

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

Hodnocení pracovního výkonu jako andragogické působení

Magisterská diplomová práce

Jiří Starošík

Vedoucí magisterské diplomové práce: PhDr. Veronika Gigalová

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne

.....

Vlastnoruční podpis

Poděkování:

Rád bych poděkoval vedoucí diplomové práce PhDr. Veronice Gigalové za trpělivost a také ostatním, kteří mě při práci podporovali.

Obsah

Úvod	6
Andragogické působení – teoretická východiska	6
Předmět	6
Animace dospělého člověka.....	7
Mobilizace lidského kapitálu (v prostředí sociální změny).....	8
Kulturní kapitál.....	8
Sociální kapitál	8
Objekt	10
Sociotechnické paradigma	11
Emancipační paradigma	11
Komunikační paradigma	11
Činitelé andragogické interakce	12
Kvalifikovaný subjekt.....	13
Vedený objekt	13
Prostředky	13
Kurikulum	13
Andragogické působení	15
Pracovní výkon	17
Pracovní výkon a výkonnost – vyjasnění pojmů	17
Pracovní výkon	17
Pracovní výkonnost	17
Determinanty pracovního výkonu	18
Technické, ekonomické a organizační podmínky	19
Společenské podmínky	20
Osobní determinanty	20
Situační podmínky.....	21
Pracovní výkon a motivace	22
Řízení pracovního výkonu – kurikulární rámec	26
Hodnocení pracovníků – hodnocení pracovního výkonu	26

Východiska řízení pracovního výkonu	29
Charakteristika řízení pracovního výkonu	30
Vertikální integrace	31
Horizontální integrace	31
Principy řízení pracovního výkonu	32
Pojetí výkonu	33
Význam hodnot	33
Pojetí propojení cílů	33
Řízení očekávání	34
Řízení pracovního výkonu a chování založené na vlastním úsudku	34
Řízení pracovního výkonu jako proces	34
Definování role pracovníka	36
Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu a rozvoji schopností pracovníka	37
Řízení pracovního výkonu v průběhu období	38
Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu	39
<i>Hodnocení pracovního výkonu</i>	43
Význam a cíle hodnocení	43
Kompetence	46
Kritéria hodnocení	48
Metody a typy hodnocení	50
Návaznost hodnocení na vzdělávání a rozvoj a odměňování pracovníků	51
<i>Hodnocení pracovního výkonu jako andragogické působení</i>	54
<i>Závěr</i>	57
<i>Použitá literatura</i>	58
<i>Anotace</i>	60
<i>Abstract</i>	61

Úvod

V této práci se zaměřím na hodnocení pracovního výkonu z hlediska andragogického působení, které teoreticky podložím z hlediska technologie sociálního inženýrství. Takto vymezené pojmy nám vytvoří teoretický rámec, kde bude probíhat zmíněná andragogická interakce. Tento základní rámec bude dále definován jako kurikulární a institucionální organizační prostředí, které bude vystavěno na obecných principech performance managementu neboli řízení pracovního výkonu.

V první kapitole si tedy definujeme základní andragogické pojmy – předmět, objekt, činitelé andragogické interakce, kurikulum, sociální inženýrství. Z hlediska předmětu andragogiky bude důležité zaměřit se na vymezení disciplíny z hlediska mobilizace lidského kapitálu v prostředí sociální změny a blíže pak na lidský kapitál, který je základním aspektem a centrálním zájmem personální politiky obecně. Při definici objektu narazíme na různá pojetí paradigmatické andragogiky, kdy pro nás bude důležité zaměřit se na sociotechnické paradigma v návaznosti na sociální inženýrství. Kurikulum, ve smyslu kurikula organizací, nám bude ve vztahu k performance managementu definovat prostředí, ve kterém se bude andragogická intervence odehrávat – bude tvořit jakýsi kurikulární rámec pro andragogické působení.

V kapitole pojednávající o pracovním výkonu charakterizují jako centrální pojem v rámci procesu řízení pracovního výkonu. Definují aspekty, které souhrnně ovlivňují výslednou podobu výkonu – působící vlivy jako osobní charakteristiky, kvalifikaci, kompetenci, atd.

Řízení pracovního výkonu si v následující kapitole podrobně definujeme jako integrující a nepřetržitý proces, propojuje cíle a hodnoty v rámci organizace, a který je zaměřen primárně na rozvoj a vzdělávání pracovníků – na rozvíjení jejich kapitálu s návazností na jejich pracovní výkon.

Kapitola hodnocení pracovního výkonu je zaměřena na definici tohoto dílčího procesu ve smyslu integrační a zásadní úlohy pro tento styl řízení. Hodnocení pracovního výkonu v podstatě integruje veškeré organizační procesy a působí jako významný motivační, kontrolní, informační, komunikační činitel – jeho prostřednictvím

je dosahováno organizačních strategických cílů jak ve smyslu rozvoje jednotlivých pracovníků, tak i organizace samotné.

V poslední kapitole jsem se pokusil toto hodnocení aplikovat na technologii sociálního inženýrství a tímto způsobem jej definovat jako návod, který při dodržení určitých okolností, může fungovat a přispívat k efektivnímu dosahování stanovených cílů.

Andragogické působení – teoretická východiska

Následující kapitola bude definovat obecné andragogické pojmy, které jsou vzhledem k cíli práce relevantní. Je potřeba vytvořit si teoretický rámec, na jehož základech pak bude vystavěn celkový koncept práce. Následující text tedy bude pojednávat o předmětu andragogiky, kdy zásadní vymezení v tomto smyslu pro tuto práci bude definice andragogiky jako vědy o mobilizaci lidského kapitálu a animaci dospělého člověka. Dále tato kapitola pojednává o objektu andragogiky s návazností na problematiku paradigmatizace andragogiky, zmíněno je i obecné vymezení andragogické intervence a blíže jsou rozebráni činitelé této interakce. Konec kapitoly je věnován otázce kurikula a jeho specifikace v organizačním kontextu s odkazem na kapitolu, která se bude věnovat performance managementu představujícímu kurikulární rámec pro andragogickou akci – pro cíl práce.

Předmět

Existuje velké množství způsobů, jak by bylo možné předmět andragogiky vymežit, což je dáno velmi širokým záběrem této vědní disciplíny. Reakcí na otázku, čemu se andragogika vlastně věnuje, je tedy spousta. V rámci této práce nicméně není třeba se snažit o co nejširší pokrytí nebo popis názorů na tuto problematiku. Pro Beneše představuje předmět andragogiky učení se dospělého ve všech jeho souvislostech, nebo jinými slovy celoživotní vzdělávání a učení se dospělého v celé jeho šíři. Takové vymezení potom zahrnuje pojmy jako vzdělávání, kvalifikace a kompetence, výchova i osvěta, atd. a chápe je jako součást veškerého intencionálního (záměrného, organizovaného někým druhým nebo samotným dospělým) a incidentního (nezáměrného a nahodilého) učení. Takto obecně pojaté vymezení předmětu andragogiky dále specifikuje na základě aktuálních potřeb a záměrů andragogiky a poukazuje na svázanost s otázkami výkonu povolání. Zdůrazňuje především makro/mikroekonomické souvislosti zaměstnání, kvalifikační strukturu, další podnikové vzdělávání (rozvoj lidských zdrojů), potřeby komerčních zařízení (marketing, management), sociální politiku (nezaměstnanost, cílové skupiny) nebo aktuální společenská témata (sociální hnutí, ekologie, atd.). (Beneš, 2008, s. 35-36)

Pojetí předmětu andragogiky se podle Bartoňkové odvíjí „od konkrétního vymezení andragogiky a tedy primárně od toho, zda jde o chápání andragogiky v užším či v širším slova smyslu.“ (Bartoňková, 2004, s. 174) A nabízí několik zásadních vymezení předmětu:

- Celoživotní vzdělávání a učení se dospělých
- Mobilizace lidského kapitálu (v prostředí sociální změny)
- Orientace člověka v kritických uzlech jeho životní dráhy či při problémovém průběhu jeho životní dráhy
- Individuální a sociální souvislosti změn syntetického statusu
- Animace dospělého člověka
- Vyrovnávání se dospělého člověka se sociálními institucemi, (tamtéž, s. 175-179)

Jak už jsem uvedl, není mým záměrem postihnout co nejobsáhleji a nejpečlivěji různá vymezení předmětu andragogiky v celé jeho šíři, i když je potřeba o nich uvažovat komplexně. Pro účely této práce bude dostačující podrobněji se zabývat vymezením předmětu jako mobilizací lidského kapitálu v prostředí sociální změny, které přímo souvisí s tématem a cílem této práce, a animací dospělého člověka, které nám poskytne dost možná nejjobecnější pohled na předmět andragogiky.

Animace dospělého člověka – toto velmi rozsáhlé pojetí je dle Bartoňkové obsaženo ve všech výše zmíněných vymezeních a abstraktně řečeno představuje jakési oduševňování: nikdy nekončící humanizaci člověka. V tomto smyslu se tedy vztahuje na enkulturaci (zisk a rozvoj kulturních kompetencí), socializaci, resocializaci a profesionalizaci (optimalizaci sociálních pozic a rolí, včetně těch socioprofesionálních) a edukaci (záměrné, cílevědomé formování člověka, výchova a vzdělávání). (tamtéž, s. 178) Animační působení probíhá na rovině intencionální i funkcionální, lze jej tedy chápat jako „proces získávání a rozvíjení specificky lidských vzorců chování, jako proces osvojování specificky lidských hodnot vytvořených v průběhu existence civilizace.“ (Bartoňková, Šimek, 2002, s. 16)

Mobilizace lidského kapitálu (v prostředí sociální změny) – „v prostředí permanentních změn, jaké je typické právě pro společnost na rozhraní industrialismu a postindustrialismu, představuje lidský kapitál (potenciál) nejdůležitější, ale také nejcitlivější a nejzranitelnější determinantu existence a vývoje společnosti.“ (Bartoňková, 2004, s. 176)

Lidský kapitál bývá obecně rozdělován na dvě části, které spolu úzce souvisí. Jedna složka je tvořena základním lidským kapitálem, který zahrnuje produktivní schopnosti a vlastnosti (fyzickou sílu, dovednosti, analytické myšlení, atd.), druhá složka představuje tzv. širší lidský kapitál, který umožňuje uplatňovat v praxi složky kapitálu základního. Okolnosti ovlivňující úroveň lidského kapitálu jsou zejména schopnosti jako získávat a rozvíjet dovednosti, vyhledat nejvhodnější místo pro uplatnění svých dovedností nebo jako umění plánovat a rozvrhovat činnosti. (Fischer, Mazouch, 2011, s. 1)

Bourdieu nabízí podrobnější rozdělení kapitálu, kdy jej rozděluje na kapitál ekonomický (zde uveden pouze pro úplnost, teorie ekonomického kapitálu není pro tuto práci relevantní informací), kulturní, sociální a symbolický (kapitál cti a prestiže, taktéž nerelevantní vzhledem k cíli práce).

Kulturní kapitál dále ještě rozděluje na různé formy: *objektivace, inkorporace a institucionalizace*. (1) Kulturní kapitál v objektivním stavu je pak k dispozici například ve formě knih, obrazů, uměleckých děl, atd. V této formě je kulturní kapitál nejvíce vázán na kapitál ekonomický. (2) Kulturní kapitál v inkorporovaném stavu představuje osvojené a internalizované kulturní kompetence – veškeré kulturní schopnosti, dovednosti, formy vědění, kterých lze nabýt vzděláním (v nejširším smyslu slova). (3) Třetí formou kulturního kapitálu je jeho institucionalizace, především ve formě dokladů o absolvování určitého vzdělávacího stupně a vzdělanostních titulů. V podstatě jde o vysvědčení o kulturní kompetenci a přináší vlastníkovu trvalou a právně garantovanou hodnotu.

Sociální kapitál představuje sociální vztahy, do nichž je aktér zapojen a k nimž se může uchýlit v případě potřeb podpory. Základ je tedy využívání trvalé sítě vztahů, která je produktem individuální nebo kolektivní investiční strategie, a která dříve či později slibuje určitý užitek. (srov. Balon, Šubrt, 2010, s. 176-178)

Konkrétnější představu (dejme tomu aplikovanou na pracovní prostředí) o lidském potenciálu nebo kapitálu nám z pohledu psychologie práce nabízí Pauknerová, která tvrdí, že „k výkonu profese přistupuje pracovník s určitou mírou předběžné připravenosti. Přiměřenost této připravenosti ve vztahu k požadavkům pracovní činnosti, kterou vykonává nebo má vykonávat, vyjadřuje nejlépe jeho pracovní způsobilost. Porovnáme-li specifickou způsobilost určitého člověka vzhledem k vymezenému souboru činností, dá se obvykle zjistit míra souladu mezi požadavky profese a předpoklady pracovníka. Ta může být:

- optimální, pokud je soulad mezi nimi vysoký,
- přiměřená, pokud je pracovník schopen vcelku dobře se vyrovnat s profesí a přizpůsobit se jejím požadavkům,
- nepřiměřená, je-li pracovník jen zčásti schopen vyrovnat se s požadavky profese a jeho přizpůsobení zůstává nedokonalé,
- nežádoucí tam, kde se individuální profil pracovníka dostal do výrazného rozporu s požadavky profese, případně kde některé osobnostní vlastnosti či předpoklady pracovníka mu znemožňují profesi zvládnout.“ (Pauknerová, 2006, s. 160)

V tomto smyslu by andragogika nebo spíše andragogická intervence a vůbec personální politika organizace měla prostřednictvím vzdělávacích a rozvojových nástrojů napomáhat tomu, aby soulad mezi požadavky profese a předpoklady pracovníka byl co nejvyšší. V obecném smyslu slova by šlo o zasahování do systému lidského potenciálu prostřednictvím andragogického působení nebo jiných personálních technik. Lidský kapitál/potenciál lze z jistého úhlu pohledu, tedy jazykem psychologie práce, definovat jako pracovní způsobilost, kterou tvoří:

- fyzická způsobilost,
- psychická způsobilost,
- odborná způsobilost,
- morální a občanská způsobilost. (srov. tamtéž)

Je jasné, že toto vymezení je poněkud širší, zahrnuje i aspekt fyzické způsobilosti nebo připravenosti, ale pro ilustraci je dobré přiblížit si tuto problematiku z více pohledů, kontextů.

„Andragogika je v této podobě vědou o sociální intervenci při identifikování a ovlivňování úrovně lidského kapitálu.“ (Bartoňková, 2004, s. 176) Pojem sociální intervence chápeme jako situaci záměrného zasahování sociálních institucí nástroji vzdělávací, sociální, personální politiky do systému výše popsaného potenciálu/kapitálu. (srov. tamtéž) Vzhledem k tématu a cíli práce tedy bylo důležité definovat si systémy lidského kapitálu/potenciálu a ukázat andragogiku jako vědu, která za pomoci nejrůznějších nástrojů zasahuje do těchto systémů. V rámci této práce, jak se ukáže v dalších kapitolách, bude zásadní zaměřovat se právě na lidský potenciál a jeho ovlivňování nástroji personální politiky v procesu andragogické interakce.

Objekt

Dle mého názoru je také důležité připomenout, co nebo kdo je objektem andragogiky. Podle Šimka a Bartoňkové je pro andragogiku charakteristické to, že se zajímá o dospělého člověka v průběhu celé jeho životní dráhy. (srov. Bartoňková, Šimek, 2002, s. 24) Životní dráhu lze pak definovat jako trajektorii člověka v sociálně-historickém prostoru a čase, jako sled změn sociálního postavení a rolí jednotlivce. V zásadě se životní dráha dělí do čtyř dimenzí: délka šířka, výška, význam a hodnocení. Délka životní dráhy je ohraničená narozením a smrtí – tedy biografickým časem a také časem historickým, na jehož pozadí se individuální životní dráha odehrává. Šířkou životní dráhy se míní fyzický a geografický prostor, ve kterém člověk žije, ale také šířka aktivit, bohatství znalostí, dovedností a zájmů. Výška vyznačuje postavení/konkrétní místo člověka ve vertikální sociální diferenciaci. Význam a hodnocení nakonec souvisí se sebehodnocením a hodnocením druhých lidí. (srov. Kubátová, 2010, s. 109)

Za dospělého člověka je potom považován jedinec, který dosáhl biologické, psychické a sociálně ekonomické zralosti. (srov. Bartoňková, Šimek, 2002, s. 24) Beneš nabízí běžné definice dospělosti z hlediska různých disciplín – biologicky je za dospělého člověka považován jedinec, který dosáhl fyzické zralosti, z právního hlediska znamená dospělost získání práv a povinností, sociologie definuje dospělého jako

člověka, který převzal sociální role, přičemž založení rodiny a nástup do pracovního života se považují za dominantní, psychologie vyzdvihuje stabilizaci forem chování, myšlení a prožívání, pedagogika zase pojímá dospělého člověka jako vychovatele následující generace (a částečně i jako svůj produkt). (Beneš, 2008, s. 79)

Z takto vymezeného objektu andragogiky pak lze odvodit důsledky pro andragogické modely sociální intervence (andragogického působení, interakce), zejména pro modely vzdělávacích přístupů. (srov. Bartoňková, Šimek, 2002, s. 24) V tomto smyslu zmiňuje Bartoňková paradigmatické přístupy k objektu, konkrétně jde o *sociotechnické, emancipační a komunikační paradigma* a různé typy vztahů (subjekt-objektový, subjekt-subjektový, klientelový). (srov. Bartoňková, 2004, s. 180) Je zajímavé sledovat, s jakými rozdíly se staví k paradigmatizaci andragogiky Bartoňková se Šimkem a Gigalová se Znebejánkem.

Sociotechnické paradigma si lze představit tak, že „existuje někdo poučený, vědoucí, kdo ví, jak se věci mají a jak by měly vypadat. Ví také, jak zorganizovat situaci k dosažení změny a má k tomu i moc a nástroje. Na druhé straně stojí někdo, kdo má být veden, poučován, měnit své postoje, rozvíjet se.“ (Bartoňková, Šimek, 2002, s. 27) Dle Gigalové a Znebejánka takto formulované paradigma zachycuje klasickou představu poučeného učitele, který svou dominancí formuje žáka a je zcela jasné, jaký vztah je mezi nimi předpokládán. (srov. Gigalová, Znebejánek, 2008, s. 4-5)

Emancipační paradigma „klade důraz na autonomii člověka nebo skupiny. Každý má právo na vlastní cestu rozvoje v rámci lidských práv. Majorita nesmí znásilňovat a omezovat minoritu tím, že by jí nutila své vzorce chování, své normy a hodnoty.“ (tamtéž, s. 28) Zde už vztah mezi vzdělatelem a vzdělávaným dle Gigalové a Znebejánka tak jasný není, stejně tak není objasněna úloha vzdělavatele a jen stěží připouštějí, že by vzdělávaný v tomto paradigmatu určoval obsah svého studia sám – nezávisle na vzdělavateli. (Gigalová, Znebejánek, 2008, s. 5)

Komunikační paradigma je třetím a výrazně teoretizujícím pohledem na andragogickou intervenci, které „zdůrazňuje nezbytnost poznání principů komunikačního jednání pro optimalizaci vztahů mezi lidmi. Nelze předvídat společenský vývoj, nelze proto určit, zda vůbec, koho, kam a jak vést. Je ale možné poznávat, na jakých základech, jakými formami, jakými prostředky a s jakými významy spolu lidé mezi sebou komunikují. Toto poznání slouží k pochopení podstaty sociálního

jednání lidí a podstaty fungování společenských výtvorů.“ (tamtéž, s. 28) V tomto případě poukazují Gígalová se Znebejánkem na to, že není vyjasněna otázka optimalizace lidských vztahů – tedy kdo určuje tyto optimální vztahy, kdo je předmětem optimalizace a jaký je mezi nimi vztah. (srov. Gígalová, Znebejánek, 2008, s. 6)

Schematicky jsou dle jejich názoru všechna tři paradigmatu v podstatě variacemi na sociotechnické paradigmatu. Všechny totiž předpokládají vztah mezi vzdělavatelem a vzdělávaným, ve kterých mezi nimi nelze eliminovat asymetrický vztah a liší se pouze určitou mírou této asymetrie. Definičně jde mluvit pouze o paradigmatu sociotechnickém a o protikladném paradigmatu komunikativním, které zahrnuje paradigmatu emancipační i komunikační, obě paradigmatu totiž vykazují dle autorů spíše principiální podobnost než odlišnost. (Gígalová, Znebejánek, 2008, s. 4-6) Pro účely této práce bude třeba dále pracovat pouze s paradigmatem sociotechnickým, se subjekt-objektovým schématem andragogického působení a to především v souvislosti s technologií sociálního inženýrství, jehož vymezení se budu věnovat v závěru této kapitoly. Chtěl jsem pouze poukázat na odlišnosti, na různá pojetí paradigmatizace andragogiky.

Činitele andragogické interakce

Činitele andragogické interakce tedy můžeme identifikovat na základě určitého paradigmatu. Jak už jsem zmínil, tato práce předpokládá použití paradigmatu sociotechnického, to znamená, že andragogické působení by se v tomto smyslu dalo znázornit tímto způsobem:

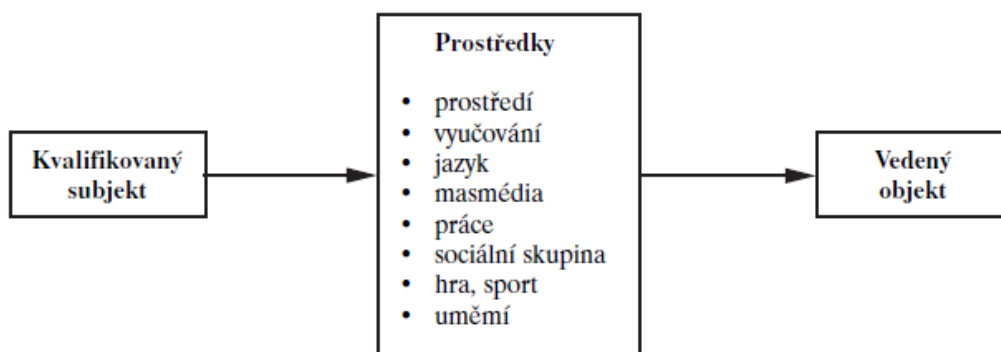


Schéma (srov. Bartoňková, Šimek, 2002, s. 33)

Kvalifikovaný subjekt v tomto vztahu může být např. vzdělavatel, personalista, manažer, obecně jakýkoli nadřízený pracovník, atd. Kvalifikační profil takového člověka by měl splňovat určité požadavky: *všeobecné vzdělání* (odráží kvalitu kulturního kapitálu, nese určitou hodnotu), *odborné vzdělání* (specializované vzdělání v oblasti, ve které andragog působí), *andragogické/pedagogické vzdělání* (teoretická i praktická báze pro andragogickou praxi), *osobnostní rysy* (správná konfigurace vlastností pro práci s lidmi v tomto kontextu).

Vedený objekt neboli příjemce a středobod tohoto procesu. V této roli může figurovat např. žák, zaměstnanec, zkrátka dospělý člověk, který ale musí naplňovat dva základní předpoklady: *zralost* (dispozice k tomu být vzdělávaný, akceptovat příslušný trénink nebo vzdělávací proces obecně, apod.), *sociální situace* (pozice a role, které účastník vykonává, z těch odvozené zkušenosti, příslušná vzdělanostní úroveň, jeho situace by měla být adekvátní ke konkrétnímu dalšímu vzdělávání). (srov. Bartoňková, Šimek, 2002, s. 34)

Prostředky animačního působení významně ovlivňují efektivitu každé andragogické interakce, působí intencionálně i funkcionálně. Jedná se o všechny okolnosti a souvislosti takové akce, o všechny aspekty, které se podílí na konečném výsledku vzdělávacího procesu. Primárním prostředkem andragogické intervence je její obsah, předávaná informace, ale obsah velmi úzce souvisí s ostatními prostředky (vlivy) – se stylem vyučování, prostředím, ve kterém se odehrává, s používaným jazykem a stylem komunikace, apod. (srov. Bartoňková, Šimek, 2002, s. 35)

Kurikulum

Myslím, že je na místě tuto kapitolu shrnout definicí kurikula jakožto rámce pro realizaci cílů andragogické interakce. Dle Beneše se teorie kurikula „zaměřují na cíle, obsahy, metody, na evaluaci, případnou revizi a na rámcové podmínky realizace učení a výuky ve vzdělávacích institucích. Kurikulum se tedy zabývá tím:

- kdo se má učit,
- co se má učit,

- kdy se má učit,
- s kým,
- kde,
- jak se má učit,
- za pomoci jakých prostředků,
- proč a za jakým účelem se má učit.“ (Beneš, 2008, s. 103)

Kurikulum především v obecných úvahách (obecných otázkách výchovně-vzdělávacích cílů) se odvozovalo několika způsoby, nebo lépe v několika směrech. Například zastánci humanitně liberální filozofie se snažili nalézt ucelený soubor všeobecného vědění, který by odpovídal potřebám dospělého – šlo jim o určení všem společné kultury, jejíž zprostředkování by vedlo k rozvoji autonomní osobnosti. Kritikové tohoto směru se naopak opírali o nemožnost určení společného a neutrálního kulturního základu. Namítali, že kurikulum je sociálně podmíněno, že ho více ovlivňují kulturní a mocenské elity než sociálně slabší, alternativní skupiny, apod. Proto se přikláněli k tomu, že vzdělávání dospělých musí vycházet z kultury každé jedné sociální vrstvy. Malcolm Knowles se zase zabýval metodickou a psychologickou stránkou vzdělávání dospělých. Dospělý člověk v jeho teoriích ví nejlépe, co se má učit a andragogika jen poskytuje metodickou pomoc. Výchozí bod jeho teorie je rozvoj člověka od závislosti k sebeurčení – andragogiku tedy „redukoval“ na sebeurčené a sebeorganizované procesy učení se dospělých, apod. (Beneš, 2008, s. 103-104)

Co se týče představ o podobě obecných výchovných a vzdělávacích cílech je možné pozorovat názorovou pluralitu. Tohle velmi zjednodušené přiblížení sloužilo pouze k letnému pohledu na problematiku vymezování kurikula. Teorie kurikula na té nejobecnější rovině tedy konstruuje představy, představují diskusi o tom, jakou podobu by sociální intervence měla mít – jakých cílů by měla výchovně-vzdělávací intervence dosahovat. V dnešní době převažující a konkrétnější vymezení se označuje jako kurikulum organizací, kdy „vzdělávací organizace a organizace, které v rámci svých činností vzdělávání provozují (podniky, apod.), rozhodují kurikulární otázky v souladu s vlastními potřebami, např. dle strategie rozvoje lidských zdrojů.“ Tímto způsobem vymezené kurikulum v podstatě vysvětluje, proč jsem toto téma zmínil a zároveň

elegantně připravuje půdu pro kapitolu, která se bude zabývat performance managementem. Mým záměrem totiž bude interpretace performance managementu jakožto kurikulárního rámce, v němž bude probíhat andragogická intervence v podobě hodnocení pracovníků. Kapitola „Performance management – kurikulární rámec“ tedy bude definovat koho, co, kdy, s kým, kde, jak, za pomoci jakých prostředků, proč a za jakým účelem vzdělávat. Vytvoří nám představu o prostředí, ve kterém bude andragogické působení probíhat.

Andragogické působení

Andragogické působení je pak v tomto smyslu možné vymezit jako technologii sociálního inženýrství podle Poppera. Karl R. Popper při své kritice historicismu¹ definoval pojem „utopické, holistické“ sociální inženýrství a „dílčí“ nebo taky „postupné“ sociální inženýrství. Kdy utopické inženýrství definuje jako „vždy veřejné“ s cílem o přestavbu celé společnosti (ovládnutí klíčových pozic, atd) podle určitého plánu nebo projektu, který by byl sestaven na základě historických sil utvářející budoucnost vyvíjející se společností. Vesměs skrze přizpůsobování společnosti předvídanému vývoji. K označení praktického využití výsledků dílčí technologie používal pojem dílčí sociální inženýrství. Tímto pojmem shrnul soukromé i veřejné sociální jednání, které při dosahování určitého cíle nebo záměru vědomě využívá veškerého dostupného technologického poznání (včetně vědomí o omezení vlastní iniciativy i znalostí neboli znalostí o omezenosti poznání). Při vymezování této technologie odkazoval na podobnosti v činnostech fyzikálního a sociálního inženýra. Připodobnil práci fyzikálního inženýra, který navrhuje stroje, představuje je a udržuje, k práci inženýra sociálního, který pak analogicky navrhuje sociální instituce, rekonstruuje je a reguluje chod již fungujících institucí. Společenské instituce v tomto smyslu míní v širokém smyslu od firmy, přes vzdělávací systém až po např. církev. Na instituce pohlíží jako na prostředky k dosažení určitých cílů nebo jako na něco použitelného ve službě určitým cílům a bez ohledu na charakter těchto cílů se jich bude snažit dosáhnout malými úpravami a postupným doladováním. Dílčí inženýr totiž ví, že

¹ Tímto názvem označoval tendence sociálních teoretiků hledat cíl svého bádání skrze „historickou předpověď“, tzn., že jejich cílem bylo v historickém vývoji nalézt „vzor“ nebo „zákon“, dle kterého by bylo možno předpovídat budoucí vývoj společnosti. (srov. Popper, s. 12)

se může učit ze svých chyb, že se musí pohybovat pomalu a pečlivě porovnávat měřitelné výsledky s těmi očekávanými, že musí pátrat po nevyhnutelných nežádoucích důsledcích každé činnosti. Měl by se přitom vyhýbat reformám velkého rozsahu, kdy by se připravil o možnost sledovat vztahy příčiny a následku a tak i o možnost být ve střehu a vědět, co vlastně dělá. (srov. Popper, 1994, s. 55-58)

Technologii dílčího neboli postupného sociálního inženýrství lze tedy chápat jako specifický postoj ke společnosti a společenským institucím, jako soubor návodů nebo prostředků, díky kterým lze v rámci určité instituce dojít ke kýženému efektu. Sociální inženýr (manažer, hodnotitel, andragog) v obecném smyslu slova využívá veškeré dostupné nástroje k hledání cest a způsobů, kterými by tvořil, ovlivňoval nebo reorganizoval společenské instituce a v jejich rámci a na základě dostupného poznání používal prostředky vhodné pro dosažení institucionálních cílů. Tato technologie je Popperem definována jako postupný proces, kdy se technolog mnohdy na základě metody pokus-omyl učí ze svých chyb a využívá je ke svému prospěchu, vždy v takových šířkách, aby byl schopen pozorovat výsledky a vztahovat je k vytyčeným cílům. Andragogické působení v tomto kontextu představuje technologii dílčího sociálního inženýrství, kdy se andragog, vzdělavatel nebo manažer snaží v rámci určité instituce (interakce, organizace) co nejlépe zorientovat a na základě svých poznatků použít takové nástroje, aby co nejefektivněji došel ke stanoveným cílům. Aplikace sociální technologie téma této práce by mohla vypadat tak, že inženýr (jako vzdělavatel, hodnotitel, nadřízený) v rámci instituce (organizace – institucionálního rámce řízení pracovního výkonu) se pokusí uplatňovat prostředek hodnocení pracovního výkonu tak, aby docházelo k plnění organizačních cílů.

Pracovní výkon

Je důležité definovat si pracovní výkon především z toho důvodu, že představuje jeden ze základních organizačních aspektů. Výkon jakožto výsledek pracovní činnosti je pro organizace obecně zásadním pojmem, na pracovních výkonech pracovníků v podstatě závisí existence organizací, determinuje jejich úspěšné fungování. Je tedy třeba přiblížit si teorie, které pracovní výkon definují, objasňují okolnosti, které se na jeho výsledné podobě zásadně podepisují. Vymezení pracovního výkonu je také potřebné z hlediska kapitoly o řízení pracovního výkonu, které zjevně s tímto pojmem primárně pracuje a na jeho celkovém ovlivňování jeho jednotlivých determinant je tato koncepce postavena.

Pracovní výkon a výkonnost – vyjasnění pojmů

Wagnerová považuje tyto dva pojmy za významově odlišné a udává, že dochází k častému zaměňování těchto pojmů, což je způsobeno odlišným překladem různých autorů a obecně nesjednocenou terminologií.

Pracovní výkon pak charakterizuje jako výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek.

Pracovní výkonnost je obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztažené k určitému subjektu – jedinci. (srov. Wagnerová, 2005, s. 11)

Na první pohled je zřejmé, že tyto dva pojmy lze používat v odlišných konotacích, nicméně vzhledem k tomu, že v předchozích kapitolách pracuji s termínem performance management neboli řízení pracovního výkonu (tak jak s nimi pracuje Koubek), nepovažuji vzhledem k cíli práce za relevantní mezi těmito pojmy nutně rozlišovat, a proto jsou zde víceméně používána jako synonyma.

Výkonnost pracovníka je pak ovlivněna řadou činitelů jako např. technické, organizační, sociální, osobní determinanty, ale i mikroklimatické podmínky, apod. Za osobní determinanty výkonu jsou pak považovány složky osobnosti a zahrnují znalosti, dovednosti, praxi, zkušenosti, motivaci, fyzický stav, osobní vlastnosti, atd. Obecně je tedy výkonnost člověka ovlivňována subjektivními a objektivními předpoklady, kdy

mezi subjektivní aspekty práce patří tělesné a duševní vlastnosti a schopnosti člověka pro práci, kvalifikační předpoklady a volní vlastnosti, zatímco mezi objektivní předpoklady se obvykle řadí technologie a technické vybavení, organizace a řízení pracovního procesu, způsoby hodnocení a odměňování práce, vnější pracovní podmínky, sociální podmínky pracovního výkonu, sociální a hygienické vybavení pracovišť a neobvyklé situační vlivy. (srov. Wagnerová, 2005, s. 11) Pracovní výkon nebo výkonnost je tedy ovlivňována celou řadou subjektivních a objektivních činitelů, z nichž některými se budu v dalších oddílech této kapitoly podrobněji zabývat.

Determinanty pracovního výkonu

Koubek poukazuje na tradiční pojetí výkonu, kdy se za pracovní výkon považovaly výsledky činnosti jednotlivce, týmů, organizace – obecně anglickým slovem output. Tento pohled tedy akcentoval kvantitativní aspekt, bezprostředně zjistitelné a měřitelné množství odvedené práce. Postupem času se ale začalo ukazovat, že ubývá takové práce nebo úkolů, jejichž výsledky lze objektivně měřit a do popředí se tak dostal fakt, že výkon je také způsob provedení, způsob chování. Existují dokonce i názory, že výkon je v podstatě pouze chování, a že by se mělo rozlišovat mezi výkonem v podobě chování a výkonem v podobě výsledků tak, aby při samotném hodnocení výkonu nedošlo ke zkreslení pod vlivem neovlivnitelných systémových faktorů. Nejnovější definice pracovního výkonu v sobě proto obsahují jak chování, tak i výsledky. (srov. Koubek, 2004, s.22) „Za složky moderního pojetí pracovního výkonu a zároveň za jeho kritéria se tedy považují nejen výsledky, ale i chování a charakteristiky dovedností, znalostí, osobnosti, potřeb a hodnotových orientací. Takové pojetí zahrnuje nejen output, ale i input – to, co s sebou pracovník v podobě svých vlastností do organizace přináší.“ (Koubek, 2004, s.24)

Koubek na tomto základě tvrdí, že pracovní výkon je výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (úkolů).

- *Úsilí* – je odrazem motivace, týká se množství energie vynaložené pracovníkem při plnění úkolu. Výkon přitom nemusí být úměrný vynaloženému úsilí, zejména v případech, kdy pracovníkovi chybí určité schopnosti nebo plně nepochopí povahu úkolu – svoji roli.

- *Schopnosti* – jako osobní charakteristiky pracovníka potřebné k úspěšnému vykonávání práce. Úroveň znalostí a dovedností určitého pracovníka tvoří horní hranici jeho výkonu.
- *Vnímání role či úkolů* – míra pochopení role či úkolu.

K úspěšnému plnění pracovních úkolů je tedy potřeba, aby všechny tyto složky pracovního výkonu byly přítomny ve vhodném poměru. (srov. Koubek, 2007, s.212)

Pauknerová nabízí poměrně rozsáhlé vymezení pracovního výkonu optikou psychologie práce a tvrdí, že „v případě pracovního procesu tvoří výkonnost pracovníků soubor jejich vlastností a dispozic, které se podílejí na plnění zadaných pracovních úkolů – je to tedy určitá připravenost pracovníků podávat výkon.“ (Pauknerová, 2006, s. 166) Výkonnost je pak ovlivněna řadou činitelů vnitřního a vnějšího charakteru:

- technickými, ekonomickými a organizačními podmínkami,
- společenskými podmínkami,
- osobnostními determinantami pracovníka,
- situačními podmínkami. (srov. tamtéž)

Technické, ekonomické a organizační podmínky patří mezi objektivní determinanty výkonu, které ve vzájemné kombinaci a kvalitě ovlivňují jednotlivé pracovníky v souvislosti s jejich osobními charakteristikami a dalšími aspekty ovlivňujícími pracovní výkon. Mezi tyto podmínky patří například:

- technická úroveň vybavení pracoviště,
- celková úprava a uspořádání pracoviště
- používané technologické postupy
- fyzické podmínky práce
- dodržování hygieny a bezpečnosti práce
- způsob delegování a její organizace
- způsob odměňování, mzdové hodnocení, jiná zvýhodnění,

- pracovní doba,
- způsob zajišťování a realizace organizačních změn. (srov. Pauknerová, 2006, s. 167)

Jedná se o soubor všech objektivních determinantů týkajících se fyzického prostředí, organizace práce, způsobu řízení, apod., které s ohledem na osobnostní charakteristiky a jiné aspekty přímo ovlivňují výslednou kvalitu pracovního výkonu pracovníka.

Společenské podmínky působí zvnějšku na pracovníka a jedná se zejména o soubor pravidel, norem a tradic, které odrážejí celospolečenské podmínky z hlediska obecných sociálních aspektů a názorů a patří mezi ně např.:

- uplatňovaný způsob práce s lidmi,
- úroveň a kvalita vedení lidí,
- pozice pracovníka z pohledu profese ve společnosti, prestiž a spokojenost pracovníka v určité pozici a profesi,
- úroveň a kvalita sociálních vztahů na pracovišti,
- podmínky osobního a rodinného života pracovníků,
- kvalita a kvantita interakcí a komunikace mezi pracovníky na pracovišti, ale i ve firmě obecně
- úroveň aspirací jednotlivých pracovníků a možnosti jejich realizace v práci i v soukromém životě (srov. Pauknerová, 2006, s. 167)

Osobní determinanty pracovníka zahrnují subjektivní aspekty pracovního výkonu. Jde o individuální předpoklady pro práci:

- Tělesné a duševní předpoklady,
- Odborná připravenost a kvalifikace,
- Osobnostní a morální vlastnosti,
- Motivovanost k práci,

- Zdravotní stav.

Situační podmínky se týkají aktuálních vlivů působících na pracovníka:

- celospolečensky významné události
- firemní změny, podnikové vlivy,
- reorganizace,
- restrukturalizace,
- rekvalifikace,
- konflikty na pracovišti, atd. (srov. Pauknerová, 2006, s. 167-168)

Jde tedy o velmi širokou škálu vlivů, které mají přímý nebo nepřímý dopad na pracovní výkon pracovníka, na podobu dosažených výsledků. V návaznosti na předchozí kapitulu, kdy jsme si vymezili andragogiku jako vědu zabývající se mobilizací lidského kapitálu, je důležité zaměřit se na osobní determinanty pracovního výkonu, tedy na schopnosti, vlastnosti, kvalifikaci a kompetence – na lidský kapitál/potenciál pracovníků, který je pro organizaci tou nejcennější složkou. Bude také nutné zabývat se motivací a její návazností na pracovní výkon, způsobem, jakým motivace ovlivňuje výkonnost pracovníka.

Dle Pauknerové můžeme za osobní determinanty pracovního výkonu považovat odbornou připravenost a kvalifikaci, osobnost a morální vlastnosti a motivaci k práci (tělesnou, duševní připravenost a zdravotní stav záměrně vynechávám jako irelevantní aspekty vůči cíli práce, i když je jistě třeba chápat tyto složky v rámci celku). *Osobnost* se pak dle Bělohávků dá vymezit jako jedinečné spojení psychických rysů, které charakterizuje jednotlivce. Těmito rysy se pak rozumí schopnosti, dovednosti, znalosti, vlastnosti, postoje a hodnoty (patří sem i potřeby a motivy, těm se však budu věnovat později v samostatném oddílu). Znalost osobnosti lidí v praxi umožňuje:

- předvídat nebo dodatečně vysvětlovat určité chování v určitých situacích,
- hledat adekvátní způsoby motivace,

- odhadovat profesionální úspěšnost v různých funkcích. (srov. Bělohávek, 1994, s. 31)

Nemá smysl zde sáhodlouze pojednávat o všech osobnostních rysech zvláště a podrobně se zabývat jejich definicemi. Osobnostní rysy jsou zkrátka víceméně vrozenými nebo naučenými vlastnostmi, jejichž kombinace a úroveň implikují do jisté míry kvalitu lidského potenciálu. Dalším determinantem pracovního výkonu (složkou pracovní způsobilosti) je *odborná způsobilost a kvalifikace*. *Odborná způsobilost* vyjadřuje stupeň a rozsah odborné přípravy pracovníka pro výkon určité profese, tvoří určitý základ kvalifikace pracovníka, kterou můžeme chápat jako pracovním zařazením konkretizovanou aktuální připravenost k výkonu práce. *Kvalifikace* pracovníka je potom aktuální připravenost k výkonu práce – reflektuje konkrétní požadavky profese nebo pracovního zařazení. Pracovní způsobilost vyjadřuje specifickou připravenost pracovníka pro výkon určitých činností, kvalifikace pak vyjadřuje konkrétní „vyladění“ ve vztahu ke konkrétní pozici. Pro úplnost je nutné doplnit pojem *kompetence*, který v této souvislosti představuje cílový stav ve vývoji pracovní způsobilosti a kvalifikace pracovníka. (srov. Pauknerová, 2006, s. 165)

"Pracovní způsobilost každého člověka je funkcí jeho individuálních fyzických, psychických, odborných a morálních předpokladů pro práci, kvalifikace tyto předpoklady bezprostředně spojuje s požadavky určité profese. Kompetence pak tuto konkretizaci doladňuje na podmínky daného pracoviště a podniku. Zahrnuje jak odborně profesní, tak i sociální hlediska. V podobě profesní a sociální kompetence pracovníka vyjadřuje optimální stav jeho aktuálního uplatnění v podniku." (Pauknerová, 2006, s. 165) Výsledný pracovní výkon závisí na kombinaci několika objektivních i subjektivních faktorů, přičemž mezi nejvýznamnější patří osobnostní determinanty, jak jsem uvedl, jsou to zejména osobnostní vlastnosti, úroveň odborné způsobilosti a kvalifikace. Velmi významnou složkou výkonu je ale i motivace k pracovnímu výkonu, bude ji proto věnována následující podkapitola.

Pracovní výkon a motivace

„Teorie a praxe řízení klade stále větší důraz na problematiku pracovní ochoty, tedy na motivaci a ovlivňování pracovní ochoty, na stimulaci pracovníků v organizaci.

Tato orientace odráží rostoucí význam proměnlivosti subjektivních faktorů, které určují jednání pracovníků při plnění stanovených úkolů i při jejich reakci na podnikové dění. A dále odráží nutnost intenzivně se zabývat psychologickými a sociálními souvislostmi ekonomických procesů. Tím se vytváří potřebný prostor k přiměřenému využití hybných sil skrytých v člověku, v pracovníkovi.“ (Mayerová, 1997, s. 87)

Klíčovým pojmem motivačních teorií je „motiv“. Mluví se o motivech určitého rozhodnutí nebo aktivity – jsou to důvody, pohnutky jednání. Motivy mají dvě složky:

- *energizující* – dodávají sílu a energii jednání lidí,
- *řídící* – dávají směr jednání, týká se rozhodnutí pro konkrétní věc a vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout.

Potřeba znamená stav nedostatku. Mezi potřebou a motivem je velmi malý rozdíl a v praxi se běžně tyto pojmy zaměňují. (srov. Bělohávek, 2000, s. 39-40) Motivace potom představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání. V organizaci obecně má motivace význam zejména ve spojitosti s pracovním výkonem a celkovou výkonností pracovníka, proto se hovoří zejména o motivaci k pracovnímu výkonu a především o výkonové motivaci. Výkonová motivace je charakteristika osobnosti určená potřebou dosahovat úspěchu a potřebou vyhnout se neúspěchu – tyto potřeby jsou vlastní všem lidem, ovšem s odlišnou intenzitou. Pokud v člověku převažuje potřeba úspěchu, jedná se spíše o aktivního jedince, zatímco převažující potřeba vyhnout se neúspěchu naznačuje u člověka jistou pasivitu. (srov. Pauknerová, 2006, s. 173)

Mnozí manažeři se domnívali a někteří stále dost možná domnívají, že motivace pracovníků je pouze záležitostí financí. Už ve 40. letech ale Abraham Maslow dokázal, že existuje řada dalších významných motivů, které je třeba brát v úvahu. (srov. Bělohávek, 2000, s. 40) Na základě známých motivačních teorií (včetně té Maslowovi) pak Wagnerová definuje základní funkce práce (pracovního výkonu) pro člověka:

- Zabezpečení prostředků na stravu a bydlení – primární funkce
- Strukturování času, řád
- Pravidelná sociální interakce

- Zážitky tvořivosti, dovednosti, smyslu života
- Zdroj osobního statusu a identity
- Zdroj aktivity

Motivace k pracovní činnosti tedy není záležitostí týkající se pouze zdroje obživy, je také prostředkem přinášejícím uspokojení za samotného průběhu práce, z výsledků, ze sociálního postavení a prestiže, ze sociálních vztahů, z ocenění. Motivace a zejména ta pracovní je tedy výsledkem působení mnoha vlivů a lidé vnášejí do pracovní činnosti nejrůznější očekávání – chtějí společenské uznání, postavení, možnost odborného i společenského růstu, možnosti odborné iniciativy. Skrze práci jedinec naplňuje svoje potřeby a očekávání, které jsou spojeny se stavem uspokojení. (srov. Wagnerová, 2005, s. 16) Dále se dle autorky ukázalo, že interakce spokojenosti a pracovního chování je komplikovaná, že produktivita a pracovní spokojenost spolu souvisí velmi nekonkrétně. Nicméně se lze domnívat, že mezi základní požadavky pro pracovní uspokojení může být relativně vysoký plat, spravedlivý mzdový systém, skutečné možnosti pracovního postupu, uvážlivý a participativní management, rozumný stupeň sociální interakce v práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vyšší stupeň kontroly nad pracovním tempem a pracovními metodami. Stupeň uspokojení je však velmi subjektivním aspektem a záleží na konkrétních potřebách a očekáváních a na prostředí. (srov. Tamtéž, s. 18)

Moderní pojetí pracovního výkonu tedy zahrnuje jak výsledky, tak i chování a osobní charakteristiky, které s sebou pracovník do organizace přináší, ale velmi důležitým aspektem pro optimální pracovní výkon, jak jsem uvedl výše, je také správná motivace – konkrétně lze nastínit několik nejvýznamnějších motivátorů:

Mzda – Peníze jsou nejzjevnější vnější odměnou. Nemají sice dlouhodobý motivační účinek, protože pracovník je po nějaké době akceptuje jako standard a do popředí vystoupí jiné faktory. Nicméně peníze mohou poskytnout pozitivní motivaci za předpokladu, že lidé chtějí a potřebují peníze a také proto, že je to jasně hmatatelný způsob ocenění. Musí ale platit spravedlivý systém odměňování. Odměna musí být v jasném vztahu k úsilí nebo k úrovni odpovědnosti a lidé by neměli dostávat méně peněz, než si ve vztahu ke svým kolegům zaslouží. (srov. Wagnerová 20,21)

Druh a charakter vykonané práce – Motivaci a pracovní spokojenost obecně příznivě ovlivňuje práce, která je pro člověka zajímavá, poskytuje mu žádoucí statut, je rozmanitá, nezávislá a pracovník má zpětnou vazbu o výsledcích.

Pracovní postup – Vidina kariérového růstu má značný motivační vliv. Cílené usměrňování profesní kariéry zaměstnanců působí příznivě na jejich výkonnost iniciativu a stabilitu.

Způsob vedení pracovních skupin – tento aspekt je úzce spjat se stylem řízení a osobností manažera. Mezi příznivé faktory patří: zaměření manažera na své podřízené, participativní řízení, relativní nezávislost a samostatnost, možnost ovlivňovat pracovní tempo, uspořádání práce.

Pracovní skupina – v tomto ohledu má na pracovní spokojenost a motivaci vliv mnoho faktorů – formální a neformální vztahy na pracovišti nebo uvnitř skupiny, přátelství, sdílení, konflikty, apod.

Fyzikální podmínky práce – jejich význam vzrůstá především v případech, kdy jsou nepříznivé a demotivují pracovníky k optimálnímu pracovnímu výkonu. (srov. tamtéž, 22)

„Protože pracovní výkon pracovníka je závislý na spojení a vzájemném poměru úsilí (souvisejícího s motivací a jejím ovlivňováním – tedy motivováním pracovníků), schopností a vnímání role (na obojí je zaměřeno vzdělávání a rozvoj pracovníků), je třeba mít vypracované postupy, jak všechny tyto složky pracovního výkonu zlepšovat. Řízení pracovního výkonu by mělo být komplexním, uceleným procesem týkajícím se motivování, rozvoje a odměňování v nejširším slova smyslu.“ (Koubek, 2004, s. 30-31)

Teoretická znalost všech aspektů určujících výslednou podobu, průběh pracovního výkonu je základ pro jakoukoli další práci s lidskými zdroji. Povědomí o tom, co pracovní výkon pracovníků představuje, čím vším je ovlivněn, jak může být motivován, vylepšován a rozvíjen, jakou roli v tomto smyslu hraje člověk, jeho osobnostní vlastnosti a dovednosti, tvoří předmět práce personální politiky v organizacích. V obecně rovině je pracovní výkon do jisté míry determinován úrovní lidského potenciálu každého pracovníka.

Řízení pracovního výkonu – kurikulární rámec

V úvodu této kapitoly zmíním, jak je pro podnik personální práce důležitá, především ve smyslu ovlivňování a investování do lidského kapitálu, hospodaření s lidskými zdroji. Koubek poukazuje na to, že organizace může správně fungovat pouze za předpokladu, že bude komplexně využívat své zdroje – materiální, finanční, lidské a informační. Materiální a finanční zdroje, zdroje neživé, jsou však samy o sobě k ničemu, nečinné. V tomto ohledu hrají lidské zdroje ústřední roli. Zmíněné neživé zdroje musí dát někdo do pohybu, oživovatelem a správcem těchto zdrojů je pak člověk, který tak činí na základě svého kapitálu. Ale i lidské zdroje potřebují základní činný kapitál – ten představují informační zdroje, základ tvořen znalostmi a dovednostmi implikují schopnosti lidí tyto informace používat. Tato charakteristika jasně zařazuje lidské zdroje do kontextu činností organizace a přisuzuje jim zároveň ústřední význam pro organizace a klíčový význam pro jejich řízení a hospodaření s nimi, pro personální práci. (srov. Koubek, 2007, s. 13) „Lidé ve firmě začínají být vnímáni jako jedinečný zdroj konkurenční výhody. Firmy dnes soutěží stále více tím, co mají její zaměstnanci v hlavě.“ (Kubeš a kol., 2004, s. 114)

„První podmínkou úspěšnosti organizace je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, jejich potenciálu, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv.“ (Koubek, 2007, s. 14) Z pohledu organizací je tedy velmi důležité zaměřit se právě na lidské zdroje, na lidský kapitál, který v dnešní době zastává nejdůležitější funkci v organizaci. Personální práce v tomto smyslu navazuje na obecné andragogické teorie a převádí je do praxe tak, aby zajistila co nejefektivnější chod organizací.

Hodnocení pracovníků – hodnocení pracovního výkonu

Začátek kapitoly zdůraznil důležitost lidských zdrojů, lidského potenciálu a personální práce s těmito aspekty pro organizace obecně. Dříve než se dostanu k samotnému definování kurikulárního rámce pro naši andragogickou akci, pokládám za důležité vysvětlit si, proč nepracuji s technikou hodnocení pracovníků samostatně, proč je nutné, abychom chápali hodnocení pracovního výkonu v souvislostech performance

managementu (řízení pracovního výkonu). Zároveň je nutné dbát na významovém rozlišení těchto dvou pojmů: *hodnocení pracovníků* a *hodnocení pracovního výkonu*.

Armstrong totiž tvrdí, že hodnocení pracovníků se již zdiskreditovalo, protože příliš často fungovalo jako shora dolů směřující a značně byrokratický systém, často vnímaný pouze jako nástroj výkonu manažerské moci a kontroly. Hodnocení pracovníků se soustřeďovalo spíše na minulost, na to, co se dělalo špatně, než aby směřovalo dopředu a zabývalo se budoucími potřebami podnikání. Tyto systémy existovaly izolovaně – neexistovala téměř žádná vazba mezi hodnocením pracovníků a potřebami rozvoje. Často byly systémy hodnocení pracovníků odmítány jak manažery, tak i pracovníky a to především pro časovou náročnost a povrchnost tohoto každoročního rituálu. (srov. Armstrong, 2007, s. 416)

Stejně tak Koubek poukazuje na to, že tradiční přístup k hodnocení pracovníků (a k zabezpečování žádoucího pracovního výkonu obecně) se vyznačuje direktivními metodami a odpovídá mu příkazový typ řízení. Hodnocení je pak založeno na tom, jak pracovník přidělené úkoly splnil – tento výkon je srovnáván s předem určeným formálně stanoveným průměrným výkonem, ve skutečnosti však organizace pomocí různých signálů dávají najevo, že žádoucí je výkon, jaký odvádějí špičkoví pracovníci. Předpokládá se, že mají všichni pracovníci stejné předpoklady a za jakékoli snížení výkonu nesou odpovědnost. Příliš se nepřihlíží k faktorům, nad kterými sami pracovníci nemají kontrolu – pohlaví, věk, zdravotní stav, vrozené schopnosti a sklony, zkušenosti, vliv institucí, ve kterých probíhala příprava na povolání nebo různý dopad prvků pracovního prostředí na výkon jednotlivých pracovníků, apod. Takový přístup s sebou může přinášet spoustu negativních dopadů na fyzické i psychické zdraví pracovníků, zvyšovat nespokojenost s prací, s organizací obecně, může pracovníky demotivovat a vést ke zvýšené fluktuaci. Na druhou stranu tento přístup nemotivuje nadprůměrné pracovníky ke zvyšování pracovního nasazení, vynakládání většího úsilí při dosahování výkonu, který by odpovídal jejich schopnostem. (srov. Koubek, 2004, s. 17)

Koubek poukazuje také na to, že definice některých britských a amerických autorů se liší v pojetí odměňování pracovníků – tedy že se dá pozorovat určitý rozdíl mezi britským (evropským) a americkým pohledem na hodnocení/odměňování zaměstnanců. Zatímco se američtí autoři konkrétně zmiňují o hodnocení pracovního výkonu, přístup evropských autorů se těmto zmíenkám vyhýbá. V Evropě se dle Koubka

upřednostňuje obrat „prozkoumání nebo zkoumání pracovního výkonu“, který naznačuje, že nejde o jednostranný proces, ale daleko spíše o společné vyjednávání mezi manažerem a pracovníkem. Považují řízení pracovního výkonu za strategickou záležitost, tedy v první řadě jako rozvojovou aktivitu, odměňování dosavadního výkonu figuruje spíše paralelně a rozhovory o hodnocení výkonu jsou odděleny od projednávání budoucích pracovních úkolů pracovníka. Americké pojetí se více dívá do minulosti a vazba hodnocení dosavadního výkonu na odměňování bývá zřetelnější. Koubek se přiklání spíše k americkému pojetí a tvrdí, že nelze zapomínat na to, že individuální dohody o pracovním výkonu sice směřují do budoucnosti, ale musejí se odrážet i v hodnocení a odměňování jednotlivých pracovníků. (srov. Koubek, 2004, s. 20)

Britský autor Hartle, dle Koubka, například konstatuje, že „řízení pracovního výkonu je proces vytváření sdíleného chápání toho, čeho má být dosaženo a jak toho má být dosaženo, a zároveň přístup k řízení lidí, který zvyšuje pravděpodobnost dosažení úspěchu v práci.“ (tamtéž s. 18)

- Tedy je to *proces*, každodenní akce, které jedinci podnikají, a chování, které demonstrují, aby soustavně zlepšovali výkon svůj i ostatních lidí.
- *Sdílené chápání, čeho má být dosaženo a jak toho má být dosaženo*, se týká jasné definice, projednání a odsouhlasení konkrétních cílů.
- V přístupu k *řízení lidí* se zdůrazňuje povinnost manažerů efektivně vykonávat svou práci při řízení těch, za něž mají zodpovědnost.
- *Zvýšení pravděpodobnosti úspěchů* v práci má jasný účel – úspěšnou práci jedinců i organizace, společný pocit vítězů. (srov. tamtéž, s. 19)

Jinou definici představuje americký autor Davis. „Řízení pracovního výkonu představuje proces neustále probíhající komunikace, do níž jsou zapojeni jak manažer, tak pracovník. Tato komunikace se týká:

- identifikace a popisu podstatných funkcí práce či pracovního místa a jejich vztahu k poslání a cílům organizace,
- vytváření realistických a vhodných norem pracovního výkonu,
- poskytování a získávání zpětné vazby týkající se pracovního výkonu,

- písemného vypracování konstruktivních hodnocení pracovního výkonu a diskuse o nich,
- plánování příležitostí ke vzdělávání a rozvoji za účelem udržení či zlepšení pracovního výkonu pracovníka, či v zájmu navázání na tento výkon v jiné práci.“ (tamtéž s. 20)

Tímto jsem chtěl poukázat na jakousi nejednotu v pojmosloví, ale i na různá pojetí performance managementu. Zatímco někteří autoři explicitně zahrnují do koncepce řízení pracovního výkonu i hodnocení pracovního výkonu (a s ním spojené odměňování), jiní autoři chápou tuto akci spíše jako paralelní záležitost, stojící vně tohoto procesu. Stejně tak používají pojem hodnocení pracovního výkonu nebo hodnocení pracovníků v různých významových rovinách. Evropští autoři tedy mluví spíše o zkoumání nebo prozkoumání pracovního výkonu (míněno hodnocení pracovního výkonu) a v rámci konceptu jej vnímají jako sekundární záležitost, naopak američtí autoři používají termín hodnocení pracovního výkonu a chápou toto hodnocení jako důležitou součást celého procesu. V tomhle mírném zmatku jde o to, abych zdůraznil, že hodnocení pracovního výkonu v rámci této práce je považováno za stěžejní součást procesu řízení pracovního výkonu, čili že upřednostňuje americké pojetí. Navíc je potřeba výrazně rozlišit pojmy hodnocení pracovníků a hodnocení pracovního výkonu, kdy *hodnocení pracovníků* je zde chápáno jako tradiční způsob hodnocení shora, zaměřený na minulost, zdiskreditovaný apod. a *hodnocení pracovního výkonu* jako součást procesu řízení pracovního výkonu a jako termín klíčový pro tuto práci.

Východiska řízení pracovního výkonu

Koncepce performance managementu byla jedním z nejvýznamnějších výsledků v oblasti managementu posledních let, začala se formovat v 80. letech a vznikla z poznatku, že je třeba vyvinout důslednější a integrativnější přístup k řízení a odměňování výkonu. Performance management, řízení pracovního výkonu nebo řízení výkonnosti se rozvinul na platformě starších, zavedených, nicméně poněkud zdiskreditovaných systémů hodnocení zásluh a managementu podle cílů (management by objectives – MBO). Mnoho z pozdějších z pozdějších poznatků hodnocení výkonu bylo použito v koncepci performance managementu, který má ambice stát se daleko

širším, obsáhlejší a přirozenějším nástrojem managementu. (srov. Wagnerová, 2011, s. 10)

Charakteristika řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu, jak vysvětluje Armstrong, je „nepřetržitý a mnohem širší, komplexnější a přirozenější proces řízení, který vyjasňuje vzájemná očekávání, zdůrazňuje podpůrnou a pomocnou roli manažerů, od nichž se očekává, že budou působit spíše jako koučové než jako soudci, a zaměřuje se na budoucnost.“ (Armstrong, 2007, s. 416)

Armstrong definuje řízení pracovního výkonu jako „systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalosti 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 zvyšující pravděpodobnost, že toho v kratší či delší perspektivě bude dosaženo. Orientuje lidi na to, aby dělali správné věci tím, že vyjasňuje jejich cíle.“ (Armstrong, 2007, s. 413) Koubek vysvětluje, že řízení pracovního výkonu „představuje strategičtější a integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě většinou písemné smlouvy mezi manažerem (bezprostředním nadřízeným) a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, určité podoby hodnocení pracovního výkonu pracovníka mající spíše formu zkoumání faktorů pracovního výkonu a odměňování pracovníka. Zároveň dochází k provázání podnikových, týmových a individuálních cílů s klíčovými, základními schopnostmi lidí. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.“ (Koubek, 2004, s. 18)

Koubek hovoří o provázání cílů na všech úrovních se schopnostmi lidí v organizaci, o zvýšení participace každého, kdo se podílí na řízení v rámci performance managementu, což považuje za jeden ze zásadních principů tohoto stylu řízení. Rozděluje toto propojení na dvě složky: na *vertikální a horizontální* integraci.

Vertikální integrace lze pak dosáhnout dvěma způsoby:

- Řízení pracovního výkonu obecně musí usnadňovat propojení strategických plánů a cílů organizace s cíli konkrétních jednotlivců a týmů. V podstatě jde o vytváření vzájemně propojených cílů od organizační úrovně směrem dolů přes jednotlivé útvary nebo týmy až na úroveň jednotlivců. K takové integraci lze použít některých tradičních postupů – shora dolů směřující stanovení cílů na základě vyšších cílů organizace, ale v kontextu performance managementu je nutné jednotlivé cíle prozkoumat i v opačném směru. Je třeba použít proces definování cílů zdola, kdy jednotlivci a týmy dostanou možnost v rámci celkového smyslu organizace a jejích hodnot formulovat vlastní cíle. To znamená, že cíle jednotlivých organizačních úrovní musí být dosaženy dohodou na základě otevřeného, soustavného dialogu mezi manažery a pracovníky – mělo by jít o jakési partnerství založené na vzájemné odpovědnosti všech zúčastněných.
- K integraci musí paralelně dojít i mezi hodnotami a schopnostmi organizace a hodnotami a dosaženými schopnostmi pracovníků, protože takový soulad představuje významnou sílu výrazně usnadňující dosažení cílů jak organizačních tak i na úrovni jednotlivců.

Horizontální integrace zase znamená propojení strategií řízení pracovního výkonu s ostatními strategiemi v systému řízení lidských zdrojů. Správně aplikovaný koncept performance managementu tedy musí zahrnovat strategie hodnocení, odměňování, zapojování či rozvoje lidí, patří sem i strategie týkající se vytváření pracovních míst, personálního plánování, získávání a výběru pracovníků, péče o pracovníky, ale i strategie vytváření zdravých pracovních vztahů. (srov. Koubek, 2004, s. 30)

Koncept nebo systém řízení pracovního výkonu tedy vyžaduje participaci všech organizačních činitelů, ať už ve smyslu integrace cílů, hodnot a schopností napříč celou organizací, ale i personální politika obecně se musí strategicky orientovat v rámci tohoto procesu.

Performance management není nic umělého nebo absolutně nového, není to univerzální metoda, postup či dokonce návod. Daleko spíše je to přirozený proces řízení, který tu v různých formách existoval v práci těch nejlepších manažerů. Je to

způsob řízení, který zohledňuje vnější i vnitřní podmínky organizace, na jejichž základě vytváří konkrétní podobu řízení pracovního výkonu – jakoby ji vytvářel na míru. Důležité je, že řízení pracovního výkonu je záležitostí všech lidí v organizaci, nejen manažerů – odpovědnost za výkon tedy sdílejí manažeři se členy svých týmů. V ideálním případě by manažeři měli považovat své podřízené za zákazníky, kterým poskytují svou manažerskou pomoc a služby. Důraz je kladen na komplexnost, na ucelený přístup k řízení pracovního výkonu. Do procesu tedy musí být zahrnuty všechny aspekty systému – tzn. celá organizace. Je potřeba zohlednit všechny faktory ovlivňující pracovní výkon, všechny složky pracovního výkonu a to na všech úrovních organizace – na úrovních útvarů, týmů i jednotlivců. A zároveň je třeba z hlediska každé této úrovně zkoumat, co je třeba změnit nebo udělat ve prospěch zlepšení pracovního výkonu a výsledků práce. (srov. Koubek, 2004, s. 27)

Principy řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je tak nástrojem dosahování lepších výsledků v celé organizaci, u týmů i jednotlivců tím, že se pracovní výkon chápe a řídí na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, norem a požadavků na schopnosti. Jde o proces formování sdíleného chápání toho, čeho má být dosaženo, a o přístup k řízení a rozvíjení lidí takovým způsobem, který by předpokládal pravděpodobnost naplnění společných očekávání. Úspěšná aplikace řízení pracovního výkonu by měla splňovat následující zásady:

- Řízení pracovního výkonu je záležitostí bezprostředních nadřízených spíše než personálního útvaru.
- Je třeba klást důraz na sdílení organizačních cílů a hodnot – ty je potřeba oběma stranám vštípit.
- Řízení pracovního výkonu není univerzální soubor řešení aplikovatelný v každé organizaci a v každé situaci. Daleko více je to něco, co se musí specifikovat a individuálně vytvořit pro konkrétní situaci, každou organizační úroveň a celkově při každém vyjednávání o dohodě či smlouvě o pracovním výkonu, vzdělání nebo rozvoji pracovníka.

- Řízení pracovního výkonu je třeba aplikovat na všechny kategorie a úrovně pracovníků. (srov. Koubek, 2004, s.28)

Armstrong dodává několik zásadních principů potřebných ke správnému pochopení řízení pracovního výkonu:

- *Pojetí výkonu*
- *Význam hodnot*
- *Pojetí propojení cílů*
- *Pojetí, řízení očekávání*
- *Význam chování založeného na vlastním úsudku*

Pojetí výkonu – výkon je často definován v podobě výstupů, ve smyslu splnění kvantitativních cílů. Ale pracovní výkon jako takový není jen měřitelný cíl, kterého by mělo být dosaženo, ale musí být zohledněn i způsob, jakým by tohoto cíle mělo být dosaženo. Vysoký výkon je proto výsledkem zejména vhodného chování, v ideálním případě založeného na vlastním úsudku – tedy efektivního používání znalostí, dovedností a schopností. V rámci systému řízení pracovního výkonu je tedy třeba analyzovat proces dosahování výsledků a to hlavně proto, že takové informace pomáhají při zlepšování těchto výsledků. Při řízení výkonu je třeba zvažovat vstupy i výstupy, zohledňovat i faktory schopností – tzv. – „smíšený model“ pracovního výkonu. Model, který zahrnuje očekávanou úroveň vlastností, ale také hodnocení pracovníků a jejich výkonu. (srov. Armstrong, 2007, s. 414-415)

Význam hodnot – Pracovní výkon v tomto smyslu souvisí s dodržováním hodnot organizace, takže je to hledisko chování, ale zaměřuje se také na to, co lidé dělají, aby tyto hodnoty naplňovali – jde především o péči o kvalitu, o lidi, o péči o prostředí rovných příležitostí a etického fungování. (tamtéž, s. 415) Je to v podstatě obdoba Koubkovi výše zmíněné definice vertikální integrace ve smyslu provázání hodnot a schopností pracovníků s hodnotami a schopnostmi organizace.

Pojetí propojení cílů – Propojení individuálních cílů s cíli organizace je jedním z nejdůležitějších principů pro správné fungování nebo aplikaci performance managementu v organizaci. (srov. Armstrong, 2007, s. 415) Stejně jako v předchozím

odstavci je Armstrongovo pojetí propojení cílů obdoba Koubkovi definice vertikální integrace, kdy je vesměs důležité, aby k určení cílů obecně došlo po vzájemném dialogu, aby se cíle neurčovaly pouze „shora dolů“ na základě obecných organizačních cílů, ale i „zdola“, z úrovně jednotlivých pracovníků. Na této cestě ke konsensu v otázce cílů na všech úrovních organizace je potřeba akcentovat důležitost vzájemné odpovědnosti všech participujících úrovní, týmů nebo jednotlivců.

Řízení očekávání – „Řízení pracovního výkonu se v podstatě týká řízení očekávání. Vytváří společné, sdílené chápání toho, co je třeba udělat ke zlepšení výkonu, a také jak to udělat, a to pomocí vyjasňování a dohodnutí toho, co se od lidí očekává, že budou dělat a jak se při tom budou chovat. Používá tyto dohody jako východiska pro měření a posuzování a pro přípravu plánů zlepšování pracovního výkonu a rozvoje pracovníků“ (Armstrong, 2007, s. 415-416)

Řízení pracovního výkonu a chování založené na vlastním úsudku – Týká se povzbuzování produktivního chování založeného na vlastním úsudku. V podstatě jde o to, „že zažívání úspěšnosti v podobě výsledků výkonu pomáhá posilovat pozitivní postoje.“ (Armstrong, 2007, s. 416)

Z výše vymezených definic Armstronga i Koubka vyplývá, že performance management stojí na několika základních principech, které jsou pro každou aplikaci tohoto stylu řízení zcela zásadní pro její úspěšné fungování. Vůbec nejdůležitější princip pak představuje propojení organizačních cílů, hodnot a schopností s cíli, hodnotami a schopnostmi jednotlivých pracovníků a z nich složených týmů. Jde tedy především o principy integrace všech organizačních složek a participace všech členů na tomto propojení, kdy vedení tohoto procesu mají v rukou linioví manažeři. Je taktéž nutné poznamenat, že neexistuje žádná obecná nebo univerzální forma řízení pracovního výkonu, daleko spíše je to teoretický rámec, který musí být v každém konkrétním případě jeho aplikace „laděn“ na míru konkrétní organizace.

Řízení pracovního výkonu jako proces

Proces řízení pracovního výkonu je „kontinuální a pružným procesem, který zahrnuje manažery a ty, které vedou a jednají přitom jako partneři v rámci systému, který stanovuje, jak mohou nejlépe spolupracovat, aby dosáhli požadovaných

výsledků.“ (Wagnerová, 2011, s. 11) Je to proces, který se zaměřuje na plánování budoucího výkonu a jeho zlepšení, je cenný tím, že poskytuje rámec a základ pro kontinuální spolupráci mezi pracovníkem a jeho nadřízeným zaměřenou na zefektivnění výkonnosti. Tím se může tento proces projevit ve vyjasnění si jednotlivých pracovních problémů a v rozšíření spektra možných řešení, také obecně přispívá k synchronizaci pracovního úsilí jednotlivých zaměstnanců např. v rámci úseku nebo týmu. Tímto způsobem může přispívat k lepšímu rozvržení práce a zefektivnění komunikace a spolupráce mezi jednotlivými pracovníky, čímž se zefektivňuje týmová práce jako taková. (srov. tamtéž)

Armstrong definuje proces řízení pracovního výkonu jako flexibilní proces, nikoli jako systém. Použití termínu „systém“ totiž, dle něj, implikuje stabilní, standardizovaný, byrokratický přístup, který nemá moc společného s pojetím tohoto řízení jako flexibilního a evolučního procesu. Jako takový znamená, že manažeři a lidé, které řídí, jednají jako partneři v určitém rámci, v prostředí performance managementu, který jim stanovuje, jak mohou dosahovat co nejefektivnějších výkonů. Řízení pracovního výkonu pak charakterizuje jako neustále probíhající a sebeobnovující se cyklus, který se skládá ze tří částí: *dohoda o pracovním výkonu a rozvoji* → *řízení pracovního výkonu během roku* → *zkoumání a posuzování pracovního výkonu (hodnocení pracovního výkonu v našem pojetí)* → zpět k dohodě o pracovním výkonu. (srov. Armstrong, 2007, s. 415)

Také Koubek obdobně definuje řízení pracovního výkonu jako „nepřetržitý a flexibilní proces, v němž manažeři a jejich přímí podřízení fungují jako partneři v rámci, který stanovuje, jak by obě strany měly co nejlépe spolupracovat k dosažení žádoucích výsledků. Je zaměřeno spíše na plánování a zlepšení pracovního výkonu než na hodnocení dosavadního výkonu. Poskytuje základnu pro pravidelný a častý dialog mezi manažery a pracovníky o potřebách pracovního výkonu a rozvoje. Řízení pracovního výkonu se týká zejména individuálního výkonu a rozvoje, může se ale uplatnit i v případě týmů či útvarů“ (Koubek, 2004, s. 38)

Z těchto tří definic jasně vyplývá skutečnost, že řízení pracovního výkonu by mělo být chápáno jako proces spíše než jako systém, že tento koncept nabízí především teoretický rámec, ve kterém se na základě participace a dialogu všech zúčastněných definují všechny organizační náležitosti a specifikace pro danou organizaci. To však

potvrzuje i Koubek, který tvrdí, že každá organizace s úmyslem zavést řízení pracovního výkonu, musí nutně vytvořit svoji vlastní verzi vyhovující jejím specifickým potřebám. Poukazuje na důležitost koncepčního rámce, ve kterém se tvoří a uplatňují všechny příslušné procesy, a který pomáhá při rozhodování o použití konkrétních přístupů. Manažerům, týmům a pracovníkům je na tomto základě poskytováno jakési vodítko, které určuje, jaké aktivity se od nich očekávají. (Koubek, 2004, s. 39) Opět je patrný rozdíl v pojetí procesu řízení pracovního výkonu Armstronga a Koubka. Důvod, proč stojíme spíše na straně pojetí, které „reprezentuje“ Koubek, jsem už vysvětlil dříve – proto i v tomto případě volím jeho pojetí procesu řízení pracovního výkonu a pro ilustraci se přikláním k jeho rozvržení jednotlivých kroků tohoto procesu:

- Definování role pracovníka
- Pojednání a uzavření dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu a rozvoji schopností pracovníka
- Řízení pracovního výkonu v průběhu období
- Závěrečné prozkoumání a posouzení výkonu (hodnocení pracovního výkonu)

Definování role pracovníka – v první fázi jsou dohodnuty hlavní požadavky na oblast výsledků a rozvoj schopností. Nejprve je potřeba charakterizovat úlohu, kterou má pracovník hrát při plnění cílů a požadavků konkrétní pracovní pozice. Pracovník tuto roli naplňuje tím, že kvalifikovaně a pružně pracuje v souladu s cíli organizace, její strukturou a procesy. Pojem role je daleko širší a obsáhlejší než pojem pracovní pozice, role je totiž orientována na lidi a na jejich chování – zajímá se spíše o to, co lidé dělají a jak to dělají, než aby se soustředovala přímo na obsah práce. Role a její definování se tedy týkají chování člověka při práci, zaměřuje se na schopnosti, které jsou potřebné k dosažení žádoucího výkonu. Definování role se týká tří oblastí:

- 1) *Účelu a smyslu role* – rolová očekávání, představa, co by měl pracovník dělat – v podstatě tvoří základ pro dohodu o pracovním výkonu
- 2) *Hlavní oblasti výsledků/základních schopností* – jedná se o hlavní výstupy role, zde jde zase o rámec, na základě kterého jsou v dohodě o pracovním výkonu definovány cíle a normy výkonu.

- 3) *Hlavních schopností* – definuje, co musí být pracovník schopen dělat, jak se musí chovat, aby pracoval efektivně. Tento bod je východiskem pro plánování osobního rozvoje a pro posuzování vstupů potřebných pro výkon konkrétní pracovní činnosti – týká se to jak obecných, tak i specifických schopností. (srov. Koubek, 2004, s. 41-42)

Obecně tyto dohody podle Armstronga poskytují základnu pro rozvíjení, posuzování a zpětnou vazbu. Definují očekávání v podobě profilu role, který tvoří základ pro dohodu o cílech a metodách měření výkonu a posuzování úrovně dosažených schopností. Dohody také obsahují všechny plány zlepšování pracovního výkonu a také plán osobního rozvoje, dále popisují očekávání, ale také konkretizují podobu podpory, která bude pracovníkům poskytována. (srov. Armstrong, 2007, s. 420)

Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu a rozvoji schopností pracovníka – tato dohoda už konkrétně definuje výsledky, kterých má být dosaženo, schopnosti požadované k dosažení těchto výsledků a týká se tedy těchto bodů:

- 1) *Cíle a normy výkonu* – očekávané výsledky formulovány v podobě cílů. (srov. Koubek, 2004, s. 42) Jak už jsem zmínil, stanovení cílů je kaskádovitý proces, tedy shora dolů řízený, kdy se na základě strategických plánů organizace formulují cíle organizace. Nejprve se stanoví kolektivní cíle a z nich následně vyplývají cíle individuální. Strategické organizační cíle tvoří jakýsi kontext, ve kterém pak probíhá stanovení cílů individuálních. Jejich definice probíhá na základě dohody – řízeného rozhovoru mezi hodnoceným (pracovníkem) a hodnotitelem (nadřízeným) a jejich závěrečná podoba je výsledkem vyjednávání. (srov. Wagnerová, 2011, s. 11) Armstrong charakterizuje cíle jako stav věci, kterého má být dosaženo nebo splněno. Stanovování cílů považuje za důležitou součást procesu definování a řízení očekávání, protože tvoří orientační bod pro zpětné zkoumání a hodnocení pracovního výkonu. Dále uvádí následující typologii cílů, kdy rozděluje cíle podle povahy:

- *průběžné a stabilní cíle role nebo práce* – jedná se vesměs o hlavní oblasti výsledků práce, tzv. „neodmyslitelné a trvalé“ cíle,

- *výsledkové cíle* – ty představují kvantifikovatelné výsledky, kterých je třeba dosáhnout, bývají měřeny ve formě výstupu, výkonu, příjmu či výnosů, atd.,
 - *úkoly/projekty* – cíle, které jsou stanoveny formou dokončení úkolů nebo projektů,
 - *chování* – očekávání týkající se chování je stanoveno obecně v soustavách schopností, bývá často spojeno se základními hodnotami, například s týmovou prací, ale často se obecné hodnoty přeměňují na konkrétnější podoby žádoucího a nežádoucího chování. (srov. Armstrong, 2007, s. 420)
- 2) *Profil schopností* – schopnosti požadované k tomu, aby daná role byla plněna efektivně,
 - 3) *Měřítka a ukazatel výkonu* – aby bylo možné posoudit míru, v jaké byly dosaženy cíle a normy výkonu,
 - 4) *Posouzení schopností* – způsob posuzování úrovně schopností, včetně diskusí k vyjasnění očekávání s odkazem na profil osobnosti v definici role,
 - 5) *Základní hodnoty nebo požadavky činnosti* – dohoda o pracovním výkonu se taky může odvolávat na základní hodnoty organizace týkající se kvality, služby, týmové práce, rozvoje pracovníků, apod., o kterých se předpokládá, že je pracovník bude respektovat. (srov. Koubek, 2004, s. 42)

Řízení pracovního výkonu v průběhu období – jeden z nejdůležitějších principů řízení pracovního výkonu je fakt, že jde o nepřetržitý proces, který obsahuje osvědčené manažerské postupy – např. udávání směru, monitorování, měření výkonu a vůbec podnikání potřebných a relevantních kroků. V tomto ohledu je důležité zdůraznit soustavnou, oboustrannou komunikaci a opravdové partnerství. Koncept řízení pracovního výkonu by totiž neměl být prezentován jako něco zvláštního nebo nuceného, měl by být naopak interpretován jako přirozený postup, který je běžně používán špičkovými manažery. (srov. tamtéž, s. 42-43)

Armstrong dodává, že k tomu, aby se vybuodovala a úspěšně udržela kultura řízení pracovního výkonu, musí být tento proces neustále aktivně podporován a povzbuzován vrcholným managementem, který musí dávat najevo, že jej považuje za důležitý nástroj trvalé úspěšnosti organizace. Důležité v tomto ohledu je, že verbální podpora výkonu musí být přeměněna na realitu činy i slovy lidí, kteří mají tu nejvyšší odpovědnost za fungování podniku. (srov. Armstrong, 2007, s. 423)

Wagnerová této fázi věnuje o něco více prostoru a charakterizuje ji jako průběžné sledování, vyhodnocování výkonnosti a zpětnou vazbu. V průběhu celého roku by hodnotitel (nadřízený) měl poskytovat svým podřízeným pravidelné, pozitivní a jednoznačné hodnocení jejich práce. Wagnerová argumentuje výzkumy, které potvrzují, že pracovníci mají zájem o častou zpětnou vazbu týkající se jejich výkonu než pouze jednou za rok při formálním hodnocení. Smyslem průběžného hodnocení je podpoření motivace pracovníka, včasné a efektivní řešení nedostatků a odchylek dohodnutých cílů a společnými silami nalezené alternativy pro dosažení cílů. Podřízenému se poskytuje zpětná vazba při plnění úkolů a při překonávání problémových situací. Důležité je také včasné identifikování zásadních změn podmínek (např. nedostatek finančních nebo lidských zdrojů), které objektivně znemožní splnění zadaného úkolu, a za takových podmínek včas stanovit cíl nový. Každá takový změna musí být provedena na základě stejných podmínek, za jakých byly stanoveny cíle původní, každý nový cíl tedy musí být výsledkem dialogu a dohody mezi podřízeným a nadřízeným. V průběhu roku je tedy výkon hodnocen a sledován a v případě, že nedosahuje žádoucích výsledků, je možné přistoupit ke koučování, radě, školení, analýze problému, apod. Pokud výkon převyšuje očekávání, měla by následovat pochvala, ocenění, prémie, vyšší odpovědnost nebo jiné formy odměny. (srov. Wagnerová, 2011, s. 15-16)

Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu – „Diskuse probíhající v souvislosti se závěrečným prozkoumáním a posouzením pracovního výkonu umožňují vytvoření jakéhosi obrazu dosavadního výkonu jako východiska pro vytváření plánu do budoucna. K vytvoření tohoto obrazu napomáhají příklady konkrétních stránek pracovního výkonu a analýzy pracovního výkonu se soustřeďují nejen na to, co se stalo, ale také na to, proč k tomu došlo, aby tak bylo možné získat informace potřebné pro účely plánování. Získání přehledu o minulosti na základě analýzy je sice nezbytnou součástí zkoumání a posuzování pracovního výkonu, ale hlavně jde o dosažení dohody o tom, co by se mělo udělat do budoucna.“ (Koubek, 2004, s. 43)

Zpětné zkoumání a posuzování pracovního výkonu (hodnocení pracovního výkonu) nabízí manažerovi (hodnotiteli) i pracovníkovi (hodnocenému) sumarizovat a zároveň pohlížet na dosavadní pracovní výkon jako na základnu pro vytváření plánu rozvoje a zlepšování. Účelem tohoto hodnocení je pak umožnit oběma stranám vést dialog o dosažených výsledcích a o rozvoji a podpoře daného pracovníka v oblastech, ve kterých je to zapotřebí. Tato podpora a pomoc je mimořádně důležitou a dost možná i rozhodující složkou řízení pracovního výkonu. Nesmí tu být prostor pro hodnocení shora nebo jednostranně vedený dialog, ale musí jít primárně o otevřené setkání, o volně plynoucí debatu a vyměňování názorů tak, aby došlo k oboustrannému konsensu. Takové hodnocení se pak stává konverzací s cílem dosáhnout konkrétních závěrů týkajících se rozvoje pracovníka, popřípadě o možnostech a cestách vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu pracovníka. (srov. Koubek, 2004, s. 43)

Stejně tak i Armstrong vidí hlavní princip zkoumání a posuzování pracovního výkonu v možnosti zamyslet se nad rozhodujícími problémy pracovního výkonu a rozvoje. Tato setkání jsou nástrojem k uplatňování pěti primárních prvků řízení pracovního výkonu a to jsou: dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní povzbuzování a dialog. Hodnocení pracovního výkonu se musí opírat o skutečný výkon, musí být konkrétní a musí hodnotitelům i hodnoceným poskytovat prostor pro pozitivní pohled na to, jak do budoucna pracovní výkonnost zlepšit a jak řešit problémy s plněním norem a dosahováním cílů. Pracovníci sami by měli mít možnost posuzovat svůj vlastní výkon a stávat se tak při zlepšování svých výsledků aktivními činiteli tohoto procesu. Manažeři by zase měli uplatňovat vedoucí roli skrze koučování, poskytování podpory a vedení. Ani Armstrong v tomto kontextu nevidí místo pro tradiční hodnocení shora a zdůrazňuje, že skutečnou úlohou řízení pracovního výkonu je zaměření na budoucnost, na to, co by lidé měli dělat, aby naplnili účel svojí práce, aby úspěšně čelili novým výzvám, lépe využívali svoje vlastnosti, schopnosti a dovednosti, aby v ideálním případě rozvíjeli svoje schopnosti pomocí samostatného, sebeřízeného vzdělávání, aby dosahovali shody v oblastech, ve kterých je potřeba výkon zlepšovat a taky v tom, jak jej zlepšovat. V rámci tohoto procesu dostávají prostor i manažeři, kteří prostřednictvím této akce dostávají možnost zlepšovat svoje schopnosti vedení a rozvíjení svých lidí a týmů. V kontextu řízení pracovního výkonu jakožto nepřetržitému procesu lze tedy uplatňovat formální i neformální hodnocení. Oba způsoby pak tvoří velice důležitou složku konceptu řízení pracovního výkonu. Neformální hodnocení probíhá prakticky

neustále v každodenní manažerské praxi v případech, kdy je to zapotřebí, zatímco formální hodnocení probíhá většinou jednou, dvakrát ročně. Shrnuje závěry, ke kterým došlo už dříve při neformálních setkáních a poskytuje základy pro novou dohodu o pracovním výkonu a také rámec pro neformální hodnocení. (srov. Armstrong, 2007, s. 424)

Správně provedené hodnocení, dle Wagnerové, „vede k ocenění konkrétních pracovních výsledků, k rozvoji komunikace a vztahů mezi hodnoceným a hodnotitelem, k odhalení rezerv a slabin, k lepšímu využití pracovního potenciálu zaměstnanců. Pro manažera je využití systému hodnocení výkonnosti jakožto manažerského nástroje příležitostí především ke:

- Společné diskusi nad plánováním aktivit na nadcházející období.
- Upevnění vztahů a spolupráce mezi vedoucím a jeho pořízenými.
- Poskytnutí zpětné vazby pracovníkovi.
- Rozvoji manažerských dovedností.
- Motivování a uznání za dobrý výkon.
- Hodnocení je podkladem pro další procesy, jako je odměňování atd.“
(Wagnerová, 2011, s. 16)

„Hodnocenému pak dává tento nástroj možnost:

- Lépe se orientovat v prioritách daného období a mít možnost ovlivňovat svůj úspěch.
- Aktivně se vyjádřit k hodnocení jeho výkonu a k důvodům svého úspěchu a k definici oblasti zlepšení.
- Otevřeně hovořit o svých očekáváních, ambicích a dlouhodobých představách o svém rozvoji.“ (tamtéž, s. 17)

Takto vymezený proces řízení pracovního výkonu poskytuje teoretický rámec – obecnou strukturu, která nám ukazuje a vysvětluje základní úrovně tohoto konceptu, kdy první krok představuje definování role pracovníka. Následuje dohoda o konkrétním

pracovním výkonu a specifikuje se podoba budoucího rozvoje pracovníka. V průběhu předem stanoveného funkčního období je pak důležité, aby byla pracovníkovi poskytována podpora, motivace, zpětná vazba – jakési neformální hodnocení a povzbuzování. Na konci tohoto období dochází k formálnímu hodnocení, kdy se sumarizují všechny aspekty výkonu i rozvoje, výsledky se porovnávají s dohodnutými cíli a hodnotí se celkové působení pracovníka v pozici. Na základě výstupu takového hodnocení se pak dojednává konkrétní podoba spolupráce a pokračování na další období – stanovují se nová očekávání ve smyslu výkonu i vývoje. Dalo by se říct, že hodnocení pracovního výkonu v rámci performance managementu zastává ze všech úrovní konceptu tu nejdůležitější funkci. Už samotný fakt, že hodnocení pracovního výkonu v tomto koloběhu vlastně jaksi propojuje celý proces tím, že v podstatě probíhá neustále v průběhu určitého období a také toto období ukončuje tím, že dochází k reinterpretaci (k předefinování) nebo i k přenesení původních očekávaných výsledků a skrze něj se tak tento proces obnovuje a vrací jakoby na začátek. Konečným hodnocením v ideálním případě začíná nový proces řízení pracovního výkonu, z tohoto pohledu prostupuje celým tímto konceptem a tvoří jeho stěžejní část. Hodnocení pracovního výkonu je věnována následující kapitola, která se touto technikou zabývá podrobněji.

Hodnocení pracovního výkonu

„Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů. Je-li dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí pracovníky, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu.“ (Bělohávek, 2000, s. 59)

Význam a cíle hodnocení

V systému řízení výkonnosti je pracovní hodnocení integrální součástí procesu řízení. V průběhu procesu řízení pracovního výkonu je totiž výkonnost pracovníka průběžně nadřazeným sledována a v předem stanovených intervalech (např. jednou měsíčně, čtvrtletně, atd.) jsou cíle a jejich plnění formálně hodnoceny. Na konci období proběhne formální roční hodnocení na úrovni jednotlivých pracovníků, úseků a podniku. Výstupy tohoto hodnocení jsou pak podkladem pro další směr firemní strategie a pro cíle na delší dobu. Takto se pracovní hodnocení stává neoddelitelnou součástí řízení pracovní výkonnosti. (srov. Wagnerová, 2011, s. 59)

Prostřednictvím neformálního hodnocení (jinými slovy povzbuzování pracovníků) zase pomáhají manažeři (bezprostřední nadřízení, hodnotitelé) objevit stimulační hodnotu v obsahu práce, v rámci neformálního hodnocení jsou totiž zvýrazňovány především stimulační prvky. Neformální hodnocení pak ovlivňuje jak racionální obsahovou rovinu, tak rovinu prožitkovou – emocionální. V rovině racionální jde o zpětnou vazbu. Manažer dává pracovníkovi informace o tom, jak jeho výkon odpovídá nebo neodpovídá očekávání vzhledem ke stanovenému cíli. Zpětná vazba je účinná, když je podávána konkrétně a věcně, buď v průběhu činnosti, nebo bezprostředně po jejím skončení. V rovině prožitkové pracovník cítí, že i on a jeho práce jsou pro organizaci důležité, je uspokojen tím, že dokázal něco pozitivního, posiluje se jeho sebedůvěra a přesvědčení, že je schopen se dále zlepšovat. Celkově se zvyšuje jeho motivace – ochota k práci. Dobrý manažer by měl u svých lidí objevovat a oceňovat všechny dobré, k cíli směřující výsledky. Nepřehlíží nedostatky, ale vhodným upozorněním na ně podněcuje chuť pracovníka je odstranit. Nabízí postupy, které mohou vést ke zlepšení výsledku a zároveň nechává pracovníkovi prostor pro vlastní iniciativu v rámci svého rozvoje. (srov. Bedrnová, Nový, 2007, s. 403)

Hodnocení (formální i neformální) má tedy pro podnik, pro vedoucího i hodnoceného pracovníka velký význam a v rámci organizace tedy přispívá k:

- zvýšení výkonnosti jednotlivců,
- využití a rozvoji potenciálu pracovníků,
- navrhování a plánování personálních záloh,
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky. (srov. Bělohlávek, 2000, 59)

Dle Bělohlávka hodnocení pracovního výkonu umožňuje vedoucím, hodnotitelům:

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu,
- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat jim zpětnou vazbu – tím usměrňovat jejich činnost,
- pochopit zájmy a přání pracovníků, které se týkají jejich rozvoje,
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky,
- plánovat rozvojové aktivity,
- stanovovat spravedlivou mzdu.

Zatímco pracovník prostřednictvím tohoto hodnocení získává:

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí,
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle,
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle,
- příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků.

Takto vymezené významy nebo možnosti hodnocení pracovního výkonu nebo výkonnosti je možno v širších souvislostech definovat, dle Wagnerové, jako cíle (funkce) pracovního hodnocení:

Funkce poznávací – umožňuje vedoucímu analyzovat činnosti podřízených pracovníků a ověřovat si vhodnost zvolených postupů a rozhodnutí.

Funkce motivační – umožňuje pracovníkům konfrontaci vlastní pracovní aktivity a pracovních postojů s hodnocením vedoucího a tak zaměřovat své budoucí jednání, věcné pracovní hodnocení také člověka podněcuje skrze pocit společenské závažnosti práce.

Funkce personální – umožňuje posoudit, jak příslušný vedoucí přistupuje k práci s pracovníky a jak využívá hodnotících poznatků.

Zlepšení výkonu – zpětná vazba umožňuje hodnotitelům díky procesu do výkonu zasahovat a zlepšovat ho.

Stanovení odměny – výsledky pracovního hodnocení může sloužit jako podklad k následným platovým změnám nebo přidělení prémie. Specifickou roli v této oblasti zaujímají podíly na zisku, kdy jsou už předem stanoveny kritéria a odpovídající odměna při jejich plnění.

Rozhodování o pracovním zařazení – skrze pracovní hodnocení také dochází k rozhodnutí o případném setrvání pracovníka na pozici. Případně zjištěný potenciál pracovníka může být podkladem pro povýšení nebo přeřazení na jinou práci. V opačných případech může dojít k přeřazení pracovníka na nižší pozici nebo k výpovědi z pracovního poměru.

Potřeby odborného školení a přípravy – z hodnocení může také vyplynout nedostatek v určité oblasti znalostí, dovedností a zkušeností. To je podkladem pro sestavování plánu odborného rozvoje.

Mentální hygiena – správně provedené hodnocení vede zpravidla k určité katarzi, k vyjasnění napjatých situací. (srov. Wagnerová, 2005, s. 7-8)

Správně provedené hodnocení pracovního výkonu představuje velmi cenný základ pro práci s lidskými zdroji a obecně přináší pro organizaci velmi důležité informace. Výsledky hodnocení v podstatě poskytují manažerům zpětnou vazbu o výkonech svých lidí, o správnosti zařazení jednotlivých pracovníků, o možnostech jejich rozvoje, o stanovení odměn, atd. Zároveň může hodnocení představovat i šanci k rozvoji

samotných manažerů a celkově tak přispívá k efektivnímu fungování organizace poskytováním informací o plnění strategických, ale i dílčích organizačních cílů.

Kompetence

O kompetencích bylo krátce zmíněno v kapitole věnované pracovnímu výkonu. V rámci této kapitoly je důležité vyjasnit si jejich význam pro hodnocení pracovního výkonu. Pro přehlednost je proto důležité zasadit si kompetenci do systému lidského potenciálu. Zastřešujícím pojmem v tomto smyslu je *pracovní způsobilost* – všechny stránky připravenosti člověka přiměřeně zvládat pracovní úkoly v rámci určitého pracovního zařazení a zahrnuje znalosti, dovednosti, zkušenosti člověka, taky jeho všeobecný rozhled a morálku, osobnostní vlastnosti a postoje. Takto vymezená způsobilost pak představuje potenciál člověka neboli soubor možností, nezaručuje však ještě výkonový standard. V konkrétním pracovním zařazení je důležité uvažovat o způsobilosti člověka v konkrétních souvislostech jeho pracovní *kvalifikace*. Ta zahrnuje vymezení určitých činností, povinností, práv a odpovědností potřebných pro výkon konkrétní funkce. Kvalifikace pracovníka pak vyjadřuje této funkci odpovídající nebo naopak neodpovídající soubor předpokladů pro výkon pracovní činnosti. Míra souladu mezi požadavky funkce a kvalifikačními předpoklady pracovníka pak určuje další směr řízeného rozvoje osobnosti pracovníka. Ukazuje se, že lidé se srovnatelnou pracovní způsobilostí jsou rozdílně výkonní. Tuto skutečnost vysvětluje právě termín *kompetence*. (srov. Bedrnová, Nový, 2007, s. 73)

Kompetence tedy vyjadřuje žádoucí stav vývoje pracovních předpokladů člověka (pracovní způsobilosti a kvalifikace) v daném pracovním zařazení a v konkrétních podmínkách podniku – tento stav bývá charakterizován souladem mezi objektivními požadavky práce a subjektivními předpoklady pracovníka. (tamtéž) Wagnerová nabízí v tomto smyslu několik významů kompetence:

- Schopnost a ochota plnit úkoly,
- Jakákoliv individuální vlastnost, která může být měřena nebo počítána a může umožnit rozlišení mezi efektivním a neefektivním výkonem,
- Dimenze pracovního chování, které ovlivňují výkon,

- Základní schopnosti nebo způsobilosti potřebné k dobrému výkonu práce.

Kompetence je považována za relativně optimální doladění pracovní způsobilosti člověka na míru jim vykonávané profese a daného pracovního zařazení. Vzhledem k tomu, že se požadavky a nároky na tyto profese mění a vyvíjejí, musí se stejně vyvíjet i předpoklady pracovníka. Jde o rovnováhu, která je pohyblivá a vyžaduje neustálý adaptační proces. Kompetence jsou tedy pojmy, které vyjadřují vztah mezi očekávaným a skutečným výkonem a zpravidla se dělí na sociální a pracovní kompetence.

Pracovní kompetence mohou být negativně ovlivněny některými faktory osobnosti – labilita, neprůbojnost, přehnané sebevědomí, atd. Z hlediska motivačních vlivů zase snižuje pracovní kompetenci pasivita, uspokojení s aktuálním stavem, apod. Příznivá pro výsledný výkon je činorodost, orientace na výkon, identifikace s podnikem, s cíli a hodnotami, atd. Tyto kompetence se týkají přímo očekávaného výkonu a jsou označovány jako „tvrdé kompetence“ – spíše výsledky než úsilí.

Sociální kompetence („měkké kompetence“) vyjadřují schopnost zvládat situace interpersonálního charakteru. Důležitým aspektem je, zda je jedinec v interpersonálních situacích schopen dosahovat očekávaných výkonů z hlediska vlivu na své okolí. Jedná se o komplex mnoha složek – např. zahrnuje vnímavost, srdečnost, flexibilitu, příjemné vystupování, orientace na úspěch, atd.

Obecně tvoří jádro personálního řízení, jsou spojeny s cílem lidských zdrojů – získávat a rozvíjet vysoce kompetentní jedince, kteří budou schopni dosahovat stanovených cílů. Jsou tedy propojeny s:

- získávání a výběrem,
- řízením lidských zdrojů obecně,
- řízením výkonu,
- řízením odměňování. (srov. Wagnerová, 2005, s. 9-12)

„Řízení pracovního výkonu je proces hodnocení a zlepšování výkonu, založený na dohodě o cílech a potřebách rozvoje, na hodnocení výsledků a výkonu. Celý proces se týká nejenom pracovních výsledků, ale také aspektů pracovního chování, které vede k výkonu. Chování lze nejlépe hodnotit s porovnáním s dohodnutými dimenzemi

kompetence a to buď k druhovým kompetencím týkajícím se zaměstnání jako celku, nebo k individuálním kompetencím týkajícím se jednotlivých pracovních míst.“ (Wagnerová, 2005, s. 12) Kompetence (jakožto lidský potenciál) jsou významným faktorem pro celý proces řízení pracovního výkonu. Kolem tohoto pojmu se prakticky točí celý proces řízení pracovního výkonu. Představují předpoklady pro určitý pracovní výkon, zároveň se na jejich základě plánuje další rozvoj pracovníků anebo se v procesu hodnocení v podstatě porovnávají předpoklady pro určitou práci v podobě kompetencí se skutečnými požadavky konkrétních pracovních míst.

Kritéria hodnocení

Provádět hodnocení znamená předem znát jejich racionální účel a nepřipustit samoúčelnost. Hodnocení vždy vyžadují čas i náklady a mají psychologický vliv na ty, kterých se týká. Měla by být připravována a realizována tak, aby nevyvolávala averze a obavy spolupracovníků a zároveň by mělo být všem zainteresovaným známo jejich poslání a pozitivní význam pro ně i organizaci. Pro co nejrationálnější koncept hodnocení se doporučuje diferencovat kritéria hodnocení dle profesních pracovních skupin a funkčního zařazení. Primární ale zůstává vždy účel – význam hodnocení, kdy jde obecně o následující charakteristiky:

- Hodnocení pracovní role – např. kvantita a kvalita plnění zadaných výsledků a dalších úkolů, úroveň plnění funkčního poslání pracovního místa, umění vést spolupracovníky, atd.
- Chování v průběhu pracovního procesu nebo i mimo něj jako např. obětavost, iniciativa, inovační aktivita, disciplína, vztah ke kolektivu, apod.
- Osobní charakterové rysy jako čestnost, pracovitost, vystupování, loajalita vůči organizaci a vedoucím pracovníkům, apod.
- Perspektivnost pro organizační jednotku – hledisko věku, nahraditelnost, zájem spojit svou kariéru s organizací, atd. (srov. Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 110-111)

„Hodnocení podle různých kritérií se někdy může doplňovat i částečně překrývat. Podstatná je výběrovost kritérií a snaha využívat je jen v rozumné míře a u skupin lidí, kde to má opodstatnění. Způsobů provádění je nepřehledné množství.“ (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 111)

Hodnocení má dle Wagnerové vycházet z objektivních výkonů, které lze změřit nebo posuzovat, nikoli z potenciálních vlastností zaměstnance, které ani nemusely být uplatněny. Z toho důvodu by měly kritéria být co nejobektivnější a nejméně závislá na vnějších faktorech. Hodnocení za účelem zvýšení výkonnosti tak musí nutně záviset na determinantech, které jsou pod kontrolou hodnoceného. Kritéria pracovního úspěchu a cíle činnosti by taktéž měla být pracovníkovi předem známa, musí být objektivní, jakékoliv subjektivní odchylky mohou být totiž zdrojem konfliktů, problémových situací, zejména u větších organizací, kde může působit více hodnotitelů, kteří se nemusí vždy shodnout. Dále musí být nediskriminující a ve vztahu ke konkrétní pracovní činnosti. Kritéria by tedy měly být:

- objektivní spíše než subjektivní,
- ve vztahu k pracovní činnosti,
- ve vztahu k chování, ne k vlastnostem,
- v moci hodnoceného,
- ve vztahu ke specifickým funkcím,
- včas pracovníkům sděleny,
- odlišné podle kategorie zaměstnanců. (srov. Wagnerová, 2005, s. 12-13)

Příkladem používaných kritérií je následující výčet:

- výkon člověka,
- kvalita práce,
- samostatnost,
- iniciativnost,

- pracovní spolehlivost a ukázněnost,
- vytrvalost,
- přizpůsobivost,
- poměr k práci a pracovní ochota,
- dodržování pracovní doby,
- smysl pro spolupráci,
- smysl pro osobní odpovědnost,
- organizování vlastní činnosti,
- poměr k organizaci. (srov. Wagnerová, 2005, s. 14)

Metody a typy hodnocení

Každý typ hodnocení má své výhody i nevýhody, které musí zaměstnavatel nebo hodnotící pracovník co nejpečlivěji zvážit předtím, než si příslušnou metodu vybere. V některých případech mohou být nevýhody jednoho systému eliminovány zkombinováním s jiným systémem. Obecně se metody klasifikují následujícím způsobem:

Měření vlastností – jde o nejčastěji používaný typ hodnocení pracovního výkonu, tyto systémy poskytují seznam vlastností nebo rysů jako například kvalita práce, kvantita, spolehlivost, spolupráce, iniciativa, atd. Výhodou těchto systémů je velký potenciál využití, dá se aplikovat na široké spektrum pozic. Na druhou stranu mají i své nevýhody a to zejména vysokou míru subjektivity. Dále může tento systém předpokládat, že určitá vlastnost je stejně důležitá v případě dvou odlišných pozic, což nemusí být pravda. Patří sem i systémy zaměřené na srovnávání nebo porovnávání výkonnosti zaměstnanců – vytváří se žebříček výkonnosti. V zásadě je každý zaměstnanec ohodnocen podle výkonnosti a následně je vytvořena výkonnostní hierarchie, kdy nejlépe hodnocený zaměstnanec má nejvyšší hodnocení. Zaměstnanci mohou být hodnoceni podle celkové výkonnosti, ale i podle jiných kritérií. (srov. Wagnerová, 2005, s. 16-27)

Měření chování – v těchto systémech je hodnocení prováděno podle rozsahu, ve kterém pracovníci prokazují úspěšné pracovní chování. Jejich výhodou je fakt, že jsou založeny na objektivním vypořádaném pracovním chování. V případě, že jsou správně definovány, mohou být validní a reliabilní a relativně bez hodnotitelských chyb a zaujatosti.

Měření výsledků – do této klasifikace spadá technika řízení podle cílů, kdy ve své původní podobě bylo formou hodnocení založeno na cílech ve vztahu k peněžním ukazatelům jako zisk, čisté tržby, obrat, apod. Nadřízení i podřízení stanovili cíle, které měli pracovníci splnit a následně byli hodnoceni podle toho, jak dobře tyto pro sebe stanovené cíle splnili.

Jiná typologie uvádí rozdělení hodnocení podle zdroje. V tomto smyslu se argumentuje tím, že ve většině firem provádějí hodnocení přímí nadřízení hodnoceného, což může být vcelku komplikované z důvodu toho, že je pro něj problematické pozorovat hodnoceného dostatečně často na to, aby byl schopen učinit informativní hodnocení o jeho pracovní výkonnosti. Dále mohou být hodnotitelé ovlivněni zaujatostí nebo předsudky vzhledem k charakteru hodnocené práce nebo přímo vůči pracovníkovi. Důsledkem tedy je, že se organizace snaží, aby celkové hodnocení bylo pokud možno kombinací hodnocení nadřízeným s dalšími typy hodnocení jako např.:

- hodnocení spolupracovníků,
- sebehodnocení,
- hodnocení podřízenými.

Zdroje hodnocení jsou pak jedinci, kteří mají nejlepší přehled o faktorech ovlivňujících výkon hodnoceného. (srov. Wagnerová, 2005, s. 16-27)

Návaznost hodnocení na vzdělávání a rozvoj a odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků, zejména pak pohyblivá část mzdy, bývají často považována za hlavní nebo dokonce jediný účel hodnocení – to by se ale mělo spíše zaměřit na rozvoj a vzdělávání pracovníka a také na odstranění nedostatků. Odměna za

práci sice odráží pracovní výkon, musí se však respektovat i řada jiných faktorů. (srov. Bělohávek, 2000, s. 66-67)

Wagnerová poukazuje na odlišné trendy ve využívání závěrů hodnocení v návaznosti na rozvoj a odměňování pracovníků v Západní Evropě a České republice. Zatímco v Západní Evropě se tyto závěry používají především ke stanovování potřeb jednotlivých pracovníků, v postkomunistických zemích stále přetrvává tendence tyto závěry využívat k účelům odměňování dle individuálního výkonu, respektive k povýšení pracovníka. Obecně se nejčastěji o výsledky hodnocení opírá plánování kariéry, rozpoznávání pracovníků vhodných k povýšení, stanovování potřeby vzdělávání v organizaci jako celku, nejméně se pak využívají ve smyslu zlepšení organizace práce. (srov. Wagnerová, 2011, s. 34)

Proces řízení pracovního výkonu je dle Wagnerové založen na: dosahování trvalého zlepšování výkonnosti, rozvoj dovedností a celkové kompetence, na koncepci „učící se organizace“. Učící se organizace je potom taková organizace, kde by mělo dojít k integraci vzdělávání a pracovní činnosti, průběžně zde probíhá aktualizace cílů a plánů práce, a kde v popředí zájmu organizace stojí soustavné vzdělávání pracovníků. Vzdělávání se, rozvoj jedince a práce by měly být neoddělitelné, navzájem propojené, je totiž třeba směřovat k promyšlenému učení se ze zkušenosti – tedy z problémů, z úkolů a dosažených úspěchů. Každý úkol, který je pracovníkem vykonáván, nabízí možnost se něčemu novému naučit v případě, že dostatečně přemýšlí o tom, co právě dělá a vyvozuje z toho závěry. Poučení se z chyb a schopnost se jim vyvarovat je v budoucnosti pro rozvoj jedinců, týmů a především organizací obecně zásadním principem. Každou nezbytnost rozvoje je třeba uplatnit, všichni by se tak měli učit ze své každodenní práce, měli by být vedeni k tomu, aby sledovali, co a jak je možné zlepšit, aby tak přispívali k rozvoji. (srov. tamtéž, s. 35)

Hodnocení je více uspokojující a lépe přijímáno v případech, kdy je přímo spojeno s odměňováním. Odměňování pracovníků za přínos pro organizaci je jedna z nejdůležitějších funkcí v rámci řízení lidských a finančních zdrojů – mezi ostatními stimulačními prostředky hraje klíčovou úlohu. (srov. tamtéž) Návrh dobrého programu odměňování vyžaduje, aby zaměstnavatel jasně vymezil cíle, které aplikací tohoto programu sleduje – musí být vyvinuty strategie, cíle a postupy odměňování a také proces administrace odměňování, který definuje odpovědnost při rozhodování a

vykonávání tohoto programu. Návrh takového programu začíná analýzou filozofie a hodnotového systému organizace a vztahuje se k tomu, co chce organizace odměňovat. Na tomto základě zaměstnavatel formuluje své postupy s jasnými cíli. (srov. Wagnerová, 2005, s. 53-54) Koubek tvrdí, že odměňování má obecně a zejména pak v podmínkách procesu řízení pracovního výkonu dvojí úlohu:

- Podněcování pracovníků k pracovnímu výkonu a rozvoji, motivace k dosažení jejich cílů, zlepšování výkonu a prohlubování jejich schopností a dovedností (*orientace na budoucnost*).
- Oceňování, odměňování pracovníků za vykonanou práci neboli poskytování uznání za úspěšnost při dosahování nebo překračování výkonových cílů nebo při dosahování a překračování úrovně schopností a dovedností. (*orientace na minulost*).

V prvním případě se mluví o pobídkách, v druhém pak o odměnách a bonusech. Praxe ve vyspělých zemích ukazuje, že odměňování diferencované podle výkonu (tedy podle dohodnutých pracovních i rozvojových cílů) je důležitou složkou celého procesu řízení. Jak už bylo řečeno v kapitole o pracovním výkonu, ukazuje se, že pracovník přispívá k plnění cílů organizace nejenom výstupy své práce, ale i vstupy, tím, co vkládá do své práce, s jakými kvalitami do organizace přišel. Proto se někdy objevují i zásluhové odměny za celkový přínos pracovníka k plnění cílů organizace, kdy se odměňuje jak výkon (plnění cílů), tak i schopnosti, které při činnosti využil nebo získal. Tyto odměny se tedy vztahují k výsledkům, chování, schopnostem a dovednostem pracovníka, kdy je třeba rozlišit mezi výkonem (výsledky) a přínosem (vliv na výkon týmu, organizace). Velikost přínosu pak závisí na schopnostech, dovednostech, a motivaci pracovníka, na tom, jak využívá rad a informací, ale také na tom, zda dostane vůbec prostor ukázat, co v něm je. (srov. Koubek, 2004, s. 160)

Hodnocení pracovního výkonu jako andragogické působení

Hodnocení pracovního výkonu tedy představuje velmi významnou a integrální součást procesu řízení pracovního výkonu. Význam hodnocení je zásadní především v průběžném pozorování pracovního výkonu, v povzbuzování a motivování (stimulování) pracovníků, kdy jde zejména o poskytování zpětné vazby a také podpory. „Dobrý manažer by měl u svých lidí objevovat a oceňovat všechny dobré, k cíli směřující výsledky. Nepřehlíží nedostatky, ale vhodným upozorněním na ně podněcuje chuť pracovníka je odstranit. Nabízí postupy, které mohou vést ke zlepšení výsledku, a zároveň nechává pracovníkovi prostor pro vlastní iniciativu v rámci svého rozvoje.“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 403) Zde by se dalo použít přirovnání k činnosti sociálního inženýra, který také v rámci instituce koná tak, aby se na základě disponibilních znalostí a prostředků dosahovalo vytyčených cílů.

Sociální inženýrství se opírá o sociologické zákony nebo přirozené zákony života společnosti, kdy Popper v tomto smyslu zdůrazňuje spíše zákony, které jsou formulovány ekonomickými teoriemi jako např. teorie mezinárodního obchodu nebo teorie obchodního cyklu. Tyto a další důležité sociologické zákony souvisejí s fungováním společenských institucí. Tyto zákony hrají v našem životě ve společnosti roli, která odpovídá roli, kterou ve strojním inženýrství hraje např. princip páky. Instituce i páky jsou zapotřebí, pokud chceme dosáhnout něčeho, co přesahuje sílu našich svalů. Podobně potřebují stroje inteligentní dohled někoho, kdo rozumí jejich fungování a především jejich smyslu tak, aby fungovaly zcela automaticky. A dále jejich sestavení vyžaduje jisté znalosti koloběhů ve společnosti, které omezují to, čeho lze pomocí institucí dosáhnout. V zásadě však platí, že jsou vždy vytvářeny tak, aby byly dodržovány určité normy vytvořené za určitým účelem. To platí zejména pro ty instituce, které jsou vytvořeny vědomě, ale i pro ty, které vznikají jako nezamýšlené důsledky činnosti člověka a jejich fungování závisí do značné míry na dodržování norem. (srov. Popper, 1994, s. 68-69)

Sociální inženýr by měl platit za někoho, kdo disponuje potřebnými „pákami“, znalostmi týkající se institucí, měl by to být člověk, který rozumí smyslu a fungování institucí a je si plně vědom omezení, se kterými musí kalkulovat. Musí být schopný se v rámci institucí a norem efektivně pohybovat a využívat jejich potenciál k dosažení

cíle. Tuto technologii lze aplikovat právě na andragogické působení, kdy v kontextu této práce představuje technologii sociálního inženýrství. Společenskou institucí v tomto vymezení pak lze chápat organizaci fungující na základech procesu řízení pracovního výkonu. Sociální inženýr je pak andragog, manažer, hodnotitel využívající plně podmínek tohoto organizačního prostředí, a to na základě dobré znalosti principů tohoto konceptu a pod vlivem veškerých limitů a možností, které řízení pracovního výkonu nabízí. V tomto smyslu pak v souvislostech tohoto rámce hledá a používá všechny možné prostředky, které mají potenciál zlepšovat, regulovat nebo vytvářet fungování takové instituce vzhledem ke stanoveným cílům. V pojetí práce tento prostředek k dosažení cíle představuje technika hodnocení pracovního výkonu ve všech jejích souvislostech. Manažer působící v takové organizaci pak bude používat všechny jemu dostupné hodnotící nástroje k tomu, aby co nejefektivněji pracoval a ovlivňoval systémy lidského potenciálu/kapitálu k dosažení organizačních i individuálních cílů a celkového rozvoje „svých“ lidí a organizace jako celku.

Sociální inženýr se nezajímá o to, proč a za jakým účelem která instituce vznikla, spíše se bude zaměřovat na otázku, zda je za nastavených cílů určitá instituce rozvržena nebo zorganizována tím nejlepším způsobem. Jako příklad nabízí Popper instituci pojišťovny, kdy se sociální inženýr nebo technik nezaobírá tím, zda pojištění vzniklo jako výdělečná činnost, nebo zda je jeho posláním sloužit obecnému prospěchu. Daleko spíše může přijít s kritikou určitých pojišťovacích institucí a možná i ukázat, jak by mohly zvýšit své zisky, anebo jak by se mohly stát výhodnějšími pro veřejnost a navrhnout způsoby, kterými by mohly tomuto účelu sloužit. Sociální inženýr tedy považuje takovou sociální technologii za základ vědeckého bádání. Obecněji by sedalo říct, že technik přistupuje k institucím racionálně jako k prostředkům, sloužícím určitým cílům, a že je jako technik posuzuje dle jejich vhodnosti, efektivnosti, jednoduchosti, atd. (srov. Popper, 1994, s. 31-32)

V konkrétnějším pojetí bude manažer, v našem případě, racionálně přistupovat k organizaci jako k prostředí, které funguje na základě určitých principů – teda na základech procesu řízení pracovního výkonu. Adaptovaný na toto prostředí s velmi dobrou znalostí všech souvislostí tohoto procesu pak bude prostřednictvím formálního i neformálního hodnocení motivovat pracovníky, využívat a rozvíjet jejich potenciál, zlepšovat vzájemnou komunikaci. Zaměří se na konkrétní vyšší výkon pracovníků, na jejich názory, zájmy a přání v souvislosti s jejich rozvojem, bude rozvíjet jejich

přednosti a snažit se minimalizovat jejich slabé stránky, může plánovat rozvoj kompetencí a spravedlivě stanovovat mzdu. Bude se zaměřovat na kvalifikaci a kompetence, na práci s kapitálem svých podřízených a to vše pod záštitou efektivního fungování organizace. V případě, že racionálně posoudí všechny okolnosti, že bude správně a objektivně implementovat tuto techniku a bude sledovat následky jednotlivých kroků, existuje vždy šance, že teoretický rámec, který má k dispozici a hodnotící nástroje, které bude používat, můžou být ve vztahu k určitému cíli efektivní – že tímto způsobem je možné dosahovat stanovených cílů.

„Sociální inženýr věří, že je pánem svého osudu, že v souladu se svými cíli může ovlivnit nebo měnit společenskou historii lidstva, stejně jako jsme změnil tvář země. Sociální inženýr nevěří, že nám jsou tyto cíle vnuceny našim historickým prostředím nebo historickými trendy. Je přesvědčen, že jsme si je zvolili nebo dokonce vytvořili sami, stejně jako tvoříme nové myšlenky, nová umělecká díla, nové domy či nové stroje.“ (Popper, 1994, s. 30) Stejně tak manažer musí zaujmout toto stanovisko, že na základě racionálního dílčího postupu/technologie je změna možná, že za jistých podmínek je vždy možné dosahovat svých cílů.

Závěr

Záměrem této práce bylo poukázat na zásadní význam hodnocení pracovníků pro organizaci, kterou jsem definoval pomocí základních principů řízení pracovního výkonu. Pro vymezení andragogického působení byla použita technologie sociálního inženýrství a následně aplikována na institucionální prostředí, které nám představovalo zmíněné organizační prostředí s principy performance managementu. V tomto smyslu se dá uvažovat o sociálním inženýrovi jako o manažerovi, který pomocí dílčí technologie a dostupných znalostí analyzuje toto organizační prostředí a za pomoci prostředků, které má k dispozici, hledá cesty k efektivnímu plnění cílů. V jazyku organizace a v kontextu této práce by tedy skrze hodnocení pracovního výkonu (jakožto nejvýznamnějšího prostředku působení v organizaci) měl být manažer, hodnotitel schopen efektivně používat tento nástroj k naplňování stanovených cílů. Pomocí správně použité techniky hodnocení by mělo být možno dosahovat integrace cílů a hodnot na všech organizačních úrovních, rozvoje jednotlivců, ale i organizace obecně, zkrátka všech nároků, které performance management na organizaci klade.

Použitá literatura

- ARMSTRONG, M. (2007) Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Foucaultovo andragogické kyvadlo*. Praha: MJF Praha, 2004. ISBN 80-86284-46-1.
- BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. (2007) Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 1994. 154 s. ISBN 80-7067-405-9.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 2. dopln. vyd. Praha: Computer press, 2000. ISBN 8072263080.
- GIGALOVÁ, Veronika; ZNEBEJÁNEK, František. Paradigmata andragogiky. In RYŠAVÝ, Dan, et al. *Sociologie - andragogika 2008 : Věda, výuka a vzdělávání*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 2008. s. 15-26. Dostupné z WWW: <http://www.upol.cz/fileadmin/user_upload/Veda/AUPO/SociologicaAndragogica2008.pdf>. ISBN 978-80-244-2199-5, ISSN 1803-0246.
- KOUBEK, J. (2007) *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- KUBÁTOVÁ, Helena. *Sociologie životního způsobu*. 1. vydání. Praha: Grada publishing, a.s., 2010.

- KUBEŠ, M. – SPILLEROVÁ, D. – KURNICKÝ, R. (2004) *Manažerské kompetence. Způsoblosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vydání. Praha: Grada publishing, a.s., 1997.
- MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER. *Lidský kapitál: Měření, souvislosti, prognózy*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2011.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vydání. Praha: Grada publishing, a.s., 2006.
- POPPER, Karl R. *Otevřená společnost a její nepřátelé*. Praha: OIKOYMENH, 1994.
- POPPER, Karl R. *Bída historicismu*. 1. vydání. Praha: OIKOYMENH, 1994.
- ŠIMEK, D., BARTOŇKOVÁ H. *Andragogika*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2002.
- ŠUBRT, Jiří a Jan BALON. *Soudobá sociologická teorie*. 1. vydání. Praha: Grada publishing, a.s., 2010.
- VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Management press, 2009.
- WAGNEROVÁ, I. *Pracovní hodnocení*. Brno: Marek Konečný, 2005. ISBN 80-903516-4-6.
- WAGNEROVÁ, I. *Řízení výkonnosti*. Brno: Marek Konečný, 2005. ISBN 80-903516-5-4.
- WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti a controlling*. Praha: ČVUT v Praze, 2011. ISBN 978-80-01-04961-9.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Starošík Jiří

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky FF UP

Název práce: Hodnocení pracovního výkonu jako andragogické působení

Počet znaků: 111600

Počet příloh: 0

Počet titulů použité literatury: 22

Klíčová slova: andragogické působení, sociální inženýrství, pracovní výkon, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovního výkonu

Tato práce pojednává o hodnocení pracovního výkonu jakožto prostředku andragogického působení v souvislostech technologie sociálního inženýrství. Tento prostředek je ze své pozice integrujícího faktoru popisován jako zásadní pro efektivní fungování performance managementu v rámci organizace. Autor se snaží aplikovat technologii sociálního inženýrství na organizaci, kdy za předpokladu vhodné manipulace s prostředkem hodnocení pracovního výkonu dosahovat stanovených organizačních cílů – rozvoje a vzdělávání pracovníků jakožto primárního principu performance managementu.

Abstract

This paper deals with performance appraisal as a resource of andragogice action in connection with technology of social engineering. This resource is described as a integral fact and fundamental for effective function of performance management. An author tries to apply social engineering technology on organization to appropriate manipulation with performance appraisal in meaning of achieving defined goals – development and training workers potencial as a primary performance management principal.