke vzdělávání zaměstnanců:

- organizováním jednotlivých vzdělávacích akcí reaguje na momentální potřeby,
- systematický přístup propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání,
- učící se organizace je komplexním modelem rozvoje lidí, učí se průběžně a z každodenní zkušenosti, jedná se o cíleně a uvědoměle řízený proces (Tureckiová, 2004, s. 89).

K organizaci jednotlivých akcí můžeme zařadit doškolení (prohlubování kvalifikace), je to pokračování odborného vzdělávání v oboru. Jde o přizpůsobování znalostí a dovedností zaměstnance novým požadavkům jeho současného pracovního místa, vyvolaný novými objevy v oboru, změnami techniky nebo technologických postupů, požadavky trhu, změnami v legislativě apod. Také k tomuto přístupu náleží přeškolení (rekvalifikace). Tady jde o získání nových pracovních schopností, které směřují k osvojení si nového povolání.

Systematický přístup je cílevědomý proces přípravy jednotlivce pro určité pracovní role, má charakter vývoje a probíhá dlouhodobě (celoživotní vzdělávání). V rámci tohoto přístupu se uskutečňují dva typy aktivit, a to tréninkové výcviky a školení nebo rozvojové kurzy nebo programy. Tyto dva typy aktivit se odlišují. Trénink je vzdělávací aktivita zaměřená na získání nebo doplnění specifických znalostí a dovedností aktuálně potřebných pro kompetentní výkon. Rozvojové kurzy považujeme za vzdělávací aktivity zaměřené na budoucí potřeby, jsou určeny k seberealizaci zaměstnanců, a proto se týkají jen vybraných skupin zaměstnanců (Tureckiová, 2004, s. 96).

Součástí systematického přístupu vzdělávání je personální práce v organizaci - získávání a výběr zaměstnanců, stabilizace a motivování, hodnocení a odměňování zaměstnanců. V přístupu učící se organizace jde o organizaci vytvářející klima, které zaměstnance povzbuzuje ke vzdělávání a rozvoji. V této organizaci je strategie vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů hlavní záležitostí a na základě učení se uskutečňuje proces přeměn organizace (Koubek, 2007, s. 258).

## **2.2 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců**

System vzdělávání zaměstnanců závisí na personální politice a strategii organizace. Umožňuje průběžné formování pracovních schopností podle potřeb organizace.

„Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“ (Koubek, 2007. s. 259)

### **2.2.1 Identifikace potřeby vzdělávání**

Identifikace potřeby vzdělávání je stále důležitějším faktorem pro flexibilitu organizace. Při identifikaci potřeby vzdělávání se vychází obvykle z těchto údajů:

- a) týkající se celé organizace,

o struktuře organizace, její výrobní program či činnost, vybavení, finanční zdroje, lidské zdroje atd.

b) týkající se jednotlivých pracovních míst a činností, popisy pracovních míst a jejich specifikace, informace o stylu vedení apod.

c) týkající se jednotlivých zaměstnanců, personální evidence, záznamy hodnocení zaměstnance, záznamy o vzdělání, kvalifikaci, záznamy o absolvování vzdělávacích akcí apod.

Na základě těchto údajů se analyzuje potřeba vzdělávání zaměstnanců. Všechny tyto údaje umožňují vytvořit přehled o stavu mezi kvalifikací a vzděláním stávajících zaměstnanců organizace a mezi požadavky pracovních míst (Koubek, 2007, s. 262).

### 2.2.2 Plánování vzdělávání zaměstnanců

Plán vzdělávání by měl obsahovat tyto otázky:

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno (obsah),
- Komu (jednotlivci, skupiny, zaměstnání, kategorie, kritéria výběru účastníků),
- Jakým způsobem (na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání),
- Kým (organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení),
- Kdy (termín, časový plán),
- Kde (místo konání, zajištění ubytování, stravování, dopravy),
- Za jakou cenu (rozpočet),
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů - metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit (Koubek, 2007, s. 265).

### 2.2.3 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Vyhodnocování výsledků vzdělávání je dosti obtížné, stejně jako u identifikace potřeby vzdělávání. Hodnocení se tedy zaměřuje na následující:



- a) zkoumá se, jaké byly použity metody vzdělávání, časový plán, obsahová stránka vzdělávání, technické vybavení,
- b) zkoumá se odezva, postoje a názory účastníků vzdělávání,
- c) zkoumá se míra osvojení rozvíjených znalostí či dovedností,
- d) zkoumá se, do jaké míry uplatňují účastníci vzdělávání nabyté znalosti v praxi (Koubek, 2007, s. 276).

## **2.3 Metody vzdělávání**

Metody používané ke vzdělávání se dají rozdělit do dvou skupin, a to na metody používané ke vzdělávání přímo na pracovišti a na metody používané mimo pracoviště.

### 2.3.1 Metody vzdělávání používané na pracovišti

- Instruktaž při výkonu práce, jednorázový zácvik,
- Coaching, dlouhodobější instruování,
- Mentoring, dlouhodobější instruování, ale vzdělávaný zaměstnanec si vybírá sám svého rádce,
- Counselling, vzájemné konzultování a ovlivňování mezi vzdělávaným zaměstnancem a vzdělavatelem,
- Asistování, vzdělávaný zaměstnanec je přidělen jako pomocník ke zkušenějšímu zaměstnanci,
- Pověření úkolem, je v podstatě závěrečnou fází asistování,
- Rotace práce, vzdělávaný zaměstnanec je postupně na určité období pověřován úkoly v různých pracovištích organizace,
- Pracovní porady, zaměstnanci se seznamují s problémy týkající se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace (Koubek, 2007, s. 267).

### 2.3.2 Metody vzdělávání používané mimo pracoviště

- Přednáška, zaměřena na zprostředkování teoretických znalostí,
- Přednáška spojená s diskusí (seminář), také zprostředkovává znalosti,

- Demonstrování, zprostředkovává znalosti názorným způsobem,
- Případové studie, jsou to smyšlená vylicení nějakého organizačního problému, používají se při vzdělávání manažerů,
- Workshop, je variantou případových studií, praktické problémy se řeší týmově a z komplexnějšího hlediska,
- Brainstorming, burza nápadů, je technika skupinové práce, která má formou neomezované diskuse s nápady vyústit v kreativní myšlení,
- Simulace, metoda zaměřená na praxi, většinou jde o řešení běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích zaměstnanců,
- Hraní rolí (manažerské hry), metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje samostatnost, aktivita a hravost, metoda je zaměřená na osvojení si určité sociální role,
- Assessment centre, Development centre (diagnosticko-výcvikový program), účastník plní různé úkoly a řeší problémy, tvořící každodenní náplň práce manažera, úkoly a problémy jsou náhodně vybírány počítačem, lze měnit jejich frekvenci a vytvářet tak různou úroveň stresu. Počítač pak vyhodnocuje řešení problémů, účastník konfrontuje svá řešení s optimálními,
- Outdoor training, jde o hry spojené se sportovními výkony, manažeři se učí ve volné přírodě manažerským dovednostem,
- E-learning (vzdělávání pomocí počítačů), můžeme charakterizovat jako kombinaci výukové a výcvikové činnosti v organizaci a moderních informačních a komunikačních technologiích (Koubek, 2007, s. 270; Mužík, 2005, s. 151, 161).

### **3 Motivace zaměstnanců**

Motivační přístup by měl vycházet především ze spokojenosti zaměstnance se svou prací. On sám ji musí považovat za užitečnou a snažit se tak o dosažení co nejlepších pracovních výsledků.

„Motivy, situace (subjektivní i objektivní podmínky), předchozí zkušenost i budoucí očekávání, hodnota cíle a možnost jeho dosažení, to jsou hlavní proměnné určující sílu motivace – vyjádřenou v ochotě vynaložit úsilí potřebné k dosažení cíle – a její vliv na faktické jednání člověka.“ (Tureckiová, 2007, s. 41)

Podle psychologického hlediska je motivace dynamicky uspořádaný soubor vnitřních faktorů, které ve formě aktuálních či trvalých pohnutek k chování podněcují člověka k činnosti a zaměřují tuto činnost k určitému cíli. Proces skládání motivů a jeho výsledek je stav motivovaného chování. Psychologicky je realizován často na nevědomé úrovni, jehož výsledky mohou, ale nemusí být uvědomovány. Relativně stálý soubor motivů charakterizující každého člověka, motivační struktura osobnosti se vytváří v průběhu celého života jedince, je uspořádán hierarchicky a není zcela konzistentní (rozpory v chování jedince). Jednotnost motivační struktury je v přímé souvislosti s integritou osobnosti. V psychologii dosud neexistuje komplexní teorie motivace, která by vycházela z jednotné klasifikace dílčích teorií.

„Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 262)

O motivaci je napsáno nepřehledné množství publikací, co kniha to jiná definice. Mě zaujal článek v časopise Manažerské dovednosti, kde se píše ne co motivace je, ale co motivace pro lidi znamená. Lidi motivuje to, co přispívá k jejich sebeúctě a pocitu vlastní hodnoty. K sebeúctě přispívají tyto okolnosti:

- Spravedlivé zacházení,
- Úspěch,
- Mezilidské vztahy.

Všechny tyto okolnosti musejí být splněny současně. Pokud chybí jeden z nich, zaujetí pro práci klesá. Jedno nelze nahradit druhým. Role manažera je zde klíčová a nezastupitelná. Pro výkon podřízených je nejdůležitější prostředí, které je podporuje a poskytuje jim rozumnou míru bezpečí. K tomu, aby zaměstnanci prožívali spravedlivé zacházení, úspěch a těšili se ze svých vztahů, může přispět dodržení několika zásad:

1. Smysluplnost práce.

Práce je důležitou součástí života většiny lidí a pokud má smysl, jsou jí schopni obětovat mnohem více než jenom snahu do výše svého platu.

2. Uznání.

Lidi žene vpřed potvrzení toho, jak jsou skvělí. Výzkumy opakovaně potvrzují, jak lidi demotivuje nezájem a nevšímavost k dobře odvedené práci, nedostatek drobné pochvaly či slova díků.

3. Schopnost „nešéfovat“.

Nejlepší, nejvýkonnější a nejoblíbenější nadřízení bývají ti, kteří se jako nadřízení nechovají. Jsou kouči, facilitátory, těmi, kdo usnadňuje výkon práce svých podřízených. Jsou jim k dispozici jako servis.

4. Prostor pro zlepšování.

Lidi dlouho netěší jednou dosažený úspěch, chtějí se zlepšovat.

Napomáhá:

- Zpětná vazba,
- Důvod proč se něco nepovedlo,
- Náměty pro zlepšení formulovat pozitivně,
- Dvousměrný proces informací,
- Účelem je zlepšení výkonu,
- Nutná kontrola,
- Hodnotit jenom to, čemu rozumíme.

5. Nic neskrývejte.  
Nedostatečná komunikace je pravidelně uváděna jako jeden z nejvíce frustrujících faktorů na pracovišti.
6. Nesmiřujete se s podprůměrem.  
Mít na paměti, že existují i takoví zaměstnanci, kteří opravdu většinu času o dobrou práci nestojí. S těmi je třeba jednat rozhodně.
7. Spolupráce.  
V mnoha případech, například při řešení nových a složitých úloh, bývají skupiny úspěšnější a jejich řešení kvalitnější než kdyby se o totéž pokoušely jako jednotlivci.
8. Naslouchejte a zapojte se.  
Motivovaní zaměstnanci jsou bohatou studnicí informací o tom, jak danou práci dělat lépe. Pokud se o jejich názory nikdo nezajímá, chuť a odhodlání něčemu prospět se vytrácí.

To je pár zásad, které při jejich dodržování zaměstnance určitě nebudou demotivovat (Čakrt, 2006, s. 83).

## 4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovního výkonu je nejen analýzou toho, co se stalo, ale také, proč se to stalo, a hledání způsobu, co je třeba v budoucnu dělat lépe. Jde o systematický přístup k posuzování:

- pracovního výkonu,
- pracovního způsobilosti,
- potencialu zaměstnance,
- míry jeho identifikace s organizací a loajality k ní.

Systematický přístup znamená:

- hodnocení je samozřejmou součástí manažerské práce,
- zaměstnanci vědí, že jsou hodnoceni,
- kritéria hodnocení i celý postup jsou stanoveny předem,
- hodnocení probíhá v pravidelných (nejčastěji ročních intervalech), zároveň je založeno i na hodnocení průběžném (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 365).

Názor, že hodnocení je pouze zjišťování rezerv v pracovních výkonech a tedy nástrojem tlaku na zaměstnance, je krajním zjednodušením. Hodnocení má řadu důležitějších funkcí:

- a) je to především jeden z nejvýznamnějších motivačních nástrojů („aby bylo dosaženo zlepšení“),
- b) je to zdroj informací pro zaměstnance a manažera, dlouhodobě postihuje vývoj zaměstnance ve zřetelných a známých ukazatelích („aby zaměstnanec i manažer věděli“),
- c) vytváří prostor pro řízenou, vzájemnou výměnu informací mezi podřízenými a nadřízenými, pro jejich vzájemný kontakt a tedy pro systematickou zpětnou vazbu o zásadních aspektech práce a výkonu,
- d) vytváří základnu pro plánování osobního rozvoje zaměstnanců, tedy pro to, aby individuální potřeby vzdělávání zaměstnanců (či jiného způsobu zdokonalování) byly řešeny v rámci podnikového systému vzdělávání a aby

možnosti jejich kariérového růstu byly spojeny s potřebami organizace jako celku (nástroj řízení lidských zdrojů). Což představuje:

- vytváření banky personálních rezerv (kariérových záloh),
- řízení rozvoje zaměstnanců a jejich vzdělávání,
- plánování potřeby nových zaměstnanců a jejich rozmísťování, přemísťování, případně propouštění,
- řízení kariér.

e) přispívá k diferenciaci v odměňování, a to i tehdy, když výsledky hodnocení nejsou přímo spjaty se systémem odměňování (nadřízený tým, že o podřízeném hlouběji přemýšlí, posiluje objektivitu svého rozhodování ohledně úprav mezd: nástroj spravedlivého odměňování).

Hodnocení zaměstnanců je tedy systém, nikoli akt. Děje se na základě definovaných cílů, definovanými metodami, v určených intervalech a s předem definovanými výstupy. Hodnocení je formalizováno a standardizováno (Armstrong, 1999, s. 609).

Hodnocení zaměstnanců může organizaci přinést:

- mobilizaci zaměstnanců k naplňování strategie organizace v podobě skupinových a individuálních cílů,
- zvýšení identifikace zaměstnanců s touto strategií,
- zjištění podmínek, které je nutno zajistit, aby bylo možno cíle splnit,
- získání námětů ke zlepšení ve výrobě, službách zákazníkům, kvalitě a prosazování se na trhu,
- porovnání výkonů a jejich důsledků na jednotlivých úsecích organizace,
- zjištění signálů o mimořádných i zaostávajících výkonech jednotlivců a týmů,
- ověření zdatnosti manažerů v práci s lidmi, jejich vůdcovství,
- prohloubení informovanosti,
- identifikaci talentovaných a výkonných zaměstnanců, které je možno připravovat k další kariéře,

- identifikaci neperspektivních zaměstnanců, které bude nutno přemístit nebo propustit,
- identifikaci potřeb zdokonalování zaměstnanců – podklady pro příslušný vzdělávací a výchovný plán,
- konkretizaci postupu směrem k učící se organizaci,
- podněty ke konkrétním mzdovým opatřením a mzdové politice organizace vůbec,
- všeobecné podněty pro management, zejména pro zlepšování podnikové kultury atd.

Uvedené přínosy se však dají očekávat od již zavedeného, fungujícího, ověřeného a několikrát zdokonaleného systému hodnocení (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 366).

Jinak řečeno: při startování systému hodnocení je nutno počítat s daleko skromnějšími efekty a není radno unáhleně se v prvních soudech o jeho funkčnosti. Proč tomu tak je? Hodnotit zaměstnance a využívat všechny možnosti systému hodnocení se musí všichni jeho účastníci naučit. Daleko nejzávažnějším faktorem je podpora vedení.

Systém hodnocení zaměstnanců v žádném případě nemůže nahradit a zajistit běžné manažerské a personální postupy. Jestliže zaměstnanec své úkoly neplní, musí to být řešeno ihned, nikoliv až při ročním hodnocení. Na něj nelze čekat ani s odměnou za mimořádný výkon ani s výcvikem, potřebným k okamžitému zvládnutí nových pracovních postupů. Hodnocení není operativou, souvisí se strategickými aktivitami.

Podmínky v organizaci, aby hodnocení zaměstnanců mělo smysl. Stručně řečeno: musí v ní existovat a řádně fungovat základní náležitosti moderního řízení. Od jasně zformulované strategie, přes cíle, řízení procesů až po pozornost věnovanou podnikové kultuře. Strategie může být vysloveně defenzivní, globální cíle mohou sledovat třeba jen dočasné přežívání.

Pokud však cíle nejsou definovány, není s čím výkony a chování zaměstnanců konfrontovat. Jestliže jsou manažeři stoupenci klasického řízení a po „taylorovsku“ pouze rozhodují, přikazují, kontrolují a odměňují, potom je jim



faktická komunikace s podřízenými k smíchu a jejich participace na řízení je naprostou utopií.

Smysluplnost hodnocení je podmíněna:

- existencí strategie organizace, která je rozpracována do cílů pro její složky a jednotlivce,
- přístupem vrcholových manažerů k řízení na základě těchto cílů a na základě jejich přesvědčení o tom, že cílů může být dosaženo pouze společným úsilím všech zaměstnanců,
- akceptací poznání, že úspěch firmy závisí především na využití tvůrčího potencialu lidí, kteří se musí stále učit,
- přesvědčení manažerů, že zvládnou silně emocionální aspekty hodnocení.

Hlavním nástrojem změny postojů zaměstnanců k hodnocení je (vedle přístupu manažerů) již zmíněná komunikace. Krásné ideje, které znějí na poradě vedení organizace o výkonovém managementu, jeho klíčovém významu pro efektivnost fungování a budoucnost organizace se musí dostat mezi zaměstnance, a to přes několik filtrů a zahuštění, tak jak je linioví manažeři sdělují směrem dolů k lidem.

Jsou-li tyto ideje podány liniovými manažery formou příkazu („a od pondělka tu nastane pořádek“) nebo bez jakéhokoliv vysvětlení, potom nastupuje typický rys české mentality. Zúčastníme se, podrobíme se, vyplníme to, odevzdáme, ale do ničeho se nebudeme pouštět, nic riskovat, všechno jsme přežili, na nás si nikdo nepřijde. To se nás netýká.

Aby to tak nedopadlo, je třeba vydat k hodnocení nejen metodické doporučení, ale i srozumitelný popis celého procesu řízení pracovního výkonu, ukázat jeho přínos nejen pro manažery, ale i pro zaměstnance. Měl by být stručný (Koubek, 2007, s. 219).

## **4.1 Přípravné aktivity implementace systému hodnocení zaměstnanců**

Rozhodování o zavádění hodnocení zaměstnanců je výlučnou kompetencí vrcholového managementu organizace. Předem je nutné zvážit a ve vedení organizace vyjasnit řadu následujících okolností.

### 4.1.1 Analýza požadavku pracovních míst

Většina teoretických prací jako první krok k zavedení systému hodnocení zaměstnanců tuto analýzu doporučuje. Jde v ní o formulování požadavků, které kladou pracovní místa na člověka. Z těchto požadavků lze odvodit kritéria, podle kterých by měl být zaměstnanec hodnocen. Je to teoreticky správný a logický požadavek, proti němuž lze těžko najít protiargumenty. Jeho splnění umožňuje adresnou a relevantní koncepci hodnocení.

Jinak ale vypadá opodstatněnost analýzy pracovních míst z praktického hlediska. Jde totiž o velmi pracný, časově i finančně náročný, samostatný akt. Ačkoliv se jedná o významný moment, který postaví řízení lidských zdrojů v organizaci na kvalitativně vyšší úroveň, musíte počítat s tím, že předřazení analýzy pracovních míst před zavedení systému hodnocení značně pozdrží jeho „rozjezd“. Je to tak jako samo hodnocení, nestandardní aktivita. Zkomplikuje-li se, může potom vzniknout averze vůči hodnocení.

### 4.1.2 Jednotnost či rozrůznění hodnocení a jeho rozsah

Druhý problém rozhodování o způsobu zavedení hodnocení je jeho unifikace či diferenciací a jeho rozsah: zda uplatnit či neuplatnit jednotný způsob hodnocení všech zaměstnanců. Vedení organizace by mělo použít jednotnou aplikaci systému hodnocení pro veškeré osazenstvo organizace, bude tak mít méně starostí s navržením metodiky – s tvorbou kritérií hodnocení. Je třeba upozornit na to, že řada pokusů tohoto druhu skončila nezdarem, resp. dodatečnou tvorbou speciálních setů hodnotících kritérií pro různé skupiny zaměstnanců. Každá skupina profesí či pozic klade na lidi jiné nároky a vyžaduje jiná kritéria hodnocení.

Jinou otázkou je, kolik samostatných, relativně homogenních skupin by mělo být navrženo. „Klasická“ triáda: manažeři, specialisté, dělníci je minimem. Při konstrukci skupin je třeba zvážit:

- Jste organizace výrobní, obchodní, nebo poskytující služby,
- Jakými hlavními procesy je zajišťován chod organizace, jaké typy zaměstnanců na realizaci těchto procesů participují - bez ohledu na jejich pozice, např. v péči o zákazníky,
- Jak se realizují inovace a jiné strategické aktivity? Kteří lidé se mají na nich podílet - bez ohledu na jejich příslušnost k organizačním jednotkám (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 369).

Pro běžnou organizaci lze orientačně doporučit následující skupiny, jejichž hodnocení by mělo být prováděno alespoň částečně separátní metodikou:

- zaměstnanci vykonávající nekvalifikované, pomocné práce, s nutností přímého, bezprostředního vedení,
- zaměstnanci vykonávající kvalifikované manuální práce,
- zaměstnanci vykonávající kvalifikované duševní činnosti,
- zaměstnanci vykonávající vysoce kvalifikované, specializované činnosti (bez nutnosti bezprostředního vedení),
- manažeři nižší a střední úrovně, resp. manažeři, kteří bezprostředně řídí činnost jiných lidí,
- top management, resp. skupina manažerů koncepčního a strategického řízení.

Pokud vedení organizace žádnou diferenciaci hodnocení neprosadí, potom se sice nad výsledky hodnocení velmi pobaví (kterak byly např. zhodnoceny organizační a komunikační schopnosti kopáče ...), ale nad celkovou úrovní může zaplakat. Je třeba se vžít do myšlení mistra, který hodnotí výkon tohoto kopáče podle kritérií, která mají platit pro všechny zaměstnance, tj. od odborného ředitele až po něj. Mistr si řekne, že je to patrně celé nesmyslné a podle toho k hodnocení přistoupí.

Na otázku, zda mají být hodnoceni všichni zaměstnanci organizace, nebo pouze manažeři a specialisté, rovněž nelze říci jednoznačně: tak či onak. Když se prosadí názor, že metodika hodnocení se nejprve odzkouší na manažerech a teprve pak se dodatečně rozšíří na další kategorie, pak je jasné, že při takovém „rozšiřování“ se budou další manažeři technikám hodnocení teprve učit a celkový efekt hodnocení se oddálí.

Rozhodnutí o tom, zda mají či nemají být do systému hodnocení zahrnuty i dělnické kategorie, je nutno učinit na základě strategie organizace. Jestliže např. většina dělníků v organizaci poskytuje služby v denním kontaktu s klienty, potom jejich chování zásadním způsobem ovlivňuje efektivitu organizace a rozhodně je účelné, aby bylo pravidelně hodnoceno (a zdokonalováno) jejich chování vůči zákazníkům. V jiném případě lze připustit (jestliže většina dělníků vykonává stereotypní činnosti, např. v masové strojířské výrobě) jiný nástroj výkonového managementu, než je roční hodnocení pracovního výkonu a chování (Koubek, 2007, s. 207).

#### 4.1.3 Volba technik a kritérií hodnocení

Je to vůbec nejzávažnější rozhodnutí, předcházející hodnocení zaměstnanců. O různých technikách hodnocení pojednává samostatná pasáž, v níž jsou uvedeny jejich výhody a nevýhody.

Lze navrhnout:

- techniku škál - bodové hodnocení jednotlivých kritérií,
- výsledkově orientovaná hodnotící schémata - hodnocení podle formulovaných cílů,
- techniku kritických případů a formálně volnou techniku - verbální popis vyjádření hodnotitele,
- techniku 360° zpětné vazby - hodnocení zaměstnance z různých úhlů pohledu: nadřízeného, podřízených, spoluzaměstnanců, zákazníků apod. (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 369).

Jestliže se teprve hodnocení zavádí, je třeba zvolit techniku, která je pro hodnotitele nejméně náročná. Zřejmě to bude bodové hodnocení

maximálně 10 kritérií. Jestliže se systém hodnocení zdokonaluje, není třeba rozšiřovat jej, ale soustředit se na to, aby hodnotitelé lépe zvládali techniku, kterou si již vyzkoušeli.

Kritéria hodnocení musí:

- co nejvýstižněji charakterizovat ty atributy pracovního výkonu, které jsou (pro danou skupinu zaměstnanců) podstatné, důležité,
- být vyjádřena jasně, srozumitelně, jednoznačně a nesmějí připouštět různé možnosti výkladu.

Toto se vztahuje nejen na škálovací techniku, která nás přímo nutí, abychom jednotlivé indikátory precizně vymezili, ale i na volná verbální vyjádření hodnotitelů (příklad setu kritérií je rovněž připojen ke komentáři škálovací techniky). V přípravné etapě je třeba rozhodnout i o použití sebehodnocení. To znamená, zda se formálně (tzn. „do protokolu“) bude či nebude k jednotlivým kritériím vyjadřovat vedle hodnotitele i sám hodnocený zaměstnanec. Teorie doporučuje, aby se tak dělo. Méně se v odborné literatuře upozorňuje na praktické důsledky, které tento postup přináší. Je ovšem třeba počítat s tím, že část pracovníků sebehodnocení provést odmítne. V řadě případů dále dochází ke konfrontaci názorů a ke konfliktům, které nejsou na bázi dvojice hodnotitel – hodnocený snadno řešitelné.

V praxi to bude vypadat takto. Pokud uplatníte škálovací techniku, provedou bodová hodnocení (raději na zvláštních formulářích) oba aktéři. Vzniknou tedy dvě série dat. Co s nimi? Platí stanoviska hodnotitele. Data ze sebehodnocení signalizují rozpor, nic víc. Nelze jej ovšem ponechat bez povšimnutí. Jeho objektivizaci musí uskutečnit někdo jiný, tzn. nadřízený hodnotitel. U verbálně provedených hodnocení to bude navíc komplikováno spory o formulace. Zvažte efekt tohoto postupu, tzn. jeho přínos, vydělený energií vynaloženou na řešení vzniklých konfliktů. Evidentně se touto cestou můžete dozvědět, kteří manažeři nedokáží se svými podřízenými najít stejný jazyk.

Sebehodnocení jako důležitý prvek hodnotícího rozhovoru musí být přítomen vždy. Vždyť bez dialogu nelze nacházet nová, oboustranně akceptovatelná řešení.

#### 4.1.4 Závěrečné aktivity

Vrcholové vedení organizace musí posléze rozhodnout o tom, jak se bude nakládat s výsledky hodnocení. Nejde o administrativní detail, ale naopak o velmi ožehavou záležitost.

Jeho řešení mohou demonstrovat dvě krajní polohy:

- všechny výsledky hodnocení včetně formulářů zůstanou tam, kde vznikly, u hodnotitele,
- všechny výsledky obdrží vedení organizace, prakticky skončí na personálním útvaru.

V prvním případě sice hodnocení splní své základní funkce, tj. motivační, kontaktní a informační, ale pro koncepční práci bude jeho přínos minimální. Ve druhém případě získá organizace obrovský rezervoár informací, které – pokud je zpracuje – mohou posloužit ke zkvalitnění řízení lidských zdrojů. Výstupy mohou sloužit pro vzdělávací účely v rámci rozvoje profesní kariéry nebo pro finanční motivaci.

V praxi se často setkáváme s různými kompromisy. Většinou jsou personálnímu útvaru poskytovány jen některé výstupy, např. o dalším vzdělávání. Situace k otevřenějšímu řešení ovšem musí přirozenou cestou uzrát (Armstrong, 1999, s. 624).

#### 4.1.5 Rozhodnutí o přípravě hodnotitelů

Posledním opatřením, které je třeba ve vedení bezpodmínečně prosadit, je příprava hodnotitelů.

Lepší, než se spoléhat na písemný metodický pokyn, je prosadit plošnou přípravu všech hodnotitelů, minimálně půldenní, na úrovni mistrů raději celodenní. Jde o nabytí speciálních vědomostí (a přípravu k jejich aplikaci), zahrnující soubor manažerských dovedností s výrazně psychologickým a

sociálně-psychologickým kontextem. A jde také o to, aby se v maximální míře sjednotily postupy hodnotitelů.

## **4.2 Metody a techniky hodnocení pracovního výkonu**

Z hlediska aplikace je nejpřirozenější technika založená na číselných hodnoceních jednotlivých kritérií:

### 4.2.1 Hodnocení pomocí stupnice – škály (rating)

Toto hodnocení, založené na sekvenční stupnici, lze provádět tak, že porovnáváme pracovní výkon podle řady relativně standardních výroků obsahujících zobecněné charakteristiky výkonu nebo jednotlivé rysy pracovního chování, případně potencionálu.

Pro tuto techniku hovoří následující fakta:

- hodnocení je výmluvné, rezolutní, nelze se v něm „schovávat“ za nejednoznačné formulace,
- vyšší (lepší) bodové hodnocení říká jasně, který zaměstnanec je lepší a který tedy má být více odměňován,
- umožňuje přisuzovat: kdo je nyní lepší, bude pravděpodobně ještě lepší v budoucnu.

Proti bodovému hodnocení se dá namítnout:

- pomocí výseče kritérií nelze postihnout celý komplex výkonů, chování a potencionálu zaměstnance, je to zjednodušení, výkon ovlivňují i jiné faktory, které se do seznamu „nevešly“, a tak je možné, že se v hodnocení neprojeví mimořádný talent, který se projevuje jinak, než jak to předpokládá univerzální model dobrého zaměstnance – např. nositel inovačních nápadů,
- je to subjektivní záležitost, tak jako ve škole jedna a táž známka znamená něco jiného, když ji dají různí učitelé, nelze nijak dosáhnout toho, aby hodnotitelé nasadili „stejnou laťku“, jedni jsou velkorysí, jiní tvrdí a někteří jsou opravdu (a proč ne právem?) přesvědčeni, že jejich

tým je složen ze samých „hvězd“, všichni hodnotitelé – aniž by si to uvědomovali – podléhají emocím: někdo je jim prostě sympatičtější,

- je to ponižující záležitost, již označení „průměrný“ (tzn. střed škály) je nemotivující.

Je třeba přemýšlet o vhodnosti a nevhodnosti jednotlivých kritérií a o správnosti jejich interpretace. Zhodnocení výsledků práce, pracovního chování a rozvojového potenciálu hodnoceného zaměstnance (např. úroveň znalostí a dovedností potřebných k výkonu profese, úroveň vynakládaného pracovního úsilí, vůle k dosažení výsledků, chování v mimořádných situacích, získávání nových znalostí a dovedností, schopnost a ochota ke spolupráci, vstřícnost k zavádění novinek, schopnost zorganizovat si vlastní práci, schopnost pracovat samostatně, míra loajality k zaměstnavateli atp.).

Při hodnocení je použita tato stupnice:

1. – vynikající, mimořádná úroveň,
2. – dobrá úroveň, lepší průměrná,
3. – průměrná, odpovídající úroveň,
4. – úroveň horší, než je odpovídající,
5. – nedostatečná úroveň.

Ukazatel, který se nevztahuje k práci hodnoceného (případně ukazatel, který nemůžete posoudit), se nehodnotí.

#### 4.2.2 Hodnocení kvalit manažera

Vyplňuje se pouze v případě zaměstnance, který řídí nějaké podřízené zaměstnance! Zde se posuzuje např. úroveň výsledků práce kolektivu, který řídí, jeho umění být vůdcem (být jim příkladem, strhávat je k lepším výkonům), schopnost účelně organizovat práci podřízených, schopnost „vyznat“ se v lidech (působit na ně podle jejich individuálních schopností), schopnost motivovat podřízené, celkové manažerské schopnosti a dovednosti a další.

Je třeba varovat před:

- sáhodlouhými sety kritérií hodnocení, bude-li tlak na minimalizaci, postačí jich deset,



- sevřenými, nebo roztaženými škálami:
  - třístupňová škála: „vynikající – průměrný – nevyhovující“ nezaručuje dobré výsledky a vzbudí námitky,
  - se škálou o deseti bodech („aby se zjemnili rozdíly“) také nejsou nejlepší zkušenosti.

Je třeba, aby si hodnotitelé při posuzování určitého kritéria své podřízené seřadili od nejlepšího k nejhoršímu.

A především, aby si stále pamatovali, že jde o to, aby:

- komplexně projednali pracovní výsledky hodnoceného a vyjádřili jeho silné a slabé stránky,
- vyjádřili své hodnocení i formálně proto, že vedle jejich úsilí o zlepšování výkonu existují i nadřazená hlediska (zájmy organizace jako celku), např. zájem o přípravu a využití schopných lidí, zájem o zvyšování znalostí a dovedností, o nacházení a překonávání slabých stránek v chování a podnikové kultuře vůbec.

Bodovou metodu hodnocení, která zatím v našich podmínkách dává z obou uvedených hledisek nejlepší výsledky, lze zdokonalovat. Například metodou BRS (Behaviorally rating scales) – pomocí klasifikačních stupnic určitého druhu chování. Jde o stupnice tohoto typu:

Příklady stupnic:

Podíl na tvorbě inovačních námětů:

- 1 – neustále přichází s novými nápady,
- 2 – podílí se na vzniku většiny novinek,
- 3 – občas přispívá k novým aktivitám,
- 4 – jen zřídka přichází se svými nápady,
- 5 – s nápady přichází zcela výjimečně,
- 6 – nikdy se nepodílí na zrodu nových nápadů.

Chování v týmu:

- 1 – je lídrem týmu,

- 2 – je aktivním členem týmu,
- 3 – občas v týmu projevuje iniciativu,
- 4 – většinou nepřispívá k aktivitám týmu,
- 5 – je nekooperativním členem týmu,
- 6 – ignoruje tým, je sólista.

Hodnotící stupnice jsou často používány ve spojení s metodami orientovanými na výsledky, které posuzují výkon na základě porovnání se souborem cílů (Koubek, 2004, s. 134).

#### 4.2.3 Výsledkově orientovaná schémata hodnocení

V těchto případech jsou hodnotící stupnice používány k indikaci míry úspěšnosti zaměstnance při dosahování cílů. Předpokladem uplatnění této metody je „řízení podle cílů“ (management by objectives – MBO). Metoda je vhodná pro hodnocení manažerů. Formalitou se v praxi stávají pokusy uplatnit ji u těch profesí, v nichž převažuje plnění rutinních pracovních povinností.

Její aplikace je podmíněna:

- možnostmi formulovat dostatečně a konkrétně cíle, jejichž splnění lze skutečně hodnotit,
- účastí hodnocených na formulování a odsouhlasování cílů.

I když je tato metoda užitečná. Mohou vznikat potíže tam, kde je práce značně proměnlivá nebo kde je závislá na výsledcích jiných prací. Kromě toho klade silný důraz na měřitelná a kvantifikovatelná kritéria, což může zastiňovat význam kritérií kvalitativních, jako je pracovní chování a interakce. V praxi je hlavní potíží v tom, že pokud cíle splněny nejsou, hodnocený promyšleně „vyrukuje“ s tzv. objektivními důvody. Tomu lze čelit jedině přesnou formulací cílů.

V praxi se setkáváme s uplatněním hodnocení podle plnění cílů, které je kombinováno, resp. připojeno, k hodnocení ukazatelů pracovních výsledků a pracovního chování pomocí škál. Při ročním hodnocení je provedena kontrola plnění cílů z předchozího hodnocení a jsou vytyčeny cíle nové. Škála je

jednoduchá: cíle bylo dosaženo, částečně dosaženo, resp. některé z dílčích cílů dosaženy, jiné ne, event. cíl (cíle) nedosažen(y).

Zmínky o tom, na jaké úrovni bylo cíle dosaženo, jsou řídké. U dělnických profesí jde často o formalitu, velmi zajímavé podněty přináší stanovování a hodnocení cílů, např. u specialistů a manažerů zodpovědných za některé procesy. Umění pracovat s touto metodou si hodnotitelé – manažeři osvojují postupně především tím, že se učí ze svých vlastních chyb.

Pokud je obtížné práci kvantifikovat pomocí měřitelných ukazatelů, je užitečnější použít metody založené na slovním popisu výkonu.

#### 4.2.4 Metoda kritických případů

Tato metoda vyžaduje, aby hodnotitel identifikoval tři nebo čtyři kritické složky práce a verbální hodnocení výkonu provedl popisem toho, jak jsou plněny s nimi související úkoly. To může vyžadovat velké úsilí, zvláště pokud je nutné delší a důkladné pozorování. Tam, kde se hodnocení provádí jednou za rok, může být obtížné konstruktivně diskutovat o kritických případech, které nastaly před více než šesti měsíci. Verbální – popisné vyjadřování hodnocení je rovněž jádrem metody, která nepředepisuje konstanty.

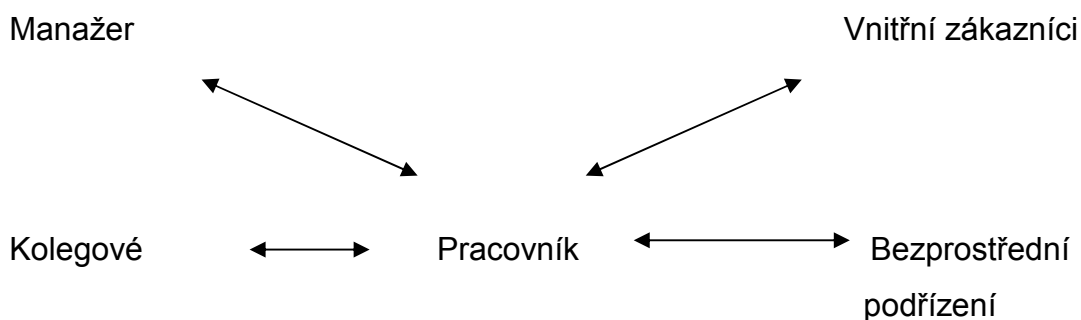
#### 4.2.5 Formálně volná technika

Slovním popisem lze realitu postihnout daleko plastičtěji než pomocí škál. Ale bohatými vyjadřovacími schopnostmi je nadán jen málokdo. Technik se nejraději vyjadřuje daty a přesnými definicemi. Pokud po něm chceme popis něčeho tak abstraktního, jako je např. „efektivnost komunikace“, zkomplikujeme mu proces hodnocení. Proto se dávají metodické pokyny ke slovním vyjádřením v podobě „osnov“, tzn. výčtu kritérií, k nimž se má hodnotitel vyslovit. Přes tuto pomůcku jsou slovní hodnocení velmi nepraktická a vyšší cíle hodnocení pracovního výkonu plní obtížněji než škálování. Doporučuje se: před rozhodnutím o plošném zavedení určité metodiky hodnocení provést experimenty v několika útvarech organizace a na nich přesvědčit vedení, která metoda poskytne lepší výsledky.

#### 4.2.6 Třistašedesátistupňová zpětná vazba (třistašedesátistupňové vícekriteriální hodnocení výkonu, vícedrokové hodnocení)

Tato metoda překonává známý handicap hodnocení jeho přímým nadřízeným: ten nemůže vědět všechno o tom, jak je zaměstnanec úspěšný ve všech svých pracovních vztazích. Dosáhnout takového všestranného obrazu je ovšem značně pracné. K jeho získání se používají strukturované anonymní dotazníky, zaměřené spíše na popis chování, nikoliv na jeho hodnocení.

Jde o aplikačně náročnou, nadstandardní metodu. Nepochybně nejobektivnější ze všech známých. Můžete si ji vyzkoušet při hodnocení některých náročných profesí, ale spíše tehdy, pokud máte v organizaci vlastní odborné kapacity na získávání a zpracování informací o lidech, jejich postojích a názorech.



Model třistašedesátistupňové zpětné vazby (Armstrong, 2007, s. 433 – obr. 34.1).

### **4.3 Realizace hodnocení zaměstnanců**

Mezi přípravou hodnotitelů a uskutečněním hodnotících rozhovorů může uplynout značně dlouhá doba, během níž hodnotitelé zapomenou mnohé z toho, co jim bylo kladeno na srdce (když na semináři byli maximálně pozorní, nezapamatovali si více než 30% z toho, co zde mohli přijmout).

Proto je třeba zpracovat hodnotitelům stručné pokyny. Ne o tom, jak mají nakládat s dokumentací, ale co musí udělat před tím, než rozhovory zahájí, jak si při nich mají počínat a jak při nich mají řešit typické situace.

#### 4.3.1 Příprava hodnotitele na hodnotící rozhovor

##### a) Promyšlení přístupu k hodnocení.

Než hodnotitel přistoupí k posuzování jednotlivých kritérií, je třeba, aby se oprostil od momentálních manažerských problémů a vytvořil si „panoramatický“ obraz o svých podřízených. Měl by:

- posoudit pracovní výsledky, výkonnost a pracovní chování hodnocených za celé hodnocené období (u prvního hodnocení se doporučuje posoudit období posledního roku, tzn. nepokoušet se brát v úvahu hodnocení za celou dobu, po kterou hodnotitel hodnoceného zná),
- připomenout si zvláštní okolnosti, které mohly úspěšnost a chování hodnocených ovlivnit, a rozhodnout se předem, jaká stanoviska k nim zaujme (např. složitá osobní situace ovlivňuje výkon a chování zaměstnance, ale neměla by být „omluvou“ pro dlouhodobé výpadky a pokles výkonu),
- zaměřit se vždy na pracovní výsledky, pracovní chování a potencial, ne na osobní zvláštnosti (např. je-li někdo uzavřený, neoblíbený v kolektivu), pak zvlášť pečlivě posoudit jeho pracovní výsledky a chování, aby se hodnotitel nenechal „unést“ všeobecným, spíše negativním názorem na jeho osobnost, totéž naopak platí i pro lidi společensky oblíbené (zde hrozí tendence k obecně lepšímu hodnocení).  
Pro následná (druhá a další) hodnocení platí:
- prostudovat pečlivě výsledky předchozích hodnocení, posoudit změny a vývoj hodnocených,
- hodnotitel si musí hodnocených všimnout po celé období. Dělat si poznámky, ale také průběžně projednávat záležitosti vztahující se k hodnotícím kritériím. Jedině při respektování těchto zásadních podmínek – správného přístupu, je hodnocení smysluplným manažerským aktem.

b) Vyplnění hodnotících dokumentů hodnotitelem.

Hodnotitel si předem připraví hodnotící dokumenty pro všechny své podřízené, které bude hodnotit, aby mohl provádět jejich srovnání. Předem v nich vyplní identifikační údaje, event. ověří fakta, aby se rozhovor nezatěžoval formalitami. Písemné zhodnocení ukazatelů pracovního chování, výsledků práce a rozvojového potenciálu provede hodnotitel u všech hodnocených před zahájením rozhovoru.

Varianty postupu hodnocení, které vedou k co největší objektivitě:

- Celou skupinu svých podřízených posuzujeme postupně podle jednotlivých kritérií, tzn. kdo je podle určitého kritéria nejlepší a kdo nejhorší. Ostatní rozložíme na škále mezi těmito dvěma krajními body (v praxi tedy u všech hodnocených zhodnotíme ukazatel č. 1, poté – opět u všech – ukazatel č. 2 atd.).

Alternativou tohoto přístupu je tzv. povinné rozložení použitých prvků škály, odpovídající normálnímu rozložení.

- Hodnotit naopak jednotlivě každého hodnoceného v celém rozsahu kritérií. V tomto případě je nejvhodnější postupovat podle „silných“ a „slabých“ stránek zaměstnance. Zhodnotit nejprve ty a teprve pak zhodnotit ostatní kritéria.

Při vytypování silných stránek si je třeba položit následující otázky: Je v tomto ohledu opravdu vynikající, mimořádný, ojedinělý nebo „jen“ nadprůměrný? Podle odpovědi se pak přiřadí známka. Analogicky se postupuje u slabých stránek.

- Postup, který se nabízí jako nejpřirozenější, tj. posuzovat každého hodnoceného zvlášť, a to od prvního k poslednímu kritériu, je z hlediska hodnocení objektivnosti a vyváženosti celého hodnocení nejméně vhodný.

Při hodnocení je třeba mít na paměti, že každé hodnocení člověka člověkem je ohroženo subjektivními názory a postoji, a že jedním z největších umění je vyhnout se vědomě chybám. Pro hodnotitele je možno připravit

heslovitý výklad ukazatelů hodnocení, resp. pouze jejich glosy. Např.: Má zájem o získávání nových znalostí a dovedností.

Posuzuje se:

- schopnost a ochota sledovat vývoj znalostí a způsobů práce v dané oblasti,
- aktivní zájem o zdokonalování,
- ochota k účasti na vzdělávání,
- snaha uplatňovat získané poznatky v praxi.

Nebo: K zavádění novinek je celkově vstřícný, je flexibilní.

Posuzuje se:

- schopnost pozitivně přijímat nová nařízení, postupy, náměty,
- ochota přizpůsobit se inovacím a naučit se je používat,
- vztah k řešení problémů, které při inovacích vznikají.

Kromě takové pomůcky je vhodné uspořádat seminář, na němž se podmínky hodnocení vysvětlí a prodiskutují tak, aby je hodnotitelé vnímali stejně.

c) Promyšlení závěrů hodnocení.

Závěry hodnocení budou formulovány ke konci hodnotícího rozhovoru a zaznamenány až po jeho ukončení. Avšak hodnotitel si musí předem promyslet, jaké nové cíle hodnoceným navrhne a jakými způsoby zdokonalování (vzdělávání, výcviku atd.) je dosažení těchto cílů podmíněno.

#### 4.3.2 Hlavní chyby hodnotitelů při zpracování hodnocení:

- chyby mírnosti – vyplývající z tendence posuzovatelů nadhodnocovat ke kladným hodnotám,
- haló efekt – při hodnocení se mimovolně zaměřujeme na to, abychom celou osobnost člověka hodnotili podle jednoho převažujícího znaku, který je výrazný; když je kladný, hodnotíme i ostatní znaky kladně a naopak,
- centrální tendence – projevuje se v tom, že posuzovatelé váhají používat krajních hodnot stupnice, zejména negativních,

- logická chyba – posuzovatel dává stejnou váhu znakům, které se mu zdají být ve vzájemném logickém vztahu (jde o přecenění vnitřních souvislostí hodnocených rysů),
- chyba kontrastu – vzniká tak, že posuzovatel nesrovnává stanovený rys pracovníka s určitým modelem, ale se sebou samým,
- efekt zakotvení – je způsoben tím, že posuzovatel podléhá svým minulým zkušenostem (pracovník, který byl dříve několikrát hodnocen jako výtečný, je tak automaticky posuzován i nadále, ačkoli jeho výkon klesá, a na druhé straně ten, o němž vznikl názor, že je lajdák, se této pověsti zbavuje jen velmi obtížně),
- chyba favorismu – je nejhrubší a bohužel nejčastější chybou, která znamená zvýhodnění (nebo naopak „šikanování“) některého z posuzovaných zaměstnanců, a to v důsledku postoje nebo vztahu hodnotitele k němu.

#### 4.3.3 Provedení hodnotícího rozhovoru

Hodnotící rozhovor se skládá ze tří závazných a postupných (navazujících) kroků:

1. Seznámení s výsledky posouzení jednotlivých ukazatelů hodnotitelem,
2. Projednání a formulace cílů nebo úkolů, kterých má hodnocený dosáhnout v následujícím roce (do dalšího hodnocení),
3. Projednání a formulace návrhů na další vzdělávání (Bělohlávek, 1996, s. 197).

Pro provádění hodnotícího rozhovoru platí určité obecné zásady:

- Vytvořit prostředí podporující dobrou atmosféru, aby se uklidnil hodnocený zaměstnanec!

Hodnocení výkonu provází řada emocí. Proto je třeba vynaložit úsilí k tomu, aby se zaměstnanec během setkání cítil pohodlně. To podpoří jeho vstřícnost ke konstruktivní zpětné vazbě.

- Popsat zaměstnancům účel hodnocení!



Informovat zaměstnance o tom, k jakému účelu budou výsledky hodnocení použity. Jestliže budou mít vliv na změny v odměňování nebo na jiná personální rozhodnutí, sdělit mu to otevřeně předem. Dosáhnout toho, aby před vlastním hodnotícím pohovorem věděl, jak bude celý proces hodnocení probíhat a jaké bude mít důsledky.

- **Zapojit zaměstnance do hodnotící diskuse!**  
Hodnocení výkonu by nemělo být záležitostí jednosměrné komunikace. Zaměstnanec by měl mít příležitost prodiskutovat svůj výkon a také okolnosti, které jej ovlivňují. Je dobré, vhodně volenými otázkami – vyvolat diskusi o faktech, s nimiž se bude v rozhovoru operovat. Tím se dosáhne, aby zaměstnanec vysvětlil, jak svou práci vnímá, které faktory vidí on sám jako důležité.
- **Diskusi zaměřit na pracovní chování! Nikoliv na osobnost zaměstnance!**  
Příčinou emocionálních potíží je atakování zaměstnance. Nemluvit tedy např. o tom, že zaměstnance pokládáte za méně schopného, málo pracovitého, nedůsledného, nespolehlivého atd. Prodiskutovat s ním jeho pracovní chování, které jste pozorovali.
- **Podpořit hodnocení příklady!**  
Popis určitého chování při pracovních výkonech pomůže zaměstnancům pochopit problémy, které uvádíte. Spíše než byste sdělovali, že to a to není dobré (to je váš subjektivní názor), snažte se (pomocí konkrétních příkladů) co nejpřesněji vyjádřit, jak chování pracovníka v jednotlivých situacích ovlivňuje jeho výkon.
- **Uplatnit jak pozitivní, tak negativní zpětnou vazbu!**  
Hodnocení výkonu by nemělo být celé negativní. Ačkoli je vnímáno jako proces odhalování negativních stránek pracovního výkonu a možností zlepšení – mělo by se v něm použít i pochvaly a ocenění dobré práce. Pozitivní a negativní zpětná vazba pomáhá zaměstnancům lépe pochopit jejich výkony.
- **Přesvědčit se, že zaměstnanci správně pochopili problémy, které byly při hodnocení diskutovány!**

V závěru hodnocení, zejména pokud z něj vyplynuly potřeby určitých zlepšení, vyzvěte zaměstnance, aby sám shrnul to, co bylo diskutováno. To vám zaručí, že zaměstnanec vnímal ty informace, které jsou z hlediska hodnocení jeho výkonu důležité, a že je správně pochopil (Koubek, 2004, s. 128).

Při realizaci prvního kroku hodnotícího rozhovoru (seznámení s výsledky posouzení jednotlivých ukazatelů hodnotitelem) se doporučuje, resp. je nutné, sdělovat hodnocenému, ve kterých oblastech charakterizuje hodnotitel jeho výkon, chování a potencial, a to v následujícím pořadí:

- a. nejprve silné stránky zaměstnance,
- b. poté stránky průměrné,
- c. nakonec slabé stránky (Bělohlávek, 1996, s. 198).

Hodnotící rozhovor lze v zásadě vést trojím způsobem:

1. Přístup „řekni a prodej“ – čili vyslov svůj názor a přesvědč o jeho správnosti druhou stranu.

Tento přístup je v podstatě autoritativní a direktivní. Jeho obsahem je rozhovor manažera se zaměstnancem, v němž manažer vyjádří své hodnocení zaměstnance a poté se jej pokusí přesvědčit o tom, že toto hodnocení je správné.

Jde nesporně o jednosměrný přístup, který zaměstnanci poskytuje jen velmi malou možnost zúčastnit se hodnotícího procesu. Pravděpodobnou reakcí zaměstnance je defenzíva.

2. Přístup „řekni a poslouchej“ – je podobný předchozímu, ale obsahuje určité pokusy zapojit zaměstnance do procesu hodnocení.

Manažer opět sleduje svá hodnocení a poté hodnoceného podporuje, aby na hodnocení reagoval. Je však nepravděpodobné, že tento postup bude více efektivní než první.

Je totiž v lidské přirozenosti, že člověk raději hovoří sám, než jen odpovídá na otázky.

3. Přístup „problém – řešení“ – založený na předpokladu, že hodnotící proces řídí manažer i zaměstnanec společně.

Nejprve manažer svými otázkami navozuje diskusi se zaměstnancem o jeho výkonu ve vztahu ke stanoveným ukazatelům. Společně se vyjadřují k problémům, které ovlivňují pracovní chování. Spíše než by s hodnotilo, se zaměstnanec volně vyjadřuje o jednotlivých aspektech svého výkonu a manažer mu poskytuje zpětnou vazbu.

Uvedený přístup je založen na tom, že hodnocení je provedeno vlastně až po rozhovoru a akceptuje se v něm to, čím zaměstnanec ke svému vlastnímu hodnocení přispěl sám.

Hodnotitelům nelze přikázat, který z uvedených stylů má být ve firmě jednotně užíván. V praxi se používají všechny tři. Nicméně se doporučuje, aby se hodnotitel rozhodl pro jeden z nich a aplikoval jej u všech hodnotících rozhovorů, které povede.

#### 4.3.4 Stanovení cílů nebo úkolů

Pro stanovení cílů nebo úkolů, kterých má hodnocený dosáhnout v následujícím roce (do dalšího hodnocení), platí následující zásady:

- Stanovení cílů pro jednotlivé hodnocené zaměstnance by mělo probíhat shora dolů. Tzn. že nejdříve by vrcholové vedení mělo stanovit cíle pro jím řízeného zaměstnance. Ty se pak promítnou do cílů pro nižší úroveň řízení a dále.
- Vedle tohoto pyramidového postupu může hodnotitel stanovit hodnocenému cíl(e), které jej budou orientovat na řešení aktuálních problémů útvaru nebo specifických problémů, které musí hodnocený řešit individuálně.
- Při následných hodnoceních se diskuse o nových cílech odvíjí od posouzení, jak a do jaké míry byly splněny cíle dohodnuté u předchozího hodnocení.

Při stanovení cílů na příští rok je nezbytné použít tzv. metodu KARAT, tzn. že cíle musí být konkrétní, ambiciózní, realistické a termínované.

Pro formulování cílů se doporučuje:

- „šetřit“ počtem stanovených cílů – jejich velké množství snižuje efekt (komplikuje zapamatování si jejich obsahu hodnoceným, průběžnou i závěrečnou kontrolu),
- cíle by měly být hodnotitelem promyšleny a připraveny před hodnotícím pohovorem, situační improvizace vedou často k formalismu,
- do hodnotícího archu se však cíle vepíší nikoli předem, ale až po jejich prodiskutování s hodnoceným,
- praktický význam mají pouze cíle, které jsou formulovány jasně, srozumitelně a tak, že se jejich plnění dá kontrolovat,
- cíle mají obsahovat časové určení jejich plnění, u dlouhodobého cíle je nutno vymezit časové horizonty jednotlivých kroků, resp. etap.

Bez ohledu na to, který z výše uvedených stylů hodnotícího pohovoru byl zvolen pro seznámení zaměstnance s výsledky hodnocení jednotlivých ukazatelů, je dobré použít pro tuto etapu rozhovor o cílech a úkolech jako metodu dialog a výrazně podněcujte zpětnou vazbu.

Je všeobecně akceptovatelným poznatkem, že lidé cíle a úkoly přijímají a plní tím přesvědčivěji, čím více se k nim mohou vyjádřit a přímo se podílet na jejich formulaci. Rolí hodnotitele v této části je, aby přivedl zaměstnance k přesvědčení, že stanovené cíle jsou užitečné a potřebné.

#### 4.3.5 Návrhy na další vzdělávání či jinou formu zdokonalování

Pro projednání a formulaci těchto návrhů na další vzdělávání (zvyšování kvalifikace), platí v zásadě totéž, co bylo uvedeno ve vztahu k formulaci úkolů a cílů: Avšak:

S výjimkou tzv. „povinných školení“ předpokládá efektivní účast na vzdělávacích či jiných zdokonalovacích aktivitách osobní zájem zaměstnance (pokud je donucen zúčastnit se školení bez jakékoliv motivace, je přínos minimální). Je proto nutno s ním jeho potřeby projednat a najít oboustranně vyhovující řešení.

Hodnotitel prosazuje jeden z klíčových zájmů firmy: růst vzdělanostního a kvalifikačního potencionálu lidí. Nemá ovšem smysl návrhy na vzdělávání formulovat obecně, nýbrž na základě analýzy výkonu zaměstnance: co konkrétně by se měl naučit dělat lépe.

Návrhy na vzdělávání by měly vycházet:

- z výsledků hodnocení ukazatelů, tzn. že by měly důsledně řešit pouze zjištěné mezery ve znalostech a dovednostech,
- z požadavků na pracovní místo podle Katalogu pracovních míst,
- z eventuálního závěru hodnotitele, že hodnocený má být zařazen do kariérových záloh (v případě, že hodnotitel navrhuje zaměstnance do kariérových záloh, stává se obvykle tento zaměstnanec objektem péče zvláštního systému v řízení lidských zdrojů a jeho úplná příprava je řešena v rámci tohoto systému; podněty pro jeho zdokonalování ze strany přímého nadřízeného, jsou i v tomto případě žádoucí).

Po odsouhlasení cílů a návrhů na vzdělávání se rozhovor uzavírá závěrečnými aktivitami a formalitami, jejich procedura se v organizacích značně liší, tzn. uplatňují se nebo neuplatňují podle stanovisek vedení. Patří k nim:

- podepsání hodnocení – oběma aktéry,
- formální vyjádření hodnoceného, k němuž obvykle není hodnocený zaměstnanec zvlášť vyzýván (své souhlasné stanovisko již vyjádřil svým podpisem; pokud se sám – spontánně – chce vyjádřit, provede o obsahu jeho vyjádření hodnotitel zápis),
- záznam hodnotitele o tzv. „souhrnných výsledcích hodnoceného zaměstnance“:
  - zda splňuje podmínky pro zastávání dané pozice,
  - zda v ní má být ponechán, event. zda má být přemístěn či propuštěn,
  - možnost přípravy na vyšší funkci,
  - návrh na úpravu odměňování,
  - výslovný zájem (či nezájem) o vzdělávání a další.

Prakticky neodmyslitelnou součástí závěrečných aktivit je posouzení hodnocení nadřízeným hodnotitelem. Mívá různou, někdy až zbytečně byrokratickou formu, předvídající možné konflikty, k nimž v praxi často nedochází. Důležité je, aby v každém případě bylo jasné, zda nadřízený se závěry:

- souhlasí,
- souhlasí s výhradami, připomínkami (jakými),
- nesouhlasí z uvedených důvodů.

Je žádoucí, aby došlo k diskusi nadřízeného s hodnotitelem o:

- souladech jejich názorů na práci celého útvaru s hodnoceními jeho jednotlivých zaměstnanců tak, jak je provedl hodnotitel,
- obsahu formulovaných cílů a úkolů,
- návrzích na další vzdělávání,
- závěrech hodnocení.

Jde vlastně o jedinou účinnou kontrolu objektivitu a účelnosti hodnocení, o možnost korigovat jeho zkreslení a zejména vyvodit poučení o tom, jak se hodnotitel má zdokonalovat ve výkonovém managementu.

„Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech čtyř základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků“. (Koubek, 1995, s. 169)

## **5 Odměňování zaměstnanců**

Efektivní a komplexní odměňování představuje kombinaci mzdy a zaměstnaneckých výhod. Smyslem je: podpořit firemní strategii, motivovat k práci, odměňovat vykonanou práci, zajistit efektivnost vynaložených prostředků.

### **5.1 Strategie odměňování**

Strategické odměňování překonává dosavadní představu, že účinně stimuluje pouze peněžní ocenění vykonané práce. Budoucnost spatřujeme v propojení mzdy za práci s různými formami uznání zaměstnance. To znamená:

- s příležitostmi učit se a rozvíjet se,
- s možnostmi dosáhnout uznání, které demonstrují např. dary, zájezdy, slavnostní večeře,
- s možnostmi dostávat pracovní úkoly, které zvyšují nebo prohlubují kvalifikaci,
- s možnostmi pracovat ve flexibilních režimech práce,
- s možnostmi pracovat v kvalitních pracovních podmínkách,
- s nabídkou zaměstnaneckých akcí nebo akciových opcí.

I v případech, že firmy ke strategickému odměňování použijí účast na výsledku, individualizované benefity a flexibilní celkový příjem, vyžadují centrální řízení mezd či alespoň jejich kontrolu. Vysoká úroveň centralizace je nutná zejména při řešení otázek typu:

- Potřebuje firma podnikové systémy pojištění, respektive připojištění, když nemůže nabídnout plán kariérové dráhy?
- Je možné efektivněji řídit mzdové náklady na zaměstnance?
- Lze kombinovat individuální pobídkovou mzdu s týmovými odměnami?

Strategie odměňování vychází z firemní strategie a ze strategie řízení lidských zdrojů. Ovlivňuje ji jak trh a zákonné regulace, tak podniková kultura, manažerské postupy a klima organizace, struktura zaměstnanců, kolektivní vyjednávání, historie a současnost mzdových předpisů.

Strategie odměňování může přispět k realizaci firemních cílů, pokud:

- vymezuje nároky firemní strategie včetně nákladových limitů,
- zabývá se získáváním a stabilizací klíčových zaměstnanců,
- hledá účinnou stimulaci k nadprůměrnému výkonu a kvalitní práci,
- zaměřuje se na rozvíjení mzdových struktur tak, aby působily na trhu konkurenčně a stimulovaly k práci,
- sleduje informování zaměstnanců a komunikaci o mzdové politice a o zásadách odměňování,
- usiluje nalézt správný poměr mezi individuální, týmovou a firemní hmotnou zainteresovaností,
- zabývá se inovací nástrojů stimulace, aby zaměstnanci byli oceněni optimální kombinací mzdy s benefity,
- snaží se sladit proces odměňování s potřebami a očekáváním zaměstnance,
- orientuje se na flexibilitu při odměňování v podmínkách turbulence a hyperkonkurence.

„Složky efektivní strategie odměňování. Brown (2001) uvedl, že efektivní strategie odměňování mají tři složky:

1. Musejí mít jasně definované cíle a dobře definovanou vazbu na podnikové cíle.
2. Musejí existovat dobře vytvořené programy odměňování, odpovídající potřebám organizace a lidí v ní, navzájem propojené a sladěné.
3. Snad nejdůležitější a nejzanedbávanější je potřeba existence efektivních a vzájemně se podporujících procesů v oblasti lidských zdrojů a procesů odměňování.“ (Armstrong, 2007, s. 531)

Strategie odměňování definuje deklarovaný úmysl organizace za co, komu, kolik a jak platit. Stává se tak východiskem pro rozvíjení mzdové politiky, mzdového systému a operativní řízení mezd.

Mzdová politika staví na rozhodnutí vrcholového managementu o prioritě mzdových cílů. Jde o to:

- získat a stabilizovat klíčové zaměstnance,
- stimulovat k výkonu a žádoucímu pracovnímu jednání,



- udržet objem mzdových prostředků konkurenceschopný,
- zajistit odůvodněnou diferenciaci mezd uvnitř firmy a ve srovnání s vnějším trhem.

Mzdová politika formuluje:

- na jaké mzdové hladině se má organizace pohybovat,
- jaké mzdové relace ve vztahu k vnějším konkurentům ovlivní získávání a stabilizace zaměstnanců,
- jaké vnitropodnikové relace mezd stimulují k žádoucímu pracovnímu jednání a prosazují mzdovou spravedlnost,
- jak velký podíl ve struktuře mzdy má mít účast na hospodářském výsledku,
- jak velké rozdíly mezi mzdami mohou být podmíněny rozdíly ve výkonnosti,
- jak mohou zaměstnanci participovat na tvorbě a rozvíjení mzdového systému,
- jak zaměstnance informovat a jak s nimi komunikovat o mzdové politice a odměňování.

Spravedlivé odměňování patří mezi kritéria, která významně ovlivňují spokojenost zaměstnanců se zaměstnavatelem. K tomu je nutné periodicky provádět šetření o mzdách a benefitech a na zjištěné disproporce reagovat přiměřeným opatřením. Nalezení mzdové struktury, která je transparentní a všemi akceptovaná, je považováno za historicky problém. Dosud jsme nenašli uspokojivé řešení, a proto každá organizace musí stále znovu ověřovat účinnost nástrojů, které uplatňuje při řízení mezd.

Mzdová diferenciaci identifikuje rozdíly ve mzdách, které jsou podmíněny rozdíly mezi druhy prací, individuálními nebo týmovými výsledky a přínosy k hospodářskému výsledku. Hodnotí se jak mzdové relace mezi druhy prací, zaměstnáními, skupinami zaměstnanců, manažerskými funkcemi a jinak uvnitř organizace, tak příjmové struktury firmy oproti mzdám nebo benefitům ve srovnatelných organizacích působících ve stejném oboru a lokalitě. Míra diferenciaci vypovídá o stimulační funkci mzdy.

Vytyčené cíle mzdové politiky orientují personální management, když:

- metodicky vytváří nebo mění mzdový systém,

- řídí podnikový proces odměňování,
- kontroluje dodržování zásad odměňování.

V realitě dnešních možností se zásady odměňování střetávají se situačními požadavky a nepředvídatelnými okolnostmi, které manažery nutí odchýlit se od mzdových záměrů a vyhlášených principů. I když to narušuje celistvost mzdového systému a podlamuje jeho důvěryhodnost, není možné ošetřit odměňování podrobnými a předem zpracovanými postupy. Účinnost mzdového systému závisí na síle podnětů, které krystalizují ze zaměření a působivosti podnikové kultury a vytčených podnikatelských cílů. Úspěch firmy je dosažitelný prostřednictvím zaměstnanců tehdy, když odměňování funguje jako integrovaná součást strategického řízení lidských zdrojů. Cesta k úspěchu vede spíše přes cílevědomou evoluci odměňování, kdy se předjímají změny organizace a nástroje hmotné stimulace se jim přizpůsobují tak, aby posilovaly autoritu liniového manažera při vedení lidí.

„Odpovídající odměňování zaměstnanců je efektivním nástrojem pro získání a udržení produktivní pracovní síly. Jelikož odměna signalizuje, které pracovní aktivity jsou nejvíce ceněny, je systém odměňování schopen ovlivnit do značné míry produktivitu práce jednotlivých zaměstnanců i strategické směry rozvoje firmy. Pokud je odměňování řízené nesprávným způsobem, může vést k vysoké úrovni fluktuace a absentérství, nespokojenosti s prací, nízké produktivitě a nesplnění strategických cílů.“ (Werther, Davis, 1992, s. 385)

## **5.2 Systémy odměňování**

Jedním z nástrojů personálního řízení jsou systémy odměňování. Jejich cílem je podporovat prosazení podnikové strategie a rozvoj podnikové kultury, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat ke vzdělávání a rozvoji a stimulovat k práci. K realizaci těchto cílů musí řízení mezd vycházet z reality prostředí, v němž zaměstnavatel operuje. To znamená respektovat:

- vnější mzdové struktury neboli externí ceny práce,
- odvozovat vnitropodnikovou mzdovou strukturu od hodnoty pracovních činností vykonávaných v organizaci a od odvedených výkonů,

- uvědomit si, že mzdové relace, které jsou stanoveny v závislosti na výkonu, jsou účinným stimulem k práci tehdy, pokud vedou ke změně pracovního jednání,
- vycházet z toho, že účinnou metodou motivace zaměstnanců je řízení pracovního výkonu.

V České republice platí zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění, který určuje některé podmínky pro stanovení mzdy v podnikatelském sektoru. Zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda, kterou se rozumí peněžité plnění nebo peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků, mzdu za pohotovost, přesčasy, příplatky apod.

Mzda nesmí klesnout pod minimální mzdu. V podniku, kde není sjednána kolektivní smlouva se mzdovou částí, jsou zaměstnanci zákonem chráněni tím, že jim náleží přinejmenším minimální mzdový tarif v závislosti na požadavcích vykonávaných činností. Tam, kde odbory vyjednávají o mzdových podmínkách, mohou být dohodnuty i mzdové tarify nižší, než jsou zákonné minimální, např. proto, že v konsenzu se zaměstnavatelem mají obě strany zájem na zachování pracovních míst. Pravidla pro stanovení mzdy mohou být zakotvena ve vnitřním předpisu, kolektivní smlouvě, pracovní nebo jiné smlouvě.

Pro komplexnost uvádím, že dalším právním předpisem v České republice je Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. V tomto nařízení jsou uvedeny kvalifikační předpoklady a požadavky, zařazení zaměstnanců do platové třídy, které stanoví Katalog prací. Dále zařazení zaměstnanců do platového stupně na základě započítatelné praxe. Přílohu tohoto nařízení tvoří též tři stupnice platových tarifů a příloha č. 4 stanoví skupiny prací podle míry ztěžujících vlivů pracovních podmínek a ostatní zvláštní příplatky. Je třeba uvést i Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o

vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

Ve své práci v dalších statích vycházím ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce v platném znění.

### 5.2.1 Hodnocení práce

Cílem hodnocení práce z pohledu mzdové politiky je identifikovat rozdíly mezi pracovními činnostmi vykonávanými v organizaci, aby mohly být v závislosti na nich odstupňovány mzdové tarify nebo zaručená základní mzda. Relativní význam jedné práce je porovnáván s jinými pracovními činnostmi pomocí metod hodnocení práce a to z hlediska jejich složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, popř. i obtížnosti pracovních podmínek. Získají se tak hodnoty prací vyjádřené místem v pořadí počtem bodů nebo tarifním stupněm, což vytváří za organizaci jako celek strukturu prací setříděnou podle významu anebo přínosu podniku (Koubek, 2007, s. 292).

Organizace musí fungovat jako živý organismus. Každá efektivní organizace musí mít metody regulace své funkčnosti a zajištění svého vlastního vývoje: hodnocení, trénink, motivační faktory (Roy, 1992, s. 96, překlad autorky).

Postup hodnocení práce se obecně provádí ve dvou krocích:

a) Práce jsou analyzovány a pak zpracovány jejich popisy.

Analýza práce je proces, při kterém jsou shromážděny, tříděny a systemizovány údaje o pracích. Údaje se týkají:

- názvu a účelu práce,
- organizačního začlenění pracoviště,
- hlavních a vedlejších pracovních úkolů,
- pracovních postupů,
- technického vybavení a pracovních podmínek.

Sebraná data jsou přepracována do standardizovaných popisů práce, čímž dostáváme podklad pro: hodnocení práce, tvorbu motivačního programu,

informace pro ostatní personální činnosti (např. získávání a výběr zaměstnanců, jejich rozmístění atd.)

b) Slovní popisy prací jsou převedeny do kvantitativního vyjádření. Kvantifikace se provádí buď vytvořením řady, nebo vypracováním stupňů. Při vytváření řady jsou práce seříděny do řady, v níž činnost s nejvyššími požadavky na fiktivního pracovníka je na prvním místě v pořadí a práce s nejnižšími požadavky na posledním místě. Při zpracování stupňů jsou určeny stupně, které jsou definovány a popřípadě obodovány. Činnosti jsou do nich zaříděny tak, že jejich popisy jsou porovnány s charakteristikami stupňů. Ve stupni jsou tak seskupeny práce různého obsahu se stejnou nebo podobnou hodnotou.

Metody hodnocení práce jsou dvoje: sumární a analytická.

a) Při sumární metodě jsou pracovní činnosti porovnány jako celek. Požadavky prací, např. odborné znalosti, odborná praxe, odpovědnost za výsledky rozhodnutí aj., mohou být sice jednotlivě vymezeny, ale stanovení hodnot těchto prací není prováděno podle předepsaných postupů a je ponecháno na subjektivním úsudku hodnotitelů, jakou důležitost každé práci oproti ostatním přisoudí. Typickým příkladem sumární metody je katalogová metoda, která je jednoduchá, lze ji rychle vytvořit a snadno zavést. Třídí práce do předem určené hierarchie stupňů a vymezuje charakteristiky těchto stupňů včetně příkladů klíčových činností. Tím zakotvuje standardy pro zařídění ostatních neklíčových činností, což znamená zformování vnitropodnikové struktury prací. Sumární metody jsou kritizovány, že nechávají prostor pro subjektivní hodnocení prací. Předpokládají, že hodnotitelé znají obsahy prací a dokážou zohlednit všechny vlivy, aby výsledná pyramida činností byla zaměstnanci přijímaná jako odůvodněná a racionální.

b) Analytické metody se snaží omezit subjektivnost sumárních metod tím, že úsudky hodnotitelů nahrazují měřeními. Každá práce je hodnocena samostatně a systematicky podle jednotlivých požadavků. Požadavky jsou váženy a váha vyjadřuje důležitost, jaká je mu přiznána v hodnotě práce. Za každý požadavek se určují dílčí hodnoty práce, jejich součet dává hodnotu práce. Nejpoužívanější analytickou metodou je bodovací metoda. Analytici práce jí dávají přednost před

jinými, protože jde o formalizovaný postup, který je použitelný na velký a různorodý soubor činností, lze ho kdykoliv zopakovat a dává spolehlivý podklad pro rozlišení mzdových tarifů. Její nevýhodou jsou vysoké náklady na vypracování, zavedení a využívání.

### 5.2.2 Tarifní mzda

Představuje zaručenou část individuální mzdy. Zahrnuje mzdový tarif a příplatky za nestandardní pracovní podmínky. Vysoký podíl tarifní mzdy v individuální mzdě odráží prioritu podniku garantovat co nejvyšší výdělkovou jistotu, stimulovat k odvádění standardního výkonu a motivovat k prohlubování a zvyšování kvalifikace. K této politice inklinují především velké a zavedené společnosti, které prostřednictvím tarifní mzdy zajišťují u výkonných zaměstnanců a nižších manažerů spravedlivou diferenciaci odměňování.

Tarifní systém obsahuje zásady pro stanovení tarifní mzdy. Může zahrnovat: podnikový kvalifikační katalog, tarifní stupnice, příplatky tarifní povahy. Kvalifikační katalog může být zpracován na základě hodnocení práce. Uvádí obecné charakteristiky tarifních stupňů, zatřídění příkladů manuálních a nemanuálních prací do stupňů a kvalifikační požadavky na zaměstnance. Příplatky tarifní povahy jsou poskytovány jako mzdová kompenzace za výkon práce za mimořádných okolností, které způsobují zvýšenou únavu zaměstnance a negativně ovlivňují jeho zdraví. Povinné příplatky včetně minimálních sazeb jsou vymezeny v zákoně. Jde o příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, za práci ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách a za práci v noci. Organizace může přiznat jejich vyšší mzdové ocenění, než ukládá zákon, nebo rozšířit jejich počet, což záleží na podnikové kultuře, historii společnosti a mzdové praxi v oboru ekonomické činnosti zaměstnavatele.

Tarifní stupnici tvoří tarifní stupně oceněné mzdovými tarify, které jsou rozlišovány s cílem zohlednit hodnoty prací vykonávaných v podniku a mzdy za srovnatelné práce. Tarifní stupnice plní několik funkcí: demonstruje cíle personální a mzdové strategie, umožňuje srovnávat vnitropodnikové a vnější

mzdové relace, mzdově oceňuje standardní výkon zaměstnanců, dává signál o mzdovém postupu při změně kvalifikace a postavení v podniku, umožňuje kontrolovat vývoj mzdových nákladů, je základnou pro informování zaměstnanců o vývoji mezd a mzdového rozlišení. Velikost mzdových tarifů je určena řadou faktorů. Závisí na:

- podnikové personální strategii a cílech mzdové politiky,
- objemu mzdových prostředků, které lze rozdělit na mzdy,
- nabídky a poptávky po určitých pracích,
- výsledcích kolektivního vyjednávání na úrovni podniku a odvětví,
- zákonných ustanoveních v oblasti mezd,
- vývoji spotřebitelských cen.

Míra mzdového rozlišování tarifní stupnice závisí na těchto skutečnostech :

- na mzdovém tarifu za nejnáročnější a nejjednodušší práci v organizaci, což vymezuje celkové rozpětí tarifní stupnice,
- na rozlišení mzdových tarifů mezi tarifními stupni,
- v případě stupnice s rozpětím tarifů na šíři tohoto rozpětí uvnitř stupně.

Vedení organizace se musí rozhodnout, jakou výši mezd chce a může určitým skupinám prací nabídnout a jaké mzdové struktury chce prosazovat.

Druhy tarifní stupnice. Organizace může mít několik tarifních stupnic nebo jednu sjednocenou. Praktikuje-li jich několik, pak jsou rozlišeny podle kategorií zaměstnanců nebo úrovní řízení.

Vyšší management, exekutiva a specialisté ve vybraných funkcích tvoří zvláštní skupinu a někteří zaměstnavatelé je označují jako mimotarifní zaměstnance, což znamená, že se na ně nevztahuje výše popsaný tarifní systém a mzdové podmínky jsou s nimi sjednány v individuální smlouvě.

Mzdová praxe využívá čtyř druhů tarifních stupnic:

1. Stupnice s pevnými mzdovými tarify.

Tvoří je tarifní stupně a každý z nich je oceněn pevným mzdovým tarifem (např. 50 Kč/hod nebo 12 000 Kč/měsíc). Zaměstnanci je podle druhu vykonávané

práce přiznán tarifní stupeň, ale bez konkrétního mzdového tarifu. Tarifní stupnice je pak uvedena ve vnitřním předpisu.

## 2. Stupnice se mzdovými tarify s rozpětím.

Jsou složeny ze stupňů, kde každý má mzdové tarify v rozpětí od – do, např. od 45 Kč/hod do 60 Kč/hod. Šíře rozpětí představuje prostor pro mzdové rozlišení podle výkonnosti zaměstnance, dosažené kvalifikace nebo pracovních kompetencí. Obvykle jde o rozpětí, kdy horní tarif převyšuje dolní až o 50 %. Přímý nadřízený navrhuje přiznat zaměstnanci konkrétní tarif z rozpětí tak, aby zohlednil jeho dlouhodobější přínos organizaci a zároveň individuální rozdíly ve výkonnosti svých podřízených. Rozpětí tarifů mezi jednotlivými stupni se buď překrývají, nebo nepřekrývají. Můžeme se setkat i s takovou variantou, kdy jsou stupňům určeny pouze dolní mzdové tarify, ale nejsou zakotveny horní limity.

## 3. Širokopásmové stupnice.

Jsou určeny k zařazení všech prací v organizaci s výjimkou vrcholových funkcí. V krajních případech má taková stupnice tři až čtyři stupně, jejichž horní mzdové tarify převyšují dolní o 200 – 300 %. Organizace, které posilují pravomoci liniového managementu v řízení lidí, upravují jejich funkci tak, že vedoucí zaměstnanec stanovuje mzdy podřízených v rámci plánovaného objemu mzdových prostředků a v souladu se zásadami mzdové politiky a systému odměňování. Tyto zásady vymezují, jaké mzdové hladiny a jaká rozpětí mzdových tarifů jsou doporučena pro jakou skupinu zaměstnanců. Smyslem implementace širokopásmové stupnice je:

- umožnit přímému nadřízenému flexibilní rozhodování o mzdách podle individuálního přínosu a pracovních kompetencí podřízeného,
- posílit autoritu liniových manažerů při řízení lidí,
- zjednodušit administrativní řízení mezd,
- u podniků s plochou strukturou orientovat rozvoj kariéry na rozšiřování pracovních schopností spíše než na vertikální kariéru,
- snížit tlak na zvyšování počtu tarifních stupňů.



#### 4. Jednotné sjednocené stupnice.

Podnik uplatňuje pro všechny pracovní činnosti s výjimkou mimotarifních funkcí jedinou tarifní stupnici. Účelem jejího zavedení je:

- odstranit historické rozdělení zaměstnanců na dělníky a technicko-hospodářské pracovníky a zakotvit jednotný status zaměstnance, protože díky novým technologiím a změnám charakteristiky pracovní síly se stává velmi problematické hovořit pouze o manuální práci,
- přispět k větší flexibilitě mezi skupinami zaměstnanců - práce jsou definovány obsáhleji, aby postihly širší rozsah znalostí, dovedností a schopností a byly stimulem k vícestrannému využití zaměstnance,
- zajistit realizaci principu „stejná mzda za práci stejné hodnoty“,
- zjednodušit mzdovou administrativu.

Organizace volí druh tarifní stupnice v závislosti na tom, jak je veliká, jaký má podnikatelský program, jaká je její podniková kultura, historie a struktura zaměstnanců. Velké a mnohdy i střední společnosti s formální hierarchickou strukturou mají tendence preferovat stupnice s pevnými tarify nebo s úzkým rozpětím tarifů. Usnadňují prosazení vnitropodnikového mzdového rozlišení a jsou garancí uspořádané administrativy. Pokud jsou však výrazem podnikové kultury, je pak obtížné nahradit je jiným druhem, např. orientovaným na výkon a flexibilitu. Firmy, které podnikají se znalostmi, stimulují zaměstnance k rozvíjení pracovních kompetencí a podporují rozvoj kariéry, inklinují k širokopásmové stupnici. U dynamických podniků operujících v konkurenčním prostředí nebo malých podniků převažuje snaha zavádět do odměňování pružné postupy. Mzdové sazby raději odvozují od externích relací a pevnou složku mzdy stanoví přímo pro individuální práce nebo pro skupinu obsahově srovnatelných prací.

#### 5.2.3 Mzdové formy

Cílem mzdových forem je stimulovat ke zvýšení a zlepšení individuálního, skupinového a podnikového výkonu. Mzdově oceňují odvedenou práci, pracovní jednání a hospodaření s věcnými a finančními prostředky.

Označují různé postupy, které jsou používány ke stanovení pobídkové mzdy. Podnik uplatňuje mzdové formy k odměňování toho, jakým způsobem a s jakými výsledky zaměstnanci vykonávají svou práci. Zaměstnavatel sleduje používáním mzdových forem několik cílů:

- mohou vytvořit jasný vztah mezi mzdou a odvedeným výkonem a být přímým stimulem k plnění předem zadaných úkolů,
- posilují výkonově orientovanou podnikovou kulturu za předpokladu, že zaměstnanec má k dispozici jasné informace, jak bude výkon odměněn,
- podněcují zájem o individuální a kolektivní práci, jsou-li využity individuální a kolektivní formy mzdy,
- orientují zaměstnance na priority v jejich práci,
- působí na získávání, stabilizaci a motivaci zaměstnanců,
- zlepšují postavení podniku na trhu práce,
- umožňují zaměstnancům podílet se na hospodářských výsledcích. (Koubek, 2007, s. 307).

Stimulační účinnost mzdových forem je ovlivněna respektováním několika zásad:

- zaměstnanci a pracovní skupiny musejí znát předem úkoly a standardy požadovaného výkonu,
- zaměstnanci mohou plnit zadané úkoly po celé období, ze které jsou výsledky hodnoceny,
- zaměstnanci mohou ovlivnit výkon svým jednáním,
- zaměstnanci musí znát, jakými formami mzdy jsou zainteresováni na výsledku a kolik si mohou vydělat za jeho dosažení,
- formy mzdy musí být transparentní, srozumitelné a jednoduché,
- zásady uplatňování mzdových forem jsou písemně zpracovány a zveřejněny.

Nedodržování těchto zásad se projeví řadou negativních důsledků, které mají dlouhodobý vliv na postoje a jednání zaměstnanců s nežádoucími dopady na produktivitu, pracovní neschopnost a fluktuaci.

Druhy mzdových forem. Základní formy mzdy: časová a úkolová mzda. Doplnkové formy mzdy: osobní ohodnocení, provize, prémie, odměna, bonus a účast na výsledcích.

1. Časovou mzdu je možné uplatnit u jakéhokoliv druhu práce. Výhodou časové mzdy je, že:

- je jednoduchá a administrativně nenáročná,
- usnadňuje plánovat mzdové náklady,
- pro příjemce mzdy je srozumitelná a dává jistotu výdělku,
- nepůsobí jako překážka při změnách v organizaci práce a vnitropodnikové mobilitě zaměstnanců.

Kritickým bodem je její nízký stimulační podnět ke zvyšování výkonu. K překonání této slabiny jsou zaváděny její úpravy a doplňky, např.:

- diferencovaná časová mzda, která využívá dvě až tři sazby diferencované podle plnění výkonových norem. Zaměstnanci je podle skutečného výkonu v uplynulém období přiznána jedna ze sazeb a s její pomocí je pak počítána mzda v běžném období,
- doplnění časové mzdy osobním ohodnocením,
- doplnění časové mzdy provizí, prémie, bonusem, odměnou nebo účastí na výsledku. (Koubek, 2007, s. 309).

2. Úkolová mzda je efektivní při odměňování výrobních i pomocných a obslužných dělníků, v jejichž náplni práce je značný podíl ručně vykonávaných činností. Mzda je závislá na množství odvedeného výkonu vyjádřeného plněním výkonových norem v kusech nebo normohodinách. K zavedení a používání úkolové mzdy musí být splněno několik předpokladů:

- Jsou předem stanoveny výkonové normy, pracovní postup a technologický postup. Výkonové normy musí být zaměstnancům oznámeny před zahájením práce a nemohou být aplikovány se zpětnou platností.
- Jsou zajištěny technické, technologické a organizační požadavky pro plynulé plnění pracovních úkolů, tzn., že potřebný materiál, suroviny, energie, nástroje, dokumentace aj. jsou v požadovaném množství, kvalitě a termínu na pracovišti. Je zabezpečená spolehlivá kontrola odváděného množství a kvality práce.

- Nedochozí k ohrožení bezpečnosti práce a zdraví zaměstnanců.

Úkolová mzda, zejména její individuální forma, je považována za vysoce pobídkovou mzdu, protože je založena na přímém a jednoduchém vztahu mezi výdělkem a odvedeným výkonem. Její použití může provázet řada negativních jevů. Snaha zaměstnance, dosáhnout co nejvyšší mzdy, bývá spojena s nadměrným fyzickým vypětím, nedodržíváním technologického postupu, nevhodným zacházením s výrobním zařízením, nástroji, materiálem aj., se zhoršením kvality práce a nedodržíváním bezpečnostních předpisů. Účinnost úkolové mzdy je podmíněna pravidelnou revizí normativní základny, aby se zachoval rychlejší růst produktivity práce před mzdovými náklady. Obava ze zpevňování norem a výdělková nejistota vyplývající z kolísání mzdy motivuje zaměstnance k záměrnému zadržování výkonu (Koubek, 2007, s. 311).

3. Osobní ohodnocení je poskytováno se záměrem motivovat zaměstnance k výkonu a očekávanému jednání a diferencovat pohyblivou mzdu úměrně minulým zásluhám a přínosu podniku. Používá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce zaměstnance. Osobní ohodnocení stanoví přímý nadřazený v závislosti na hodnocení slovních kritérií, která posuzují splnění cíle, kvalitu práce, schopnosti, dovednosti a sociální jednání. Velikost je dána určitým procentem základního platu, přičemž bývá stanoveno procentuální maximum, jehož ohodnocení může dosáhnout (Koubek, 2007, s. 316).

4. Provize představuje jednoduchou a vysoce pobídkovou formu mzdy. Hodí se ke stimulaci obchodníků, zaměstnanců ve službách apod., kde výsledek práce lze kvantifikovat a je pracovníkem ovlivnitelný, ale není racionální evidovat využití pracovní doby a stanovit pracovní postupy. Může být určena procentem z peněžního ukazatele, např. obratu, tržeb, zisku, nebo pomocí pevné sazby za jednotku prodeje (Koubek, 2007, s. 312).

5. Prémie patří k oblíbeným formám mzdy, které doplňují časovou nebo úkolovou mzdu. Rozlišujeme jednorázové a pravidelné prémie. Jednorázové jsou přiznány za mimořádné plnění pracovních povinností, např. věrnostní

prémie za počet odpracovaných let v podniku nebo prémie za přítomnost, honorující nulovou pracovní neschopnost. Hovoří-li se o prémiech, zpravidla jde o takové, které jsou vypláceny opakovaně a za kvantifikovatelné výsledky práce. Stimulační účinnost prémie se zvyšuje, jsou-li předem stanoveny a vyhlášeny zásady prémiování. Rozumí se tím vymezení okruhu prémiováných zaměstnanců, ukazatelů prémiování, prémiové základny a sazby, průběhu prémiování, období prémiování, rozdělování kolektivní prémie a období účinnosti tohoto prémiování.

6. Bonus je stále oblíbenější formou mzdy, která je poskytována k základní mzdě za dosažení specifických a mimořádných cílů. Může být individuální nebo kolektivní a lze ho přiznat za dosažení stanovených cílů, stupně celkového výkonu nebo dokončení projektu podle zadaného standardu. Některé firmy jím odměňují vynikající výsledky práce každý rok, některé ho přiznávají pouze těm pracovníkům, kteří po období dvou až tří let odvádějí výsledky splňující vysoký standard. V posledních letech je využíván při odměňování jakékoliv pracovní funkce, kde je obtížnější jednoznačně specifikovat pracovní úkoly. Může nahradit osobní ohodnocení a prémie nebo být poskytován jako účast na hospodářském výsledku. Stimulační podnět individuálního bonusu spočívá v tom, že:

- je vyplácen bezprostředně po odvedení dobrého výkonu,
- je přiznán v omezeném rozsahu, a to výjimečně výkonným zaměstnancům; neovlivňuje tak nežádoucím způsobem vnitropodnikové rozlišení mezd,
- je administrativně nenáročný,
- umožňuje pružně reagovat u úzkoprofilových prací na aktuální situaci na trhu práce.

Individuální bonus může negativně ovlivňovat jednání zaměstnanců. Stává se, že není transparentní vazba mezi výsledkem a bonusem, což vyvolává pocity nespravedlnosti a vede ke sporům. Dalším jevem je, že v období, kdy zaměstnanci ztrácejí jistotu zaměstnání, zaměřují se na plnění operativních a jasných úkolů spíše než na inovace, rozvojové úkoly a dvoudobé cíle, aby se vyhnuli riziku, že budou postiženi za odpovědnost spojenou s jejich plněním.

V neposlední řadě nadměrné zdůraznění váhy individuálního bonusu ve mzdě oslabuje zájem jednotlivce na výsledcích týmové práce.

7. Jednorázové a mimořádné odměny jsou přiznávány s cílem ocenit mimořádné pracovní úsilí a nestandardní pracovní úspěch nebo mzdově zvýhodnit zaměstnance za pracovní poměr u podniku, aby se posilovala jejich stabilizace. K nejběžnějším druhům můžeme řadit:

- odměny na dovolenou a k Vánocům,
- odměny k pracovnímu a životnímu výročí,
- odměny za objevy, vynálezy a zlepšovací návrhy,
- odměny za záchranu lidského života apod.

8. Účast na výsledcích představuje formu mzdy, kterou může zaměstnavatel poskytovat zaměstnancům za přínosy k dosažení hospodářských výsledků. Sleduje tím jednak zvýšení produktivity, snížení nákladů, získávání a stabilizaci zaměstnanců, jednak oslabení sociálních konfliktů v pracovních vztazích a spolupráci, či dokonce participaci zaměstnanců na řízení. Účast na výsledcích vyžaduje řešit několik otázek:

- okruh zaměstnanců, kteří se mohou podílet na lepším než plánovaném výsledku,
- ukazatel k měření výsledku a jeho kalkulaci, např. obrát, zisk před zdaněním aj.,
- způsob rozdělení vyššího než plánovaného výsledku mezi podnik a zaměstnance, tj. kolik připadne na zaměstnance celkem,
- způsob rozdělení částky určené zaměstnancům mezi jednotlivce, např. podle roční odměny,
- formu poskytnutí účasti, např. jako výplata v hotovosti, stavební spoření, nákup akcií společnosti aj.,
- termín přiznání účasti.

#### 5.2.4 Výkonové odměňování zaměstnanců

K posílení vztahu mezi výkonem a odměnou jsou firmy stále více vedeny tlakem konkurence a požadavků vyšší produktivity, ale i požadavky

zaměstnanců usilujících o to, být odměňováni podle svého příspěvku k úspěchu organizace. Ke konkrétním důvodům uplatnění různých systémů výkonového odměňování patří v organizacích čtyři hlavní faktory.

- Posílit individuální a skupinovou výkonnost. Cílem výkonového odměňování je vázat odměnu na konkrétní výsledky práce, které zaměstnanec nebo pracovní skupiny může přímo ovlivnit. Výkonová odměna zaměstnancům dává jasnou motivaci - dosáhnou-li určité úrovně výkonu, dostanou stanovenou výši odměny. Nejčastějším příkladem této odměny jsou prodejní provize, odměny za počet vyrobených kusů či podobně dohodnuté odměny vázané na dohodnuté kvantitativní cíle.

- Podpořit identifikaci zaměstnanců s cíli organizace. Smyslem je upozornit zaměstnance na základní firemní cíle a zaměřit je na jejich naplnění. Spojení odměny s cíli organizace se snaží nejen posílit zainteresovanost zaměstnanců na úspěchu firmy, ale i dát jim možnost se na něm podílet. K odměnám tohoto typu patří především roční bonusy a podíly zaměstnanců na zisku.

- Lépe kontrolovat fixní složku odměňování. Vazba odměny na dosažení předem stanovených osobních, skupinových nebo firemních cílů představuje způsob, jak lépe kontrolovat celkové mzdové náklady. Pokud organizace svých cílů nedosáhne, jsou nižší i její mzdové náklady.

- Zvýšit konkurenceschopnost odměňování. Výkonové odměňování zvyšuje konkurenceschopnost firmy na trhu práce. Dává zaměstnancům jasný signál, že organizace je ochotna jejich výkon objektivně hodnotit a odměňovat. Prostřednictvím výkonové složky platu je tak zaměstnancům dána možnost vydělat si nejen nad úroveň svého základního platu, ale i nad úroveň platu, který nabízí konkurence.

Při volbě systému výkonového odměňování je vhodné vzít v úvahu určitá pravidla:

1. Výkonové odměňování je efektivní tehdy, vztahuje-li se k výsledkům, které jsou pod přímým vlivem a kontrolou zaměstnance:

- čím vyšší je možnost zaměstnance ovlivnit pracovní výsledky, tím pravděpodobnější je, že se výkonové odměňování projeví růstem jeho pracovního výkonu,

- výkonová odměna udělovaná manažerovi za výkon jeho oddělení má potenciálně větší dopad na jeho výkon než odměna, kterou tentýž manažer získává za celkový výkon organizace.

2. Výše odměny, která působí motivačně, je do jisté míry vždy subjektivní. Výzkumy ukázaly, že k tomu, aby odměna měla dopad na pracovní chování a postoje zaměstnanců, by měla dosahovat nejméně 6 – 7 % základního platu. Vyšší podíl odměny k základnímu platu by obecně měl být charakteristický pro hierarchicky vyšší pozice. Pro většinu pozic současně platí, že zvyšování výkonové odměny nad jistou úroveň již nevede k dalšímu růstu pracovní motivace a výkonnosti.

3. Hierarchické postavení pozice ovlivňuje i četnost vyplácení odměn:

- u výkonových pozic by měla být výplata odměn častější, nejlépe měsíční,

- u specializovaných zaměstnanců a středních manažerů pololetní nebo čtvrtletní,

- u vyšších manažerských pozic roční,

- u vrcholných manažerských pozic je stále častější vyplácet odměnu v závislosti na dlouhodobějším finančním výkonu organizace, např. na ekonomické přidané hodnotě za tři roky.

4. Výkonové odměňování je efektivní především tehdy, je-li výše odměny závislejší na výsledku práce stanovena předem (nikoli zaručena). Výkon lze odměnit i formou jednorázové odměny poskytnuté po určité události – za mimořádný pracovní úspěch. Jednorázová odměna stanovená po provedení práce reaguje zpětně a nedává však žádnou záruku, že podobná práce v budoucnu bude odměněna stejně. Cílem výkonové odměny je naopak předem zaměřit chování zaměstnance na splnění předem daného výkonového cíle a odměnit jeho dosažení. V důsledku toho má systém výkonových odměn, není-li používán formálně, i vyšší šanci na zlepšení výkonu, protože vytváří jasný výkonový očekávání a plat přímo spojuje s dosaženou výkonností. Rozdíl mezi



odměnami spočívá v tom, že jednorázová odměna nevyžaduje jasný systém hodnocení výkonu, zatímco systém výkonových odměn závisí ze své podstaty na určité formě pravidelného měření výkonu.

5. Systém výkonnostních odměn může být konstruován tak, že výkonnostní odměna je „přidána“ k základnímu mzdě, nebo tak, že odměna má povahu určité části platu, která není zaručena a závisí na dosažené úrovni výkonnosti. I ve druhém případě by měla existovat možnost, aby si zaměstnanec vydělal více, než kolik představuje cílová hodnota jeho platu.

Typy výkonového odměňování. Výkonové odměňování lze klasifikovat řadou způsobů. Základním rozlišením systémů variabilní výkonové odměny je rozdělení na:

- výkonové odměňování individuální,
- výkonové odměňování používané pro malé skupiny,
- výkonové odměňování velkých skupin,
- speciální systémy výkonového odměňování sloužící k vyslovení uznání zaměstnancům. V každé ze čtyř základních kategorií výkonového odměňování existuje přitom značný prostor pro jeho variabilitu.

Při zavádění systému výkonového odměňování, motivujícího zaměstnance k dosažení cílů organizace, je třeba respektovat některé principy:

- Jednoduchá konstrukce a jasné cíle. Princip, na kterém výkonové odměňování spočívá, by měl být jednoduchý, snadno vysvětlitelný a založený na snadno měřitelných výkonových cílech. Smyslem individuálního výkonového odměňování je zaměřit pracovní chování zaměstnanců na dosažení vysoce konkrétních cílů; jednoduchost a jasnost je proto nezbytnou podmínkou. Častou příčinou neúspěchu systému výkonového odměňování je, že jsou příliš složité.
- Relevantní cíle. Výkonové cíle zaměstnanců a jejich skupin by měly odrážet strategické cíle organizace. Relevantní cíle jsou ty, jejichž splněním mohou zaměstnanci na daném místě a úrovni organizace k dosažení základních cílů firmy nejvíce přispět.

- Celkové cíle organizace. Vyjádřené pomocí jednoho nebo dvou ukazatelů (např. zisku po zdanění), slouží jako výkonová kritéria pro nejvyšší vedení firmy, jejich použití pro střední management a výkonné zaměstnance je naopak většinou nevhodné. Výrobní úsek může ovlivnit zisk i cenu akcií snížením nákladů a zvýšením produktivity, prodejní oddělení růstem objemu prodeje a hrubé marže. Jejich klíčové výkonové ukazatele by proto měly tuto skutečnost odrážet.
- Význam přípravy. Do přípravy systému výkonového odměňování by měli být zapojeni i zaměstnanci a systém by měl získat jejich podporu. K tomu je zpravidla zapotřebí, aby systém byl zaměstnancům i manažerům správně komunikován a vysvětlen a aby vycházel z objektivního hodnocení výkonu, ke kterému mají zaměstnanci důvěru. V provádění pravidelného hodnocení pracovníků, v zadávání výkonových cílů a aplikaci výkonového odměňování by manažeři měli být trénováni.
- Komplexní rámec odměňování. Systém výkonové motivace je třeba sjednotit do celkového rámce firemního odměňování. Přitom je třeba se zabývat jak relacemi základního platu, výkonové odměny a celkového platu zaměstnance, tak tím, zda bude v organizace použit jen jeden systém výkonové motivace nebo několik systémů sledující různé cíle. V rámci složitějších motivačních systémů může být užitečné vytvořit matici odměňování zajišťující, že každý z firemních výkonových cílů je podporován odpovídající složkou odměňování.
- Financování odměn. Financování výkonového odměňování nemůže tvořit dodatečné výdaje organizace. Před zavedením výkonového odměňování je důležité financování otestovat, nejlépe na historických firemních datech, a tak ověřit, že jeho náklady jsou ve vztahu ke zvýšeným výkonům firmy odpovídající.
- Soulad s podnikovou kulturou. Výkonové odměňování je nejefektivnější, je-li podporováno podnikovou kulturou a manažerským stylem. Při jeho zavádění je proto třeba vzít v úvahu takové faktory, jako je míra firemní centralizace, rozsah pracovní autonomie zaměstnanců a týmů a další charakteristiky organizace. Manažeři by si měli uvědomit, že výkonové odměňování není jedinou cestou motivace zaměstnanců k plnému výkonu ani všelékem na problémy organizace.

Je jedním z prvků motivace, ke kterým dále patří především pracovní klima, vymezení pracovních míst, způsob vymezení povinností a odpovědností, firemní komunikace a manažerský styl.

### **5.3 Nepeněžní motivace zaměstnanců**

Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace zaměstnancům poskytuje pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci. Na rozdíl od mezd a dalších v předchozí části uvedených forem odměňování, nebývají obvykle vázány na výkon zaměstnance. Zaměstnaneckých výhod existuje značné množství, např. příspěvky na sociální zabezpečení, zabezpečení v nezaměstnanosti, nemocenské zabezpečení, důchodové připojištění, důchody za výsluhu let v organizaci, příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění, placené svátky a dny pracovního klidu, zaměstnanecké slevy na výrobky a služby produkované podnikem, dotované stravování, poskytování bezúročných půjček, úhrada nákladů na vzdělávání, mateřské školy, poskytování parkoviště atd.

Odbory zpravidla při kolektivním vyjednávání vytvářejí tlak na poskytování zaměstnaneckých výhod a ty jsou předmětem kolektivních smluv.

Jestliže organizace chce, aby zaměstnanecké výhody měly příznivý dopad na motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost a stabilitu a na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat, které zaměstnanecké výhody zaměstnanci preferují. Řadoví zaměstnanci mohou mít zcela odlišné představy a potřeby než jak to vidí personální útvar či vedení organizace. Protože existují rozdíly v preferencích zaměstnanců, podniky začaly nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků. Zaměstnanec má možnost výběru takových zaměstnaneckých výhod, které jsou právě pro něj nejzajímavější (Koubek, 2007, s. 319).

## **6 Další faktory ovlivňující řízení pracovního výkonu**

### **6.1 Organizace práce a pracovní podmínky**

Organizační uspořádání a organizace práce by měla vycházet ze strategie a koncepce organizace v návaznosti na produkt (výrobek či služba). V této souvislosti je třeba uvážit jakou má daný produkt šanci uspět na trhu, jaké jsou hlavní konkurenční výrobky a zároveň i zákaznický segment. Důležité je, zda se bude produkt vyrábět, montovat či samostatně prodávat. Jaké je třeba mít výrobní, montážní, marketingové a obchodní kapacity. Zároveň, zda se soustředit na hlavní činnost a řada dalších se bude řešit outsourcingem i to, co se bude řešit dodavatelsky. Důležité je, aby celé organizační uspořádání vycházelo z teorie štíhlé organizace, bylo jednoduché a co nejplošší. Což znamená umožnění rychlého a nekomplikovaného toku informací důležitých pro zabezpečení produktových činností i celkového řízení, zabezpečení komunikace uvnitř organizace a flexibility k zákazníkům. Organizace by měla mít řídicí úroveň (top management), jehož úlohou je stanovovat strategii a koncepci dalšího rozvoje, iniciovat změny. Top management zavádí a určuje systémy, ve kterých ostatní pracují. Následuje další úroveň, střední neboli exekutivní, pak úroveň výkonová, zaměstnanci. Při organizaci práce je třeba pamatovat na specialisty, ať už v oblasti vývoje, technického zabezpečení, marketingu nebo obchodu. Musí vycházet z definování činností, které organizace bude realizovat. K tomu je možné vytvářet projekční týmy. Strategie organizace: je třeba znát a vědět, kdo je příštím a konečným zákazníkem. Věnovat se permanentnímu a rychlému zlepšování kvality, snižování nákladů, flexibilitě, variabilitě a poskytování služeb ve vztahu k zákazníkům.

V dnešním světě je konkurence tak veliká, požadavky na kvalitu tak vysoké, že pouze vzájemná spolupráce na všech úrovních organizace je schopna čelit novým výzvám (Graff, 2001 s. 33, překlad autorky).

Organizace musí svou strukturu vystavět tak, aby zaměstnanci měli dostatečné informace a zároveň byli ochotni k plánování a implementaci změn.

Organizace má znát hlavní konkurenty v oboru, ve kterém se realizuje, včetně světových poskytovatelů. K dosažení strategie organizace je třeba soustředit se na hlavní produkt a službu s ním spojenou, v případě subdodavatelů, se soustředit na ty nejlepší. Vnitřní kapacita organizace je vlastně permanentní a neustálé investování do lidských zdrojů, kam patří vzdělávání, zdravotní péče, kariérové plány a motivace. Údržba a inovace pracovních podmínek znamená hledat jednoduchá, flexibilní a nízkonákladová zařízení i procesy. V procesech je třeba vytvořit takové podmínky, aby se produkt mohl poskytovat bez chyb. Míním tím minimalizovat čas, vzdálenost a další aspekty ve vztahu k zákazníkovi, snížit veškeré ztráty ve vztahu k produktu. Při řešení problémů a kontrole v organizaci je třeba myslet na zajištění kvality procesů, spojených s výrobou či poskytováním produktů, zejména se soustředit na tzv. sebekontrolu. Je potřeba řešit příčiny a ne důsledky, komunikace musí být efektivní. Z hlediska zdokonalování strategie organizace je důležité sdělovat výsledky činností jak zaměstnancům, tak zákazníkům.

„Ústřední ideou mých spisů i mé práce učitele a poradenské činnosti je však teze, podle níž je moderní podniková organizace organizací humánní a sociální. Management jako obor vědění i jako praktická činnost se zabývá humánními a sociálními hodnotami. Je nepochybné, že organizace existuje proto, aby sloužila účelu dalece ji přesahujícímu. V případě podnikové organizace má tento účel charakter ekonomický (ať už tento pojem znamená cokoli); v případě nemocnice je to péče o pacienta a o jeho uzdravení; v případě univerzity je to výuka, učení a výzkum. K dosažení těchto cílů organizuje onen zvláštní moderní vynález, jemuž říkáme management, lidi ke společnému výkonu a vytváří sociální organizaci. Pouze však v tom případě, že se managementu podaří dosáhnout produktivního využití lidských zdrojů organizace, je tato organizace schopna dosáhnout žádoucích vnějších cílů a výsledků.“ (Drucker, 1992, s. 104)

## 6.2 Podniková kultura

Co to je podniková kultura? Existuje řada definic a pojetí, která se vzájemně doplňují. Nejčastěji je podniková kultura chápána jako klima firmy, která působí na všechny zaměstnance, ovlivňuje jejich jednání. Zároveň ale i oni jsou aktivními spoluvůrci tohoto klimatu podniku. Nositeli podnikové kultury jsou lidé. Podniková kultura tedy existuje pouze prostřednictvím jednotlivců. I když existuje pouze prostřednictvím jednotlivců, je současně jevem, který má nadindividuální povahu. Novým členům organizace je předáván v procesu učení jako způsob, „jak se věci u nás v organizaci dělají“. Výsledná míra integrace nově příchozího zaměstnance do současné podnikové kultury je ovlivněna jak cíleností výběru ze strany zaměstnance (u lidí, kteří si mohou práci vybírat, bývá obsah kultury jedním z kritérií, podle kterých se rozhodují), tak kvalitou výběrového a adaptačního procesu ze strany organizace.

Dále je podniková kultura chápána jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a projevují se v myšlení, cítění a chování členů organizace a ve výtvorech materiální a nemateriální povahy, tj. v celkovém jednání zaměstnanců. Výtvořem materiální povahy se rozumí např. architektura a vybavení budov, výroční zprávy apod., zatímco výtvořem nemateriální povahy jsou např. historiky a mýty, které se v organizaci tradují, zvyky, které se udržují, jazyk, kterým se v organizaci mluví. Představuje soubor předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, který se organizaci osvědčil a který jí umožnil udržet svou integritu a přežít ve vnějším prostředí. Proto je členy organizace považován za správný.

Podle Scheina podniková kultura: „... je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (Bedrnová, Nový & kol., 2002, s. 486)

Pokud jde o základní vymezení pojmu, bývá v odborné literatuře nejčastěji citován uvedený autor.

V zásadě tedy rozeznáváme tři roviny úrovně podnikové kultury:

- První: základní společně sdílené názory, postoje, představy a sdílená východiska, přesvědčení,
- Druhá: sociální normy, standardy jednání a komunikace, která zde hraje důležitou úlohu a o níž pojednávám v následující kapitole,
- Třetí: symboly, oslavy, rituály, tradované příběhy.

### 6.2.1 Parametry podnikové kultury (obsah, síla)

Sílu kultury se rozumí míra, v jaké jsou základní předpoklady, hodnoty a normy chování v organizaci sdíleny. Jsou-li sdíleny ve vysoké míře, tj. většina zaměstnanců se ztotožňuje s určitými předpoklady, hodnotami a normami chování pro danou organizaci specifickými, je kultura dané organizace kulturou silnou. Pokud jsou naopak sdíleny v malé míře, tj. zaměstnanci nespojují společně předpoklady, hodnoty a normy chování, hovoříme o kultuře slabé.

Je-li podniková kultura silná, významným způsobem ovlivňuje fungování organizace. Její účinek však může být jak pozitivní, tak negativní. K hlavním pozitivním efektům silné kultury patří, že:

- silná kultura organizaci harmonizuje (lidé v organizaci mluví stejným jazykem, shodují se v tom, co je považováno za významné a nevýznamné, jak se věci mají dělat a jaké chování je vhodné, silná kultura omezuje nedorozumění a konflikty uvnitř organizace),
- silná kultura organizaci integruje a stabilizuje (soulad v myšlení a vnímání přináší lidem uvnitř organizace pocit bezpečí, souhry a porozumění, silná kultura se stává zdrojem soudržnosti organizace a spokojenosti zaměstnanců),
- silná kultura reguluje chování lidí uvnitř organizace (lidé dělají to, co je v organizaci považováno za důležité, dodržují normy chování, které jsou členy organizace sdíleny, silná kultura redukuje potřebu formální kontroly).

Lidé pracují dobře ne proto, že jsou k tomu přinuceni, ale že je jim dán prostor pro realizaci jejich nápadů a protože nade vše chtějí, aby jejich organizace byla úspěšná (Graff, 2001, s. 65, překlad autorky).

Síla kultury může však mít pro organizaci rovněž důsledky negativní:

- silná podniková kultura brání změnám (sdílení určitých hodnot a norem uvnitř organizace vede k tomu, že lidé nechápou potřebnost změn a nechtějí změny přijmout),
- silná podniková kultura vede k přehlížení signálů, které potřebu změn naznačují. Skutečnost, zda síla podnikové kultury bude mít pro organizaci pozitivní či negativní efekt, záleží na důležité okolnosti: na tom, zda obsah kultury je pro výkonnost organizace příznivý.

Obsah podnikové kultury představuje obsah základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou v organizaci sdíleny. Vnější projevy obsahu kultury jsou poměrně viditelné. K tomu, abychom jim porozuměli, však potřebujeme znát obsah předpokladů, hodnot, postojů a norem, tedy obsah těch vrstev podnikové kultury, které jsou přímému pozorování skryty.

Kontraproduktivní obsah má podniková kultura obvykle ve dvou situacích:

- při špatném řízení organizace a chybně prováděné či zcela opomíjené personální práci,
- při výrazné změně prostředí, kdy kultura, která byla dosud funkční, se v novém prostředí stává neefektivní.

Má-li být organizace úspěšná v dosahování svých cílů, potřebuje, aby se její zaměstnanci chovali:

- aktivně, iniciativně a angažovaně ve prospěch cílů organizace,
- autonomně, tj. aby byli schopni a ochotni přijmout odpovědnost za svou práci a její výsledky,
- vůči organizaci loajálně.

Abyste obsah kultury měl výše uvedené důsledky pro chování zaměstnanců, znamená to, že jeho součástí musí být příslušné hodnoty a normy chování. Dosažení takového obsahu kultury však není záležitostí několika opatření. Je



výsledkem celého systému personálních činností (výběru zaměstnanců, adaptace zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odměňování zaměstnanců) a způsobu řízení organizace (zejména stylu vedení zaměstnanců). Velmi podstatným předpokladem k dosažení angažované a participativní kultury je, aby:

- zaměstnanci znali smysl a cíle organizace, pro niž pracují,
- se s tímto smyslem a cíli ztotožňovali,
- vnímali svou individuální roli při dosahování úspěchu organizace.

Obsah kultury podporuje výkonnost organizace, jestliže je obsah kultury přiměřený prostředí, ve kterém organizace existuje, a odpovídá strategii, kterou organizace má. Obsahem kultury, která podporuje výkonnost organizace, nejsou pouze předpoklady, hodnoty a normy chování, které pracovníky aktivují a dodávají jim energii, plynoucí z angažovanosti na výsledcích organizace. Důležité je, aby kultura zahrnovala také předpoklady, hodnoty a normy chování, které zaměstnance vedou k takovým způsobům chování, které podporují strategii organizace. Již při tvorbě strategie by měl management zvážit, jaké hodnoty by v organizaci měly být uznávány a jaké normy chování by zde měly panovat, aby kultura byla v souladu se strategií.

Prostředí, ve kterém organizace existují, se mění. Má-li být kultura organizace v souladu s prostředím, měla by v sobě zahrnovat potenciál neustále se prostředí přizpůsobovat, měla by být adaptabilní. Je-li kultura adaptabilní, znamená to, že:

- zaměstnanci organizace jsou orientovaní na to, aby vnímali signály z vnějšího a vnitřního prostředí,
- zaměstnanci jsou schopni a připraveni realizovat změny, jejichž nutnost dané signály naznačují (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 489).

#### 6.2.2 Role managementu:

Podniková kultura je proces. Není to jev daný, statický, okamžitý. Neustále se buduje a vytváří. Kultura organizace vzniká vždy především jako

důsledek určitého manažerského stylu a to od vrcholového vedení, přes střední management až po ostatní úroveň zaměstnanců.

Jeho funkce je přitom dvojí: jednak organizaci směřuje a jednak kulturu ovlivňuje a utváří. Obě funkce naplňuje jak nezáměrně (svým každodenním chováním), tak i záměrně (prostřednictvím personální práce a cílených aktivit zaměřených na utváření kultury). Zaměstnanci personálních útvarů ovlivňují utváření podnikové kultury prostřednictvím celé řady personálních činností. Např. personální plánování, výběr zaměstnanců, adaptace nových zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Chce-li management organizace cílevědomě budovat kulturu, pak by měl budovat kulturu s následnými stavebními prvky:

- výkonová orientace,
- týmová spolupráce,
- pracovní náročnost,
- flexibilita,
- dodržování etických hodnot,
- důvěra a otevřenost.

Budování a dosažení žádoucího obsahu kultury organizace není jen záležitostí personálního útvaru. Je záležitostí celé organizace, i když klíčovou úlohu v tomto procesu hraje vrcholový management. Ten by měl obsah kultury organizace permanentně sledovat a ve spolupráci s personalisty cíleným způsobem usměrňovat.

„Každá společnost má vlastní kulturu, jež je zosobňována vrcholovými manažery a způsobem, jakým pracují.“ (Scott, Sóderberg, 1985, s. 32)

### **6.3 Vnitrofiremní komunikace**

V řízení pracovního výkonu má nezastupitelnou úlohu vnitrofiremní komunikace, která je promyšleným propojením organizace pomocí formálních a neformálních prostředků. Vnitrofiremní komunikace je jako krevní oběh v těle. Přestane-li fungovat nebo má-li problémy, organizace odumírá. Možnosti, které máme v komunikaci a kterých můžeme využít i zneužít, souvisejí na jedné

straně s kvalitou našeho individuálního života (osobnost, charakter, svědomí, schopnosti), ale jsou také výrazně ovlivňovány všemi globálními, civilizačními a společenskými změnami kolem nás včetně vlivu organizace, jejíž jsme součástí. Komunikace posiluje i tlumí emoce, formuje postoje, umí provokovat i ublížit, uchlácholit a zabrzdit druhého v jeho rozhodnutí, umí přesvědčit o pravdě i věrohodně šířit lež. Potřeba komunikovat, sdílet a dělit se o své zážitky je jedna ze základních sociálních potřeb člověka. Vnitrofiremní komunikace souvisí se:

- stylem vedení a řízení firmy,
- strategií a koncepcí,
- organizačním chováním,
- základními sociálními procesy probíhajícími v organizaci,
- podnikovou kulturou,
- strategií zavádění změn v organizaci,
- informačními systémy.

Jedním ze základních úkolů vnitrofiremní komunikace je registrovat a přenášet informace potřebné pro efektivní plnění pracovních úkolů každého zaměstnance organizace. Dalším úkolem vnitrofiremní komunikaci je schopnost říci svým zaměstnancům, na jakékoli úrovni organizační hierarchie, nejen co, ale také proč je třeba to dělat. Cíle vnitrofiremní komunikace nejsou naplněny pouze předáním potřebných informací příslušným lidem a do příslušných databází a informačních systémů. Nejde jen o to, aby se informace dostaly tam, kam mají, ale i o propojení zaměstnanců organizace, které umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci. Pomocí komunikace si zaměstnanci utvářejí názory a postoje k tomu, co se v organizaci děje. Proto je komunikace významným nástrojem při vytváření podnikové kultury, vyjasňování firemních hodnot, nástrojem pro utváření a změnu postojů a s ním i pracovního chování zaměstnanců, umožňuje vzájemné pochopení a spolupráci. Bez komunikace je motivace a prosazování změn v organizaci nemyslitelná. A bez zpětné vazby neexistuje efektivní komunikace.

Základní cíle a úkoly komunikace jsou:

- informační propojení firmy a jednotlivých zaměstnanců, základní oběh informací potřebných pro výkon práce každého zaměstnance,
- utváření postojů a ovlivňování pracovního chování spoluzaměstnanců (motivace, zapojení, iniciativa),
- harmonizace potřeb jednotlivce a firmy,
- vzájemné poznání, pochopení, propojení, podpora a spolupráce,
- formování a udržování, popřípadě změna podnikové kultury,
- funkční a flexibilní systém zpětných vazeb signalizující, zda a jak jdeme tam, kam chceme jít (Bělohlávek, 1996, s. 231).

Dle mého názoru je důležitá nejen komunikace vertikální, tzn. informace a závěry z porady vedení směrem dolů k zaměstnancům odborů, oddělení atd., ale i komunikace horizontální – informace na stejné hierarchické rovině, aby nevázla spolupráce.

Podmínky pro dosahování cílů vnitrofiremní komunikace:

- všichni znají cíle firmy,
- každý ví, co se od něho očekává,
- jsou jednoznačná, všem známá a dodržovaná pravidla hry,
- všichni znají postoje vedení v aktuálních záležitostech,
- každý má dostatek informací pro svou práci,
- vedení ví, jaké změny a v jakém pořadí bude podporovat,
- vedoucí znají předpoklady svých lidí, za kterých jsou schopni se přizpůsobit změnám a plnit úkoly,
- je podpora formálním i neformálním pracovním vztahům,
- aktivity jsou dobře organizovány a koordinovány,
- tvoří se pozitivní postoje,
- existuje systém pravidelných zpětných vazeb na všech úrovních vedení.

Prostředky vnitrofiremní komunikace:

- rozhovor, porada, diskuse,
- firemní bulletin, noviny, rozhlas,

- písemné sdělení, oběžník, pokyn, dopis, směrnice,
- nástěnka (klasická, elektronická),
- intranet, e-mail, internet,
- videofilm, videokonference,
- dotazník, šetření, průzkumy zájmů, názorů,
- rotace pracovníků,
- setkání se zaměstnanci, společné porady různých útvarů, společné vzdělávací akce, semináře, týmové aktivity,
- zvědavý telefon (kdekoli se může zeptat nebo upozornit), anonymní schránky na nápady,
- dny otevřených dveří, společenské, kulturní a sportovní akce, firemní rituály a oslavy,
- firemní vize, strategie, cíle, tradice, historky, zásady,
- psaná i nepsaná pravidla hry, symboly, Public Relation, výběr nových lidí, oblékání, oslovování, podmínky a prostředí, tradice,
- systém hodnocení všech typů (roční, půlroční hodnocení, motivační rozhovor, informativní setkání, 360° a další modifikace).

K jednomu z uvedených prostředků vnitrofiremní komunikace se mi líbí tento výrok. Rotace zaměstnanců může pomoci organizacím udržet talentované osobnosti, které hledají možnosti svého kariéřního postupu (Knod, Schonberger, 2001, s. 432, překlad autorky).

Každá komunikace se sestává ze záměru, obsahu, formy a zpětné vazby. Tak je tomu i u organizace, zde je záměr rozpracovaný do konkrétního obsahu cílů, úkolů a formy včetně monitorování výsledků korigujících zpětné vazby. Zavedením funkčního systému zpětných vazeb do firemního prostředí se firma může přizpůsobovat měnícím se podmínkám, začít předvídat a později i připravovat odpovídající a žádoucí změny. Nejistota a neinformovanost jsou demotivující stejně jako nefunkční systémy, zastaralé informace, nefungující organizace a technika. Lidé jako součást firmy musí být informováni, aby se mohli orientovat, a musí být motivováni a stimulováni, aby mohli podávat požadované výkony.

Závěrem k této kapitole bych chtěla zdůraznit, že komunikace je sociální dovednost a zahrnuje v sobě řadu znalostí, především však dovedností a schopností. Patří k nim znalost vlastního způsobu komunikace a toho, jak působíme, jak komunikujeme, vědět, jak svět vnímají a mohou odlišně vidět ti druzí, umět srozumitelně sdělovat informace, vést dialog, argumentovat a uplatnit svůj názor, umět aktivně naslouchat, ptát se, být schopen respektovat názory druhých, umět vyjednávat, umět nesouhlasit. K tomu, abychom se zdokonalovali a byli schopni reagovat na změny, byli užitečnými v rámci své firmy, potřebujeme pružný a promyšlený systém vnitřní komunikace včetně formálních i neformálních systémů zpětné vazby.

#### **6.4 Negativní jevy v pracovních týmech**

Pro optimální řízení pracovního týmu je dle mého názoru třeba minimalizovat, případně zcela eliminovat negativní jevy, které se v pracovních týmech vyskytují. Skutečností je, že se jim úplně nevyhneme, pak je ale zapotřebí být na ně připraven a okamžitě je řešit. V následující kapitole se pokusím charakterizovat ty nejnámější.

„K vytvoření zdravých pracovních vztahů v organizaci významně přispívá, jestliže jsou dána a všem účastníkům pracovních vztahů známá určitá pravidla.“ (Koubek, 1995, s. 292)

##### 6.4.1 Konflikty na pracovišti

Dlouhodobý konflikt potenciálně ohrožuje stabilitu a působí destruktivně, krátkodobý konflikt v zásadě může přispět k rozvoji systému nebo ho alespoň stimulovat. Na každém pracovišti se občas vyskytují různé neshody, konflikty a třenice. Jsou-li včas a správně řešeny, pomáhají odstranit slabá místa a urychlují pozitivní inovace či změny v pravidlech, předpisech a postupech dané organizace. Řešení běžných problémů a interpersonálních konfliktů se často neobejde bez ostré výměny názorů a vyžaduje přijetí přísných opatření. V žádném případě však nelze směšovat vytýkání nedostatků, kritiku a

nekompromisní úkolování se šikanováním zaměstnanců. O násilí na pracovišti mluvíme tehdy, když jde o lidskou důstojnost, zdraví a nakonec o život.

„Jedním z nejefektivnějších nástrojů prevence konfliktů a vytváření zdravých pracovních vztahů je fungující systém komunikace.“ (Koubek, 1995, s.298)

Běžné problémy často bývají vyvolané nevhodným pracovním chováním, na které by měl nadřízený včas a korektně reagovat. Způsob jeho reakce však není libovolný, musí se pohybovat v určitém hracím poli. To obecně vymezuje zákon (Zákoník práce) a specifikují ho pak firemní či organizační předpisy. Čím přesnější je předpisová základna v dané organizaci, tím transparentněji je možné při běžných problémech postupovat. Řešení běžných problémů je pak jednodušší. Mezi běžné problémy patří:

- neomluvená absence,
- hrubé chování,
- bezohledné či riskantní jednání,
- časté porušování pravidel společnosti,
- samovolné opouštění pracoviště,
- pomlouvání, které poškozuje druhé zaměstnance či organizaci,
- neoprávněné používání majetku společnosti,
- plýtvání,
- přílišné osobní telefonáty či používání počítače pro soukromé záležitosti.

#### 6.4.2 Interpersonální konflikty

Patří mezi nejčastější. V každém pracovním týmu existují formální pracovní vztahy a neformální interpersonální vztahy, které se projevují jako subjektivní, sympatie či antipatie mezi zaměstnanci. V zásadě platí, že lidé na pracovišti se sice nemusí zrovna „milovat“, musí se ale vzájemně respektovat. Vzájemný respekt je předpokladem fungující kooperace. Interpersonální konflikty jsou normální, občas vznikají i v dobře fungujícím týmu. Zdánlivé příčiny vzniku konfliktů mohou být malicherné nebo zásadní. V pevných dlouhodobých týmech je třeba interpersonální konflikty vždy řešit. Ignorovat

interpersonální konflikt znamená riskovat situaci, kdy se z původního konfliktu stane větší problém, který zatíží nejdříve vztahy a pak i výkon pracoviště. Rozhádání zaměstnanci nejsou schopni efektivně spolupracovat, ztrácejí pracovní motivaci, jejich pracovní výkon začíná polevovat a nakonec může dojít i na různé projevy kvalifikovatelné již jako násilí na pracovišti. Analyzovat konflikt a najít vhodnou proceduru řešení je úkolem manažera či vedoucího daného týmu. Je to totiž on, kdo odpovídá i za pracovní klima a spokojenost.

Interpersonální konflikty je vhodné řešit v přímém kontaktu, nikoli písemně nebo přes třetí osoby. Konfliktní strany musí dostat prostor k vyjádření svých pocitů.

Další konflikty často způsobují poruchy v komunikaci. K poruchám v komunikaci dochází tehdy, když mluvčí a příjemce vnímají sdělení odlišným způsobem. Například mluvčí chápe svůj výrok jako věcný dotaz a je zaskočen, když příjemce reaguje podrážděně, jako by šlo o kritiku.

Existují různé koncepce, které se pokoušejí vysvětlit, proč dochází k poruchám v mezilidské komunikaci a jak jim předcházet. Jednou z nich je koncepce „čtyř uší“. Je velmi srozumitelná a praktická. Její hlavní tvrzení zní: Každé sdělení má čtyři stránky. Cokoliv, co řekneme, poskytuje čtyři druhy informací. Záleží pak na příjemci, které stránky slyší a které nikoli. Čtyři stránky sdělení jsou:

- Věcný obsah.

Jde o holá fakta a skutečnosti obsažené ve sdělení. Slyšíme: „Co přesně říká?“

- Výzva neboli apel.

Každé sdělení obsahuje také instrukci, pokyn k nějaké akci. Slyšíme: „Co se ode mne teď očekává?“

- Interpersonální, vztahová rovina.

Každé sdělení obsahuje také informace o vztahu mezi mluvčím a příjemcem. Slyšíme: „Jak to se mnou mluví, co si ke mně dovoluje, za koho mě má?“



- Sebeprezentační rovina.

Každé sdělení obsahuje také informace o mluvčím, o jeho momentálním psychickém rozpoložení. Slyšíme: „Co je zač? Co mu je?“

První a druhá stránka se týkají tvrdých informací (tj. věcí, problémů a chování lidí na pracovišti), zatímco třetí a čtvrtá stránka se týkají měkkých informací (tj. vztahů, emocí, pocitů na pracovišti).

Poruchy v komunikaci vznikají, když posluchač vnímá čtyři stránky sdělení po svém, tedy zkresleně. Výsledkem je, že příjemce slyší něco jiného, než původce zamýšlel sdělit. Autor této koncepce Schultz von Thun hovoří o čtyřech uších. Příjemce má obrazně řečeno čtyři uši, každé ucho je vyladěno na jednu stránku. Je-li některé ucho příjemce příliš dominantní, příliš citlivé, blokuje příjem informací na ostatních kanálech, posluchač je k těmto stránkám sdělení hluchý. V komunikaci vznikají šumy a na pracovišti mezi lidmi dochází k nedorozuměním, interpersonálním konfliktům.

#### 6.4.3 Násilí na pracovišti aneb mobbing

Jedná se o těžký konflikt, i když násilí na pracovišti nepředstavuje rozhodně žádný nový jev. Teprve v současnosti se však dostává do centra pozornosti. Důvody jsou dva. Ve hře je větší citlivost naší civilizace na lidská práva. Nikdo by neměl při výkonu práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů zneužívat svého postavení na úkor jiného účastníka pracovněprávního vztahu nebo ponižovat jeho lidskou důstojnost.

Podstatnou roli ve zvýšeném zájmu o problém hrají i ekonomické souvislosti. Násilí na pracovišti představuje totiž zbytečný stres a ten s sebou nese zvýšené náklady na jeho léčbu.

Nejčastější podobu násilí na pracovišti představuje šikanování nebo pak dlouhodobé a systematické, zejména psychické terorizování (pro které se vžil anglický výraz mobbing). Někteří autoři kladou důraz na odlišování těchto dvou pojmů. Šikana je momentálně širším pojmem, ne každá šikana musí být nutně mobbingem. Anglický výraz „to mobb“ znamená srocovat se, spílat, útočit. Objevitelem mobbingu na pracovišti je švédský sociolog práce profesor

Heinz Leymann. Všiml si, že jako „útočící smečka“ se mohou chovat i zaměstnanci organizace ke svému kolegovi (kolegyni). Dělají všechno pro to, aby ho z pracoviště vypudili.

Zde je pracovní definice mobbingu podle Leymanna:

„ O mobbing se jedná tehdy, jestliže se na postiženého útočí alespoň jednou týdně a nejméně po dobu půl roku a útoky provádí jedna či více osob. Zjevně nejčastěji se mobbing vyskytuje mezi osobami stejně postavenými.“ (Huberová, 1995, s.11)

Tento údaj je však orientační. I výrazně kratší násilí může být označeno jako mobbing: jestliže jsou proti zaměstnanci používány pohrůžky fyzickým násilím, telefonický teror anebo jestliže mobbing způsobí velkou újmu či škodu. Cílem mobbingu je vypudit oběť, tj. přimět poškozovaného zaměstnance k odchodu z pracoviště.

Při mobbingu vzniká na pracovišti vztah „pachatel – oběť“ se vším všudy. Oběť se cítí slabá, bezbranná, vydaná napospas diskriminaci. Pachatel nemá pocit viny, zpravidla funguje podle přísloví „s jídlem roste chuť“, tj. jeho postupy mobbingu nabírají na intenzitě.

Mobbing se může odehrávat mezi spoluzaměstnanci na stejné úrovni i mezi nadřízeným a podřízeným. Jestliže je pachatelem nadřízený, hovoří odborná literatura o bossingu.

Mobbing vždy vážně poškozují oběť. Oběti jde nejdříve o důstojnost, pak o zdraví (psychické i tělesné) a nakonec může jít i o život. Psychický teror na pracovišti může totiž poškozovaného zaměstnance dovést až k sebevraždě.

Předcházet a také řešit případy mobbingu je povinností odpovědných manažerů.

#### 6.4.4 Sexuální obtěžování na pracovišti

Konfliktní situací, která výrazně může ovlivnit pracovní výkon, se může stát i sexuální obtěžování. Sexuální obtěžování na pracovišti je nechtěné chování se sexuálním podtextem nebo jiné sexuální chování, které snižuje lidskou důstojnost žen a mužů na pracovišti. Znaky sexuálního obtěžování:

- Chybí vzájemnost! (Tím se sexuální obtěžování zásadně liší od flirtu, ze strany oběti je nechtěné a nevyžádané).
- Útočí na lidskou důstojnost! (Původce sexuálního obtěžování postupuje vůči vyhlédnuté oběti bezohledně, dovoluje si na ni. Tím se sexuální obtěžování zásadně liší od galantnosti).
- Negativní následky spojené s odmítnutím dotěrnosti!
- Mezi čtyřma očima i na veřejnosti!

Brigitte Huberová o sexuálním obtěžování uvádí ve své knize tuto definici: „ U sexuálního obtěžování jde především o způsoby chování:

- které si ženy nepřejí,
- které ženy urážejí a ponižují,
- které překračují hranice ženami vymezené,
- při kterých musí ženy, jakmile odmítnou či se kriticky vyjádří, počítat s negativními následky.“ (Huberová, 1995, s. 81)

V dnešní době se tato skutečnost netýká jen žen. Mezi zaměstnance s největším rizikem stát se obětí sexuálního obtěžování patří:

- žena nezadaná, svobodná, rozvedená,
- ženy do 30 let,
- homosexuální muži,
- nové pracovnice.

Proti sexuálnímu obtěžování je třeba výrazně zakročit a zamezit mu, původce tohoto chování jednoznačně odsoudit.

#### 6.4.5 Alkoholismus a jiné závislosti na pracovišti

Další konflikty na pracovišti s významným vlivem na pracovní výkon má alkoholismus a drogy. Obsahem kapitoly jsou problémy na pracovišti, které plynou z faktu, že zaměstnanec je závislý. Nejčastější je závislost na alkoholu, ale i jiné typy závislostí mají dopad na postiženého zaměstnance, např. gamblerismus (závislost na hracích automatech) už zdaleka není vzácná záležitost na pracovišti.

Alkoholismus či závislosti vůbec jdou napříč sociálním spektrem. To znamená, že vzdělání, dobrý příjem, kvalifikované a náročné povolání, religiozita atd. nevylučují závislost na alkoholu ani jiné podoby závislostí. Z hlediska zaměstnavatele je vhodné rozlišovat:

- Konzumace alkoholu, kterou je třeba řešit, jestliže k ní dochází na pracovišti. V tomto ohledu je situace přesně upravena právními i firemními předpisy.
- Zneužívání alkoholu, který znamená pokročilé požívání alkoholu přinášející pijanovi opakované problémy v oblasti sociální, pracovní, psychické i zdravotní.
- Závislost na alkoholu, která je spojena se stejnými problémy jako zneužívání a navíc se zde objevuje: výrazná změna tolerance na alkohol, abstinenční příznaky (pocení, třes, nevolnost), ztráta kontroly (pije déle a více, než původně chtěl).

Závislému zaměstnanci se může pomoci jen tehdy, když se nebude podporovat bagatelizování nebo utajování jeho problému. Jsou-li s pitím nebo jinou závislostí spojeny další problémy (např. dluhy, zdravotní či rodinné problémy), je zpravidla naléhavým cílem zastavit závislost. Zde se může podporovat využívání odborníků. Využití poradenských služeb je často nezbytné i pro rodinné příslušníky. Zda postačí ambulantní léčba či je nutný ústavní pobyt, rozhodne odborník. Někteří zaměstnavatelé poskytují v odůvodněných případech výhody při prvním dobrovolném stacionárním léčení (např. plný plat a zaručení diskrétnosti).

#### 6.4.6 Nepoctivé chování zaměstnanců

Jedná se o konflikt, který většinou jednoznačně končí okamžitým zrušením pracovního poměru. Nepoctivý zaměstnanec představuje vždy vážné ohrožení pro svého zaměstnavatele. Personální útvary jsou stále více konfrontovány s problémem, jak uchránit organizaci před nepoctivými, neloajálními zaměstnanci. Je to chování, kterým zaměstnanci poškozují svoji organizaci tím, že na pracovišti jednají v rozporu s dobrými mravy, vnitřními

předpisy organizace či přímo v rozporu se zákonem. Měkčí polohy nepoctivosti nedosahují stupně nebezpečnosti trestného činu, nicméně zaměstnaneckou organizaci poškozují buď materiálně, nebo morálně v podobě pošramocené reputace či ztráty dobrého jména. Tvrdší polohy (tzv. interní firemní kriminalita) nepoctivosti jsou rovněž pestré, z pohledu trestního práva může jít o různé skutky, jako např. krádež, zpronevěru, podvod, poškozování či neoprávněné používání cizí věci, neoprávněné nakládání s osobními údaji, přijímání úplatku, zneužívání pravomoci apod.

Všechny výše uvedené negativní jevy mohou výrazně ovlivnit pracovní výkon v jednotlivých týmech, jejich neřešení pak může způsobit postupnou demoralizaci zaměstnanců na pracovišti, rezignaci na plnění zadaných úkolů.

## 7 Závěr

Ve své práci jsem se v obecné rovině zabývala řízením pracovního výkonu a snažila se postihnout ty oblasti, které mají na výkonnost a efektivitu organizace zásadní vliv.

Je zcela zřejmé, že na řízení pracovního výkonu se nejvíce podílí vedení organizace (TOP management), dále střední článek řízení (middle management) a další pracovní týmy.

Nezastupitelné místo však mají útvary lidských zdrojů, které tam, kde vedení pochopilo jejich moderní úlohu, jsou přímo iniciátorem i realizátorem všech nástrojů zvyšování výkonnosti, která zaručuje konkurenceschopnost a ekonomickou úspěšnost organizace.

Proto je v jejich náplni permanentní proces změn a to v organizaci práce, zlepšování pracovních podmínek, podnikové kultury, hledání nových motivačních prvků, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců a jejich odměňování.

Nalézat to optimální, co je pro neustálý rozvoj organizace potřebné, je úkol nesnadný a vyžaduje velkou zodpovědnost i odvahu, umění a takt, ale i vůli změny prosazovat.

Jak ve své práci uvádím, adekvátní pracovní výkon je přímo závislý na žádoucí a správně nastavené organizaci práce i pracovních podmínek. Tam, kde zná zaměstnanec jasný cíl organizace, může se s ním ztotožnit, a tím být motivován k jeho splnění. Když je toto naplňování navíc podpořeno jasnými pravidly, silnou pozitivní podnikovou kulturou, kde všechny změny a další rozhodnutí jsou včas a náležitě komunikovány – pak lze očekávat nejen potřebný pracovní výkon, ale i celkové ztotožnění zaměstnance s organizací, jeho loajalitu a hrdost na zaměstnavatele.

Dále jsem přesvědčena, že nejcitlivější a zároveň i nejsložitější oblastí je hodnocení zaměstnanců. Nejde jen, dle mého názoru, o to, že řídicí zaměstnanci nemají vždy ochotu sdělovat negativní rozhodnutí, ale že v naší zemi stále ještě je hodnocení spojováno s předchozím politickým kontextem, kádrováním apod. s bývalým „komplexním hodnocením kádrů“.

Zároveň kladně vítám, že do povědomí i praxe stále více proniká skutečnost, zejména u nadnárodních, zahraničních, ale i českých moderních organizací, že pravidelné hodnocení pracovního výkonu zaměstnance je zcela běžná, normální a potřebná záležitost, kterou vítá i samotný zaměstnanec jako dobrou zpětnou vazbu i pro svůj další profesní i kariérový postup.

Největším motivačním faktorem, který ovlivňuje pracovní výkon i přes některé změny, zůstává oblast odměňování. V této oblasti ale po roce 1989 došlo k velkému posunu, který v celospolečenském rozsahu změnil veškerý dosavadní pohled na odměňování určitých profesí, skupin zaměstnanců, pracovních činností. Byl i vyzdvižen význam práce spojený s rozvojem terciární sféry, kde proběhla značná diferenciací odměňování určitých skupin zaměstnanců.

V dřívější době se odměňování (zejména mzdy, platy) řídilo jednotným katalogem, kde byly stanoveny striktní parametry (charakter a náplň pracovní funkce, mzdové rozpětí, zařazení dle praxe, vzdělání). Tato praxe se v modifikované podobě nezměnila pro zaměstnance státních institucí a státem řízených organizací, zatímco ostatní zaměstnavatelé v soukromé sféře si mohou odměňovat zaměstnance svým vlastním způsobem na základě nastavených podmínek při dodržení zákonných parametrů (např. minimální mzda apod.).

Odměňování zůstává významným nástrojem řízení pracovního výkonu. Využitím tohoto nástroje nastala v odměňování diferenciací a polarizace zejména bankovního sektoru vůči ostatním, což výrazně ovlivnilo jak výši mezd tak i trendy ve vzdělávání a v návaznosti i na samotný trh práce. Řada organizací se s tímto stavem těžko vyrovnávala. Ty, které byly v této oblasti konzervativní a nechtěly oblast odměňování dovést do anarchie, zůstaly věrné „jakési formě tarifů“, ty ostatní si postupně vytvořily systémy vlastní či zvolily osvědčené zahraniční způsoby založené na metodách ORBA a HAY.

Nebylo možné v mé práci postihnout detailně všechny aspekty a nuance, které pracovní výkon stimulují a ovlivňují (například vliv psychologie práce), ale myslím, že ty uvedené jsou základní. Právě na tyto oblasti jsem se

ve své práci zaměřila a jejich význam, důležitost i potřebnost jsem rozvedla se snahou ukázat nebo alespoň naznačit trendy, cesty i způsoby jak uvedené jednotlivé nástroje využívat.



## **8 Soupis bibliografických citací**

AMSTRONG, Michael. 1999. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 986 s. ISBN 80-7169-614-5.

AMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan. & kol. 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšíř. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. 1996. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: Národní vzdělávací fond/ PHARE program, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

ČAKRT, Michal. 2006. *Přestaňte demotivovat své lidi!* Moderní řízení [časopis]. Červen 2006, roč. XLI, č. 6, s. 83-86. Praha: Economia, 2006. ISSN 0026-8720.

DRUCKER, Peter F. 1992. *Management budoucnost začíná dnes*. 1. vyd. Praha: Management Press, Profit, 1992. 126 s. ISBN 80-85603-00-4.

GRAFF, Philippe. 2001. *Win-Win-Win Management*. Dynargie Research & Development 24, avenue de la Grenade CH-1207 GENEVA, Printed in Switzerland, 2001. 67 s. ISBN 2-9700078-0-0.

HUBEROVÁ, Brigitte. 1995. *Psychický teror na pracovišti – Mobbing*. Praha: Neografia, 1995. 143 s. ISBN 80-85186-62-4.

KNOD, Edward. M., SCHONBERGER, Richard. J. 2001. *Operations Management*. Exclusive rights by McGraw-Hill Book Co – Singapore. 2001. 715 s. ISBN 0-07-120216-1.

KOUBEK, Josef. 1995. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press Ringier ČR, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.

KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšíř. a doplň. vyd. Praha: Management Press, 2007. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. 2004. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, 2004. 208 s. ISBN 80-7261-116-X .

MUŽÍK, Jaroslav. 1998. *Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha: Kodex Bohemia, 1998. 272 s. ISBN 80-85963-52-3.

ROY du Olivier. 1992. *The Faktory of The Future*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Printing: Criterion Press Ltd., Dublin, 1992. 130 s. ISBN 92-826-3529-5.

THOMSON, Rosemary. 2007. *Řízení lidí*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

WERTHER, William. B., DAVIS Keith. Jr. 1992. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 631 s. ISBN 80-85605-04-X.

## **9 Bibliografie**

Bankovní Institut, a. s. *Organizace řízení banky*. 1. vyd. Praha: SERIFA. 1997. 130 s.

BENEŠ, Milan. *Andragogika teoretické základy*. 2. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. 216 s. ISBN 80-86432-23-8.

DRUCKER, Peter. F. *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press, 1992. 133 s. ISBN 80-85603-02-0.

DRUCKER, Peter. F. *Inovace a podnikavost, praxe a principy*. Praha: Management Press, 1985. 263 s. ISBN 80-85603-29-2.

JAKUBKA, Jaroslav., HLOUŠKOVÁ, Pavla., HOFMANNOVÁ, Eva., SCHMIED, Zdeněk., ŠUBERTO VÁ, Zuzana., TOMANDLOVÁ, Ludmila., TRYLČ, Ladislav. *Zákoník práce prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem*. Olomouc: Anag, 2007. 1000 s. ISBN 978-80-7263-370-8.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s. 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KAHLE, Bohuslav., STÝBLO, Jiří. *Praktická personalistika*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1994. 255 s. ISBN 80-85856-06-9.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. přepracované. Praha: Portál, 2002. 189 s. ISBN 80-7178-642-X.

MASARYK, Tomáš. G. *Jak pracovat?* Přednášky z roku 1898. Svazek 2., Praha: ORBIS, 1926. 77 s.

ROLF, Bay. H. *Účinné vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 152 s. ISBN 80-247-9068-8.

WEIHRICH, Heinz., KOONTZ, Harold. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

