

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Denisa Zelená

Řízení pracovního výkonu

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014-2015

BACHELOR THESIS

Denisa Zelená

Performance management

Prague 2015

The Bachelor Work Supervisor: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 23. února 2015

Denisa Zelená

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Juraji Eiselovi, Ph.D. za cenné rady a věcné připomínky, které mi při vypracování práce vstřícně poskytoval.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá procesem řízení pracovního výkonu. Rozebírá teoretické postupy procesu řízení pracovního výkonu a podrobně se věnuje jeho jednotlivým částem. Práce se snaží nalézt odpověď na otázku jak zvýšit pracovní výkon. Popisuje organizací nastavený proces (systém) řízení pracovního výkonu a má za cíl konfrontovat tento proces s teoretickými postupy. Část práce se věnuje dotazníkovému šetření, jehož rozbor, výsledky a doporučení pro praxi jsou uvedeny v závěru práce.

Klíčová slova

Cíl, dohody o pracovním výkonu, hodnocení pracovního výkonu, kompetence, manažer, motivace, osobní rozvoj, pracovní výkon, pracovník, řízení pracovního výkonu, závěrečné formální setkání.

Annotation

Bachelor thesis deals with the process of performance management. It discusses the theoretical practices of performance management process and focuses its individual parts. The work tries to answer the question of how to improve performance. It describes the process of setting organization (system) performance management and aims to confront this process with the theoretical procedures. Part of the work is devoted to the questionnaire survey, the analysis results and recommendations for practice are given in the conclusion.

Key words

Agreement on job performance, competence, job performance, manager, motivation, objective, performance evaluation, performance management, personal development, the final formal meeting, worker.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	
1 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	11
1.1 Pracovní výkon	11
1.1.1 Řízení pracovního výkonu	12
1.1.2 Definování role pracovníka	18
1.1.3 Dohody o pracovním výkonu	18
1.1.4 Plánování pracovního výkonu	20
1.1.5 Plánování osobního rozvoje.....	21
1.2 Motivace	23
1.3 Řízení pracovního výkonu během období	28
1.4 Řízení podle cílů	29
1.5 Závěrečné formální setkání – hodnotící pohovor	31
1.6 Řešení problémů pracovního výkonu	33
1.7 Řízení pracovního výkonu a odměňování	35
1.8 Řízení podle kompetencí	35
1.8.1 Definice kompetence	36
1.8.2 Hodnocení na základě řízení pracovního výkonu a kompetencí	38
1.9 Shrnutí teoretické části.....	39
PRAKTICKÁ ČÁST	
2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU V ORGANIZACI	40
2.1 Nastavení řízení výkonu v organizaci.....	40
2.2 Cíl průzkumu, metodologie, metody	44
2.3 Hypotézy.....	44
2.4 Výzkumný průzkum	45
2.4.1 Stanovení metod k získávání a zpracování dat	45
2.4.2 Vyhodnocení získaných dat	45
2.5 Vyhodnocení hypotéz	63
2.6 Doporučení pro praxi	64
ZÁVĚR	66

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	68
SEZNAM ZKRATEK	69
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	70
SEZNAM PŘÍLOH.....	72

ÚVOD

Ve srovnání i s nedávnou minulostí žijeme v úplně novém světě, ve světě dynamičtějším, rychlejším a neustále se měnícím. Dnes a denně se každý člověk musí přizpůsobovat změnám, které nám dnešní svět a neustálé a nikdy nekončící nové pokroky přináší. Abychom v takovém světě obstáli, je třeba držet krok s technickým pokrokem a také se neustále učit novým věcem. A právě takový svět klade neustále další nové a nové nároky také na všechny pracující. Každodenně můžeme být v pracovním prostředí svědky novinek, tipů, hitů, pokusů a omylů, které směřují k jedinému cíli, kterým je dosažení vyšších, lepších, trvalejších či déle udržitelných výsledků.

Existuje mnoho postupů, jak docílit zvýšení výkonu, jak zlepšit výsledky, jak mít výkonnější pracovníky atd. Právě tyto otázky a další jim podobné inspirovaly autorku k vypracování bakalářské práce na téma řízení pracovního výkonu. Současně ji k tomuto tématu přivedl i fakt, že z pohledu svého pracovního zařazení se řízení pracovního výkonu účastní jako hodnocený pracovník, a tak se o této problematice chtěla dozvědět více.

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jak funguje proces řízení pracovního výkonu v konkrétní organizaci a konfrontovat ho s teoretickými postupy, které jsou dostupné v odborné literatuře, a na základě zjištěných výsledků doporučit návrhy a změny, které by zvýšily efektivitu celého procesu.

Práce je rozdělena do dvou celků – na část teoretickou, kde autorka čerpá informace zejména z odborné literatury a současně definuje základní pojmy a charakteristiky, a na část praktickou, ve které popisuje výsledky, k nimž dospěla výzkumem, který realizovala. Tento projekt se zabývá rozбором systému (metodiky) řízení pracovního výkonu v organizaci a z velké části také vyhodnocováním jednotlivých částí systému.

V první kapitole teoretické části se autorka zabývá řízením pracovního výkonu z hlediska definování základních pojmů, jako je pracovní výkon, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovního výkonu, dohodami o pracovním výkonu, plánováním pracovního výkonu a osobního rozvoje, motivací, kompetencemi, řízením podle cílů a kompetencí, formálním závěrečným setkáním za účelem hodnocení a odměňování. Porovnává názory různých autorů a snaží se dojít ke konsenzu mezi hlavními myšlenkami autorů a základními paradigmaty.

Praktická část popisuje, jak je celý proces řízení pracovního výkonu nastaven v dané organizaci a jakým způsobem je proces (metodika) využívána. Dále se tato část zabývá rozborem výsledků z dotazníkového šetření, které bylo provedeno autorkou u zaměstnanců organizace. Cílem šetření bylo zjistit, jaké zkušenosti s řízením pracovního výkonu respondenti mají a zda se domnívají, že je tento způsob dovede ke zvýšení jejich výkonnosti. Autorka zároveň v dotazníkovém šetření zjišťovala, jaké zkušenosti mají respondenti se závěrečným hodnotícím pohovorem a s jednotlivými kroky celého procesu včetně zadávání dat do elektronických formulářů. Výstupy dotazníkového šetření se pokusila shrnout a převést do praktických doporučení v závěru práce.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Dnes je cílem snad každé organizace udržet se na trhu, dosahovat maximálních zisků, být konkurenceschopná a neplýtvat svými zdroji. Mnohé firmy jsou si již vědomy, že kromě finančních, materiálních a informačních zdrojů musí bedlivě střežit své nejuzácnější zdroje – tedy lidský kapitál.

Právě lidský kapitál lze dle Armstronga (2007, s. 28) považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Nicméně samo o sobě pouhé řízení lidských zdrojů bez vazby na ostatní prvky systému (myšleno zdroje) nemůže vést ke zvyšující se prosperitě a zejména vitalitě dané firmy. Aby bylo jasné, co je třeba zlepšovat a zda ke zlepšování skutečně dochází, je nezbytně nutné definovat požadovaný výkon a nastavit pravidla a limity výkonnosti pracovníků, ale rovněž i ostatních zdrojů (zejména materiálních, kapitálových, know-how).

Já se budu následně ve své práci věnovat zejména otázce pracovního výkonu.

1.1 Pracovní výkon

Pracovní výkon je to, jak lidé svou práci dělají a jakých výsledků při tom dosahují. Podle Koubka (2009, s. 202) „*Pracovní výkon pracovníků byl a je hlavním smyslem personální práce.*“ Koubek (2009, s. 212) dále uvádí, že „*pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací. Pracovní výkon je za dané situace výsledkem spojení vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů)*“.

Wagnerová definuje pracovní výkon jako „*výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek*“.

Jak ale shrnuje Armstrong (2007, s. 414), výkon bývá definován velmi často pouze v podobě výstupů, tedy splnění kvantitativních cílů. Ale výkon není jen to, čeho lidé dosahují, ale také to, jak toho dosahují.

Armstrong (2007, s. 414) zároveň dodává, že „*v případě řízení výkonu je třeba zvažovat jak vstupy (chování), tak výstupy (výsledky). Není to jen otázka prostého zvažování dosahovaných cílů...do procesu je třeba zařadit i faktory schopností.*“ Dle Armstronga se pak jedná o „*tzv. „smíšený model“ řízení pracovního výkonu, který zahrnuje dosažení očekávané úrovně schopností, ale také stanovování cílů a posuzování (hodnocení) pracovníků a jejich pracovního výkonu*“.

Podle Koubka (2009, s. 212) musíme při posuzování výkonu pracovníka nebo skupiny pracovníků nejdříve zvážit, která kritéria výkonu jsou přiměřená pro danou práci. Současně je nutné zvážit spolehlivost daných kritérií, jejich citlivost na náhodné vlivy nebo rozdílné podmínky práce. Základními a univerzálními kritérii jsou kvalita, kvantita a včasnost plnění. Měření výkonu musí být navíc natolik jednoduché, aby je mohla provádět přímo osoba, která jej vykonává. To umožní zavádět zpětné vazby tam, kde je to nejeftektivnější – tedy na úroveň výkonného prvku – bez nutnosti zbytečně zapojovat vyšší stupně řízení (Plamínek, Fišer, 2005, s. 130).

1.1.1 Řízení pracovního výkonu

Pracovní sílu je třeba si nejen udržet, ale zejména jí systematicky rozvíjet, motivovat, řídit a hodnotit její pracovní výkon. Jak uvádí Armstrong (2007, s. 415), jedním z nejdůležitějších důvodů existence řízení pracovního výkonu je propojení individuálních cílů s cíli organizace. Znamená to, že všechno, co lidé při práci dělají, vede k výsledkům, které napomáhají dosahování cílů organizace.

Koubek (2004, s. 18) definuje řízení pracovního výkonu jako „*strategičtější a integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo častěji písemné smlouvy mezi manažerem (bezprostředním nadřízeným) a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka, určité podoby hodnocení pracovníka (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“.

Za nejsilnější motivační nástroj v rukou manažerů považuje hodnocení pracovního výkonu Bělohlávek (2003, s. 59), zároveň však dodává, že je třeba systém hodnocení nejprve dobře připravit, a to včetně vedoucích pracovníků. Upozorňuje, že pokud bude příprava hodnocení podceněna, nejen že nebude hodnocení efektivní, ale celé hodnocení pracovního výkonu ztrácí veškerý smysl.

Podle Armstronga (2007, s. 389) můžeme řízení pracovního výkonu definovat *„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 zvyšujícím pravděpodobnost, že toho v kratší či delší perspektivě bude dosaženo. Orientuje lidi na to, aby dělali správné věci tím, že vyjasňuje jejich cíle. Je to záležitost liniových manažerů.“*

Kvalitně zpracovaný systém hodnocení považuje Barták (2010, s. 77) za jeden z klíčových předpokladů úspěšného personálního řízení. Domnívá se, že na základě hodnocení pracovníků můžeme dosáhnout požadovaného stavu mít správné pracovníky na správných pracovních místech. Zásadní význam pro něj představuje komplexnost a objektivita hodnocení.

Plamínek (2005, s. 72) navrhuje hodnotit pracovníky vždy i v širším úhlu pohledu, tedy nehledět pouze na dosahované výkony (odvedenou práci), ale dívat se na hodnoceného i jako na lidský zdroj (kompetence pracovníka).

Podle Armstronga (2007, s. 416) si řada lidí myslí, že pojmy hodnocení a řízení pracovního výkonu jsou synonymní. Tedy, že se dají zaměňovat. Toto je ovšem chyba, jelikož každý z těchto pojmů vyjadřuje něco jiného.

Jak pokračuje Armstrong (2007, s. 416): *„Hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků) lze definovat jako formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery, obvykle při každoročním setkání za účelem hodnocení (hodnotícího rozhovoru). Naproti tomu řízení pracovního výkonu 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. “

Řízení pracovního výkonu by podle Armstronga (2007, s. 418) mělo být flexibilním procesem a nemělo by být považováno za „systém“. U používání termínu „systém“ jde podle Armstronga o stabilní, standardizovaný a byrokratický přístup, který není v souladu s pojetím řízení pracovního výkonu jako flexibilního a evolučního (i když logického a soudržného) procesu používaného manažery při práci s jejich týmy v souladu s okolnostmi, ve kterých fungují. Jako takový znamená, že manažeri a ti, kteří řídí, jednají jako partneři, ale v určitém rámci, který stanovuje, jak mohou společně pracovat co nejlépe.

Tento názor sdílí i Koubek (2004, s. 38), když řízení pracovního výkonu považuje za *„nepřetržitý a flexibilní proces, v němž manažeri a jejich přímí podřízení fungují jako partneři v rámci, který stanovuje, jak by obě tyto strany měly co nejlépe spolupracovat k dosažení žádoucích výsledků. Je zaměřeno spíše na plánování a zlepšování 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, ale může se uplatnit i v případě týmů či útvarů. “*

„Hodnocení pracovního výkonu (v českém prostředí se spíše používá výraz hodnocení pracovníků) je možné definovat jako formální posouzení a klasifikování pracovníků jejich manažery v souvislosti s pravidelnými – zpravidla jednou za rok se konajícími – setkáními, tedy hodnotícími rozhovory. Hodnocení pracovního výkonu se zaměřuje spíše na minulost. Je třeba je odlišovat od řízení pracovního výkonu, které je mnohem širším, obsáhlejším, ucelenějším a přirozenějším procesem řízení, jehož cílem je vyjasnit si vzájemná očekávání a který klade mimořádný důraz na podpůrnou roli manažerů, od nichž se očekává, že budou hrát spíše roli kouče než soudce, a který se zaměřuje na budoucnost. “ Koubek (2004, s. 31)

Armstrong (2007, s. 418): *„Řízení pracovního výkonu lze charakterizovat jako neustále probíhající sebeobnovující cyklus. “* Tento cyklus můžeme rozdělit na 3 hlavní části - plánování, aktivity, zkoumání a posuzování. Do plánování patří uzavírání dohod o pracovním výkonu a rozvoji. Pod aktivitami si představujeme řízení pracovního

výkonu během celého roku. V části zkoumání a posuzování zařazujeme podle Armstronga posuzování pokroku a úspěšnosti, aby bylo možné připravit a dohodnout plány akcí v mnoha soustavách řízení pracovního výkonu sloužících k hodnocení pracovního výkonu.

Dále lze jednoznačně souhlasit s Dvořákovou (2007, s. 252), že cílem řízení pracovního výkonu není jen zhodnotit daný výkon daného pracovníka, ale motivovat jej ke společné formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoji vlastních schopností a dovedností.

Pod pojmem „řízení pracovního výkonu“ si tedy lze představit proces hodnocení a zlepšování výkonu, který je založen na dohodě o cílech, požadovaných schopnostech a potřebách rozvoje, současně na hodnocení výsledků a výkonu ve vztahu k těmto potřebám a na dohodě o nových cílech a plánech rozvoje na základě tohoto hodnocení. Na rozdíl od starších pojetí řízení pracovního výkonu jako direktivního ovlivňování a hodnocení to současné vychází z participace pracovníka na řízení a rozhodování. Dvořáková (2007, s. 252).

Podle předních světových a českých personalistů (viz závěry různých odborných seminářů – HR fórum nebo [www. hrzive.cz](http://www.hrzive.cz)) koncepce řízení pracovního výkonu si od konce 80. let 20. století klade za cíl reagovat na řadu předcházejících a ve své podstatě málo úspěšných pokusů managementu implementovat nejrůznější systémy pracovního výkonu. Jejich společnou a základní chybou většinou bylo to, že vztah pracovníka a výkonu nerespektovaly souvislosti s logikou a nastavenými procesy řízení organizace.

Podle Fletchera a Wiliamse (viz Dvořáková, 2007, s. 253) základními principy efektivního řízení pracovního výkonu je dodržování těchto charakteristik:

- jsou věcí liniiových manažerů, jsou jimi prosazovány, a nikoliv útvarem lidských zdrojů
- je kladen důraz na sdílení podnikových cílů a hodnot
- řízení pracovního výkonu není hotovým balíčkem řešení, je to něco, co musí být pro danou organizaci specificky a individuálně vytvořeno
- mělo by být uplatňováno u všech zaměstnanců včetně manažerů, nejen podřízených manažerů

Pro utváření příznivého klimatu v organizaci je dále potřeba, aby se výsledek hodnocení odrazil v systému odměňování a systému řízení kariéry zaměstnanců a aby zároveň sloužil manažerům jako zpětná vazba pro hodnocení efektivity jejich leadershipu.

Plamínek (2007, s. 271) se zároveň domnívá, že základem řízeného pracovního výkonu je objektivně stanovený pracovní úkol, přičemž při jeho definování je v každém případě nutné respektovat:

- rozsah daný cílem, kterého má být dosaženo jednotlivcem nebo skupinou
- stupeň autonomie a z něj vyplývající odpovědnost
- časovou náročnost (časový horizont plnění)
- způsob vyjádření a hodnocení splnění pracovního cíle
- způsob a formu kontroly (hodnocení)
- vazbu na další personální činnosti (zejména hodnocení, rozvoj, rozmíst'ování)

Hodnocení je vždy v životě velmi náročnou disciplínou, zvláště pro hodnotitele. Právě na jeho bedrech leží všechna zodpovědnost, jakým způsobem bude hodnotit a také jak spravedlivé toho hodnocení bude. V oblasti lidských zdrojů je zapotřebí velmi často různých hodnocení. Zde si ale hodnotitelé mohou pomáhat velkou škálou pomůcek právě tak, aby hodnocení bylo co nejméně ovlivněno jejich subjektivním názorem.

Koubek (2009, s. 209) definuje hodnocení pracovníků jako „*velmi důležitou personální činnost*“. Tato činnost se podle něj zabývá následujícími třemi oblastmi:

- a) „zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku*
- b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi*
- c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci*“

Hodnocení pracovníků je tedy podle Koubka (2009, s. 208) komplexní soubor zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů týkajících se pracovního

výkonu. Hodnocení se pak stává účinným nástrojem kontroly, usměrňování a motivování pracovníků. Koubek dále rozděluje hodnocení na neformální a formální. Přitom za neformální považuje příležitostné hodnocení, které je vykonáváno průběžně při plnění úkolu a jehož výsledky zpravidla nebývají zaznamenávány. Oproti tomu formální hodnocení již bývá standardizované, vedené v pravidelném intervalu a je pro něj charakteristické, že jsou z něj pořízeny dokumenty, které slouží jako podklad pro další personální činnost.

Wagnerová (2008, s. 33-34) považuje řízení pracovního výkonu za prostředek, kterým je dosahováno lepších výsledků v organizaci, v týmech i u jednotlivců tím, že výkonnost chápeme a vedeme pomocí odsouhlasených cílů, norem a kompetencí. Tímto postupem sdílíme představu o tom, čeho bude dosaženo. Pomocí tohoto postupu zvyšujeme pravděpodobnost, že stanovených cílů bude dosaženo, a to jak v krátkodobém, tak i v dlouhodobém horizontu. Samotný postup vedou a provádí linioví manažeři.

Řízení pracovního výkonu se podle Wagnerové *„zabývá spojenými pracovními postupy, managementem, rozvojem a odměňováním. Může se stát mocnou integrační silou, která zajišťuje, že tyto postupy jsou společně spojeny správnou formou jakožto základní část přístupu řízení lidských zdrojů, který je praktikován každým managerem v organizaci. Řízení výkonnosti je integrující proces systému řízení, který je propojen především s výkonností organizace jako celku, ale i s dalšími procesy, jako je rozvoj dovedností a kompetencí, rozvoj efektivnosti řízení, řízení odměňování a dalšími.“*

Klíčovou roli v hodnocení pracovníků hraje dle Koubka (2009, s. 209) bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka a stále více také sám hodnocený pracovník.

Jak uvádí Koubek (2009, s. 209) *„Hodnocení se může přednostně zaměřit buď na výsledky práce, nebo na pracovní a sociální chování pracovníka.“* Pokud se hodnocení zaměří na výsledky práce, pak hlavními podklady hodnocení jsou množství, kvalita, náklady, včasnost. Je-li ale hodnocení zaměřeno na chování pracovníka, pak operuje s charakteristikami, jako je iniciativnost, rozvážnost, kritičnost, schopnost vést, rozhodování, disciplína a disciplinovanost, odbornost, píle, kvalita práce, ochota, postoje, schopnost spolupracovat, vystupování na veřejnosti, umění jednat s lidmi, vstřícnost, šetření materiálu atd. Z uvedených charakteristik vyplývá, že v případě zaměření se na pracovní a sociální chování pracovníka může být překážkou komplikované vyhodnocení – tedy měřitelnost charakteristik a jejich spolehlivost.

„V každém případě je třeba hodnocení na základě výsledků práce a hodnocení na základě chování pracovníka ještě doplnit hodnocením toho, do jaké míry pracovní schopnosti a osobnost pracovníka odpovídají formálním požadavkům pracovního místa daným jeho specifikací či požadavkům týmu.“ Koubek (2009, s. 209).

1.1.2 Definování role pracovníka

Úlohu, kterou má pracovník plnit za účelem dosažení svých cílů, požadavků své práce, můžeme charakterizovat jako – definici role (nebo také profil role). Pracovník tuto roli neplní jen běžným plněním svých každodenních pracovních povinností, kvalifikovanou prací v souladu s cíli organizace, její strukturou a procesy – tedy úzkým soustředěním na obsah práce. Definice role je více orientována na lidi a na jejich chování, je to tedy mnohem širší pojem nežli pojem pracovního místa. Definice role se spíše zabývá tím, co lidé dělají a jak to dělají. (Koubek 2004, s. 41)

1.1.3 Dohody o pracovním výkonu

Jedním z nových manažerských prvků je princip uzavírání dohod (smluvních ujednání) o stanovení a plnění pracovních cílů a zabezpečení podmínek pro jejich realizaci. V procesu řízení pracovního výkonu tvoří podle Armstronga (2007, s. 420) dohody o pracovním výkonu základnu pro rozvíjení, posuzování a zpětnou vazbu.

Definují očekávání v podobě profilu role, která stanovuje požadavky role v podobě hlavních oblastí výsledků a v podobě schopností potřebných k efektivnímu výkonu, tj. stanovení kompetenčního profilu pro danou pracovní pozici. Tento profil role je základnou pro dohodu o cílech a metodách měření výkonu a o posuzování úrovně dosažených schopností.

V dohodě o pracovním výkonu jsou uvedeny všechny plány vedoucí ke zlepšování pracovního výkonu, které mohou být nezbytné, a současně je zde i plán rozvoje. Dohoda popisuje, co se od pracovníka očekává, že bude dělat, ale zároveň uvádí, jaké podpory se mu dostane od jeho manažera.

Dohody o pracovním výkonu vyplývají z analýzy požadavků role a ze zkoumání a posuzování pracovního výkonu. Tyto dva procesy mohou probíhat během jednoho rozhovoru.

Základním stavebním kamenem pro řízení pracovního výkonu je dle Armstronga (2007, s. 420) profil role – tedy kompetenční profil, „*který tuto roli definuje v podobě hlavních očekávaných výsledků, toho, co držitel role musí znát a být schopen dělat (schopnosti), a toho, jaké chování se od něj očekává z hlediska schopností chování a respektování hlavních hodnot organizace*“.

Koubek (2004, s. 42) stanovil jednotlivé prvky, kterých se dohoda týká:

- cíle a normy výkonu – předem stanovené výsledky, kterých má být dosaženo (často jsou v podobě norem, standardů či cílů)
- profil schopností – schopnosti požadované k efektivnímu plnění role
- měřítko a ukazatele výkonu – posouzení míry požadovaného výkonu
- posouzení schopností – jak bude posuzována úroveň schopností, jaké schopnosti jsou očekávané
- základní hodnoty nebo požadavky činnosti – vztah k hodnotám organizace, např. kvalita, služby pro zákazníky, týmová práce, ale mimo jiné také chování v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví nebo snižování nákladů

Stanovování cílů, které vyústí do dohody o tom, čeho držitel role musí dosáhnout, je podle Armstronga (2007, s. 420) důležitou součástí procesů definování a řízení očekávání v rámci řízení pracovního výkonu a vytváří tak jakýsi orientační bod pro zkoumání a posuzování pracovního výkonu. Armstrong rozlišuje různé typy cílů. Průběžné, stabilní cíle role nebo práce – v kompetenčním profilu je lze vyjádřit jako hlavní oblasti výsledků (hlavní kategorie). Výsledky (výsledkové cíle) definovány jako množstevní výsledky jsou v měřitelné podobě výstupů, výkonu příjmu či výnosů, prodejů, úrovní poskytovaných služeb atd. Úkoly či projekty – cílem může být dokončení úkolů či projektů nebo dosažení dílčích výsledků v určeném termínu.

Očekávání týkající se chování pracovníků jsou často stanovena obecně v soustavách schopností, ale je možné je definovat i individuálně podle jednotlivých bodů

soustavy. Soustavy schopností se mohou týkat oblastí spojených se základními hodnotami, například s týmovou prací. Často jsou ale použity konkrétnější příklady žádoucího a nežádoucího chování, díky nimž je plánování a posuzování pracovního výkonu jednodušší.

Pojem cíl charakterizuje Armstrong (1999, s. 242) jako „*něco, co musí být splněno – bod, ke kterému se směřuje. Cíle nebo záměry (oba termíny jsou často zaměňovány) definují, co se očekává, že organizace, její odborné útvary, oddělení, týmy a jednotlivci dosáhnou.*“

Často se můžeme setkat s úkolem zadaným ve formě SMART – kde jednotlivá písmena charakterizují znaky dobře zformulovaných cílů:

S	(specific/stretching)	= specifický
M	(measurable)	= měřitelný
A	(achievable)	= dosažitelný/akceptovatelný
R	(relevant)	= relevantní/reálný
T	(time-framed)	= termínovaný

1.1.4 Plánování pracovního výkonu

Podstatnou částí plánování pracovního výkonu je podle Armstronga (2007, s. 422) dohoda uzavřená mezi manažerem a pracovníkem, v níž je uvedeno, co pracovník musí udělat, aby splnil své cíle (popřípadě zlepšil výkon nebo rozvinul potřebné schopnosti). V dohodě jsou zároveň stanoveny klíčové stránky práce, kterým je třeba věnovat zvýšenou pozornost. Cílem je zajistit, že bude správně pochopen význam cílů tak, jak se objevují a uplatňují v každodenní práci.

Plánování pracovního výkonu charakterizuje Koubek (2004, s. 50) za aktivitu „*týkající se jednak práce a jednak pracovníka a je zaměřena na definování toho, co se má udělat, jak se to má udělat a čeho se má dosáhnout...nutně obsahuje i vzdělávání a rozvoj pracovníka i veškerou podporu a pomoc, které pracovník potřebuje k tomu, aby mohl dobře pracovat. Výsledkem procesu plánování je dohoda o pracovním výkonu a rozvoji, která vlastně mívá formu plánu pracovního výkonu a rozvoje.*“

Jak dále uvádí Armstrong (2007, s. 420), „v této fázi je také třeba dosáhnout dohody o tom, jak bude výkon měřen a posuzován a jaké důkazy budou použity ke stanovení úrovně schopností. Je důležité, aby potřebná měřítka / kritéria a potřebné důkazy byly identifikovány a dohodnuty nyní, protože pak budou uplatňovány pracovníky i manažery ke sledování a demonstrování úspěšné práce.“

1.1.5 Plánování osobního rozvoje

„Klíčovým cílem řízení pracovního výkonu je soustavné zlepšování výkonu cestou rozvíjení schopností efektivně pracovat. Osobní rozvoj je tak základním kamenem této koncepce a bez soustavného rozvíjení lidí nelze ani tuto koncepci úspěšně uskutečňovat a těžit z jejích výhod.“ (Koubek 2004, s. 75)

V dnešní informační společnosti se musí neustále rozvíjet snad každý člověk, a pokud si pracovník chce udržet své pracovní místo, je pro něj osobní rozvoj samozřejmostí. Přesto celoživotní učení se je pro každého pracovníka prospěšné nejen v pracovním životě, ale naopak přináší užitek i v životě osobním, ať už rozvíjené stránky chování či osobnosti uplatňuje v rodině, mezi přáteli nebo je přenáší do svých společenských aktivit.

Součástí osobního rozvoje je plán vzdělávacích aktivit, za něž jsou s pomocí svých nadřízených a své organizace pracovníci odpovědní. Podle Armstronga (2007, s. 422) „mohou tyto aktivity zahrnovat formální vzdělávání, ale – což je důležitější – budou obsahovat širokou paletu aktivit vzdělávání a rozvoje, jako je samostatné vzdělávání, koučování, mentoring, práce na projektech, rozšiřování a obohacování práce. Jestliže se v organizacích používá vícezdrojové hodnocení / posuzování pracovníků (třistašedesátistupňová zpětná vazba), bude i to využíváno k diskusi o potřebách rozvoje.

Plán rozvoje zaznamenává akce dohodnuté za účelem zlepšení pracovního výkonu a rozvoje znalostí, dovedností a schopností. Nejspíš bude zaměřen na rozvoj pro potřeby současné práce – na zlepšení schopnosti ji vykonávat dobře, ale – což je důležité – i na rozvoj umožňující pracovníkům převzít širší odpovědnost a rozšířit své schopnosti tak, aby mohli vykonávat širší role. Plán tak přispívá k naplnění politiky soustavného rozvoje, která spočívá v přesvědčení, že každý je schopen se naučit více a při výkonu své práce

pracovat lépe. Ale plán také přispívá ke zvýšení potenciálu jedinců pro to, aby mohli vykonávat práce a pracovní funkce vyšší úrovně.“

Podle Koubka (2004, s. 75) může učení a rozvoj přispívat k dosahování cílů řízení pracovního výkonu pokud se stanou jeho integrální součástí a musejí probíhat na základě určitého formálního rámce, kterým jsou pro něj plány osobního rozvoje.

„Plány osobního rozvoje v rámci koncepce řízení pracovního výkonu jsou samozřejmě záležitostí dohody mezi manažerem a pracovníkem a vypracovává je pracovník, jehož v případě potřeby přitom vede a povzbuzuje, popřípadě mu poskytuje pomoc manažer. Jejich obsahem jsou kroky, které pracovník navrhuje v zájmu svého vzdělávání a rozvoje. Pracovník také přebírá odpovědnost za formulování a realizaci plánu, přičemž při jeho realizaci mu pomáhá organizace (zpravidla reprezentovaná personálním útvarem) a manažer.“ Koubek (2004, s. 75)

Cílem plánu osobního rozvoje je podporovat pracovníka v sebezdokonalování a učení tak, aby mohl jednak vykonávat svou práci lépe a dosahoval lepších výsledků a tím i vyšších výkonů a lépe hrál svou roli – tj. využíváme vzdělávání/výcvik - ale také aby mohl přejít na náročnější pozici a zvládat stále náročnější úkoly, hrál jinou roli – tj. rozvíjíme pracovníka. Stejně jako mnozí jiní odborníci i Koubek (2004, s. 76) *„soudí, že koncepce řízení pracovního výkonu musí klást důraz na rozvojový aspekt učení a formovat z pracovníků flexibilní jedince s širším odborným profilem, jedince připravené a ochotné brát na sebe náročnější úkoly, širší role a vyšší úrovně odpovědnosti a pravomocí.“*

Plán osobního rozvoje v rámci koncepce řízení pracovního výkonu vychází právě z pracovního výkonu, který jsme mohli u pracovníka sledovat. Nejčastěji se plán osobního rozvoje nastavuje v rámci formálního setkání pracovníka s manažerem. Právě na tomto setkání dochází k uzavírání dohod o cílech a kritériích pracovního výkonu na další období a současně se zpracovávají tomuto odpovídající plány pracovního výkonu.

Postup při plánování osobního rozvoje pracovníka dle Koubka (2004, s. 76):

1. Analýza:

- a) dosavadního pracovního výkonu pracovníka, identifikace problémů pracovního výkonu, nedostatečné znalosti, dovednosti a chování pracovníka

- b) nově dohodnutých cílů pracovního výkonu a jejich požadavky na znalosti, dovednosti a chování pracovníka
 - c) potřeb a přání pracovníka
2. Stanovení cílů:
 - a) překonání problémů pracovního výkonu
 - b) zlepšení znalostí, dovedností a chování, získání nových znalostí, dovedností a chování
 - c) rozvíjení znalostí, dovedností a chování – připravenost pracovníka převzít odpovědnější funkce – budování kariéry
 3. Příprava plánu činnosti
 4. Realizace plánu činnosti
 5. Vyhodnocení plnění plánu

Mimořádnou důležitost při tomto postupu přisuzuje Koubek (2004, s. 77) zejména prvním dvěma krokům. Podle něj *„potřeby a přání týkající se osobního rozvoje pracovníka, měl identifikovat sám tento pracovník (případně s pomocí manažera). Pracovníkům by mělo být umožněno, aby sami posoudili, jaký rozvoj potřebují pro to, aby ve své práci nalézali více uspokojení, přispěli k uskutečnění svých ambic týkajících se kariéry a zabezpečili, popřípadě zvýšili svou zaměstnatelnost v organizaci i mimo ní.“*

1.2 Motivace

Existuje celá řada motivačních teorií, které se zabývají otázkami motivace lidí k podávání vyššího či lepšího pracovního výkonu. Mezi nejznámější motivační teorie můžeme řadit Maslowovu pyramidu potřeb, kde se autor pokusil o utřídění lidských potřeb a odhalení principů jejich působení. Z Maslowovy teorie potřeb vychází i Alderfer, který redukuje počet potřeb jen do tří skupin. Můžeme zmínit i McGregorovu teorii X a Y, kterou autor založil na 2 krajních přístupech chování pracovníků – zde ale většinou musíme volit kompromis obou variant. Nemůžeme zapomenout ani na Herzbergovu dvoufaktorovou teorii.

Jak uvádí Bělohlávek (2003, s. 42), velká část vedoucích pracovníků považuje za jedinou motivaci pracovníků peníze. Vedoucí pracovník by se ale měl kromě mzdy

soustředit také na ostatní motivy, které mohou mít pro pracovníky také velký význam. Bělohlávek (2003, s. 42-43) rozlišuje různé typy lidí podle toho, které motivy upřednostňují:

- Peníze – významný motiv pro většinu lidí. Pokud mají pracovníci tento motiv silný a nadřazený má k dispozici finanční odměnu – dostane od podřízených maximální výkon.
- Osobní postavení – v jisté míře by měl tento motiv mít každý pracovník.
- Pracovní výsledky a výkon – důležitá motivace z hlediska organizace. Lidé, kteří chtějí vyniknout, jsou „motorem firmy“.
- Přátelství – důležitá je atmosféra na pracovišti.
- Jistota – netouží po mimořádných příjmech ani postavení, chtějí to „své jisté“.
- Odbornost – pro ty, co chtějí profesionální rozvoj. Chtějí vyniknout ve své profesi a nechtějí dělat nic jiného.
- Samostatnost – těžko snášejí nadřazené a autority.
- Tvořivost (kreativita) – vytvářet něco nového, chtějí práci, při které mohou přemýšlet a inovovat.

Motivy, jak uvádí Bělohlávek (2010, s. 15), „určují intenzitu a směr lidského jednání. Lidé, kteří preferují sociální motivy, vytvářejí na pracovišti příjemné klima, ale někdy se méně soustředí na výkon. Ambiciózní lidé, motivovaní zejména postavením, usilují často o dosažení mimořádných výsledků, avšak mohou ztratit smysl pro přiměřenost prostředků k dosažení svých cílů, a pak intrikují nebo „podlézají“ nadřazeným. Člověk, motivovaný především jistotou, bude podávat stabilní a spolehlivý výkon, bude se však vyhýbat sebemenšímu riziku a samostatnému rozhodování.“

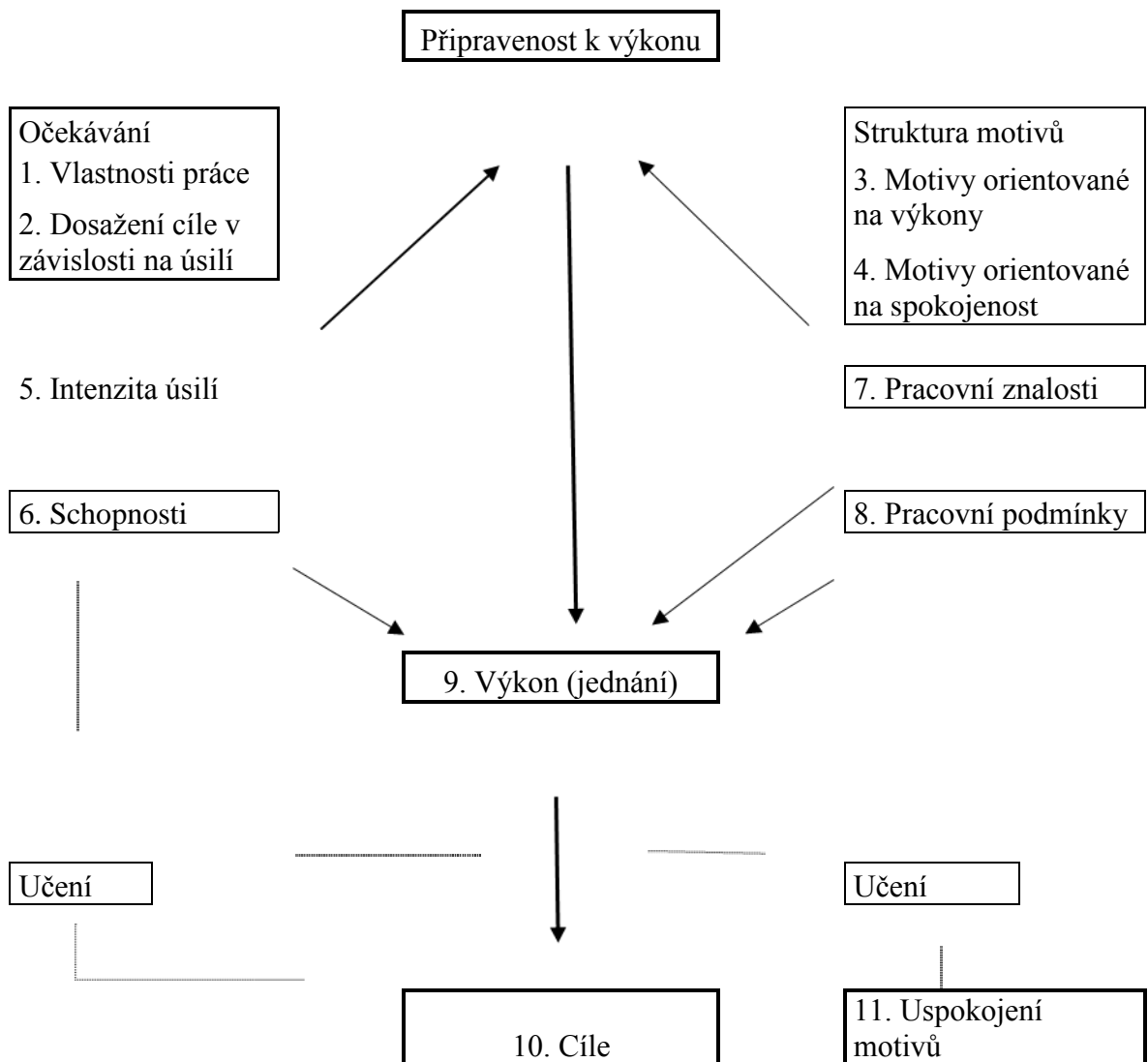
Podle Bartáka (2010, s. 76) představuje motivace „cílenou snahu pozitivně ovlivňovat hodnotovou orientaci pracovníků, zejména jejich vyšší potřeby:

- *Potřebu sounáležitosti (společenského uplatnění),*
- *Potřebu uznání (úcta, prestiž, uspokojení z úspěchu),*

- *Potřebu osobního rozvoje (uspokojení z vykonávané práce, seberealizace), zahrnující sladování jejich osobních zájmů, potřeb a aspirací s potřebami organizace.“*

Barták popisuje motivaci pracovníka jako celkové chování a jednání pracovníka, do kterého vkládá pracovník svou energii za účelem splnění svých pracovních úkolů a aktivit, a tuto energii a sílu chce pracovník dále využít k rozvíjení svého potenciálu ve prospěch organizace.

Obrázek č. 1: Determinanty pracovního výkonu



Vysvětlivka: 1-5 znamená chtít, 6-8 znamená umět

Zdroj: Dvořáková (2012, s. 220)

K uvedenému obrázku Dvořáková (2012, s. 221) vysvětluje, že na základě „vymezení uvedených faktorů a jejich vzájemného vztahu vyplývá, že ochota a připravenost k výkonu může ovlivnit rozhodujícím způsobem pouze intenzitu úsilí (snahu) zaměstnance.“ Dvořáková dále pokračuje, že pokud chceme užitečný efekt, tedy výkon, a tím dosáhnout cíle, musíme do procesu zapojit faktory pracovních znalostí a

schopností. Zároveň si ale musíme uvědomit, že výsledný výkon ovlivňují ještě další faktory, kterými je pracovní prostředí a pracovní podmínky, při kterých práce probíhá.

Za objekt pracovní stimulace Dvořáková (2012, s. 221) v této souvislosti považuje faktory charakterizované na obrázku č. 2 jako 1 až 5, tedy faktory přímo závislé na vůli zaměstnance (chtít). Faktorům, které se pojí na jiné skutečnosti, než je přímá snaha, pracovní úsilí (umět, znát), se věnuje oblast vzdělávání a rozvoje.

Přestože každý jedinec má ve své dispozici vlastní míru schopností, tak pracovní znalosti a dovednosti považuje Dvořáková „především za výsledek vzdělávání a tréninku profesních znalostí, dovedností a návyků. Proces motivace zde může sehrát významnou úlohu v zaměření motivačních nástrojů vzdělávací aktivity a rozvoj pracovních znalostí a dovedností, tj. na stimulaci zájmu zaměstnance o tyto aktivity, vč. vlastního rozvoje a prosazení vlastních schopností.“

Dvořáková (2012, s. 247) shrnuje: „Motivy jsou vnitřní hnací síly subjektu a stimuly jsou požadavky, sankce a podněcující výzvy směřované vůči subjektu zvenčí. Motivace člověka se realizuje motivačními procesy, které se podílejí na psychickém sebeřízení jedince a především na jeho činnosti. Vnitřními předpoklady vzniku motivačních procesů se stávají potřeby. Pochopení jejich role v lidském jednání je předmětem teorií motivace, které jsou hypotetickými konstrukcemi o cílech a příčinách lidského jednání. Motivaci pracovního jednání můžeme vyjádřit jako určitý soubor tezí mezi podněty a lidským jednáním v pracovním procesu. Teorie motivace k práci představují souhrn teoretických poznatků, které se mají stát součástí pracovních kompetencí vedoucích pracovníků. Manažerské motivační strategie jsou aplikovaným souborem poznatků, metod a praktických postupů z psychologie práce a obecného managementu, které se týkají vedení pracovníků. K jejich realizaci je vhodné zpracovat a implementovat motivační program organizace, který zahrnuje jak dílčí, tak ucelený soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů s cílem ovlivnit pracovní výkon a jednání a vytvořit (či upevnit) pozitivní postoje zaměstnanců k organizaci. Vedení pracovníků je součástí řízení. Úspěšný lídr má vrozenou schopnost přesvědčovat pracovníky, aby pracovali ochotně a s vyšší iniciativou. Naopak manažer je vnímán jako osoba odpovědná za organizaci a dosažení jejich cílů. Pojem manažer vyjadřuje pracovní pozici, kterou v hierarchii řízení zastává.“

1.3 Řízení pracovního výkonu během období

Podle Koubka (2004, s. 80) je nutné neustále mít na paměti, že řízení pracovního výkonu je nepřetržitý proces, ve kterém se uplatňují osvědčené manažerské postupy jako např. udávání směru, posuzování plnění plánů s ohledem na nastavený plán, podnikání opatření v případech, kdy je splnění stanovených plánů ohroženo aj. Takové chování může být některým manažerům vlastní, a proto ho považují za přirozený proces, ale u ostatních manažerů je třeba tohoto kroku dosáhnout. Z tohoto důvodu musíme v koncepci řízení pracovního výkonu dbát na *„důkladné a více méně soustavné vzdělávání manažerů ve filozofii a postupech, které jsou této koncepci vlastní. Stejně tak je nutné pro uplatňování této koncepce připravit pracovníky organizace.“* Koubek (2004, s. 80)

Wagnerová (2008, s. 35) také potvrzuje, že řízení výkonnosti se zpravidla realizuje v ročním cyklu, tento se začíná stanovením konkrétních cílů, dále pokračuje průběžným sledováním a poskytováním zpětné vazby a zakončen je vyhodnocením dosažených výsledků. Wagnerová také neopomíná připomenout řízení výkonnosti jako kontinuální a pružný proces, zahrnující manažery a jim podřízené pracovníky, kteří společně jednají jako partneři v rámci systému, který stanovuje, jak nejlépe mohou spolupracovat za účelem dosažení požadovaných výsledků. V systému se podle autorky zaměřujeme spíše na plánování budoucího výkonu a jeho zlepšování nežli na retrospektivní hodnocení výkonnosti týmů či jednotlivců. Autorka oceňuje systém zejména pro jeho kontinuální spolupráci mezi pracovníkem a jeho nadřízeným, kde tato spolupráce se zaměřuje na zefektivnění výkonnosti.

Řízení pracovního výkonu je proces kaskádový – pokračuje Koubek (2004, s. 80), což znamená, že je nutné jej uplatňovat u všech kategorií pracovníků organizace. Může se tedy stát, že někteří pracovníci na pozici manažerů se budou procesu účastnit dvoustranně. Na jedné straně jako manažeři (při řízení pracovního výkonu svých podřízených) a na straně druhé jako podřízení pracovníci vedení manažery stojícími v hierarchii řízení organizace o jeden stupeň výše.

Řízení pracovního výkonu je dle Koubka (2004, s. 81) založeno na třech základních pilířích, kterými jsou:

- dosahování trvalého zlepšování pracovního výkonu
- soustavné rozvíjení dovedností pracovníků
- organizace, která má znaky učící se organizace

Z uvedeného vyplývá, že mezi manažery a jejich podřízenými pracovníky neustále musí probíhat komunikace a soustavná spolupráce. K těmto interakcím mezi manažerem a jeho podřízenými může docházet neformálně – často se jedná o každodenní kontakt či spolupráci, předávání informací, povzbuzení či vedení pracovníka na bázi denních úkolů, okamžitá pochvala nebo operativní řešení problémů.

Formálnější setkáváním pak mohou být pracovní porady týmu – zde bývá často detailněji probráno, jak si tým či jednotlivci vedou při plnění plánu, co je třeba zlepšit, jaký směrem se zaměřit apod.

Formální kontakt - za určité období (nejčastěji měsíc, kvartál, rok) slouží k pohledu do minulosti – jak byly splněny úkoly a cíle, které jsme předem nastavili, zda plány byly nastaveny reálně. Pokud to situace vyžaduje, je možné plány dle potřeby na těchto setkáních upravit – tj. přizpůsobit a aktualizovat dohody o pracovním výkonu a rozvoji plánů. Koubek (2004, s. 82)

Wagnerová (2008, s. 38) poukazuje na důležitost průběžného sledování, vyhodnocování výkonnosti a zpětnou vazbu. Smyslem průběžného hodnocení je podle ní podpora motivace pracovníka a zároveň včasné odhalení nedostatků při plnění nastavených cílů. Uvádí, že v průběhu celého roku manažer své podřízené pracovníky hodnotí, a jednoznačně by měl dávat najevo, jak je s výsledky jejich práce spokojen. Podřízení vítají a dožadují se častější zpětné vazby a reakcí manažera k výsledkům své práce častěji než jednou ročně.

Ať se však jedná o setkání manažera s pracovníkem formální nebo neformální, vždy by z takového kontaktu měla být pořízena písemná dokumentace. U formálního setkání to bývá běžné, u neformálních setkání pak méně. A přitom právě dokumentace z méně formálních setkání často může pomoci eliminovat jakékoliv budoucí nejasnosti či dokonce konflikty.

Ke komplexnějšímu a důkladnějšímu posouzení a prozkoumání pracovního výkonu pracovníka slouží formální – tedy pravidelná, předem plánovaná setkání manažera s pracovníkem, která mají za cíl prodiskutovat a společně posoudit tři hlavní složky pracovního výkonu:

1. výsledky práce, tedy to, jak pracovník přispěl k dosažení výsledků týmu
2. schopnosti
3. pokrok (posun), tedy zlepšení pracovního výkonu nebo rozvoj schopností

Koubek (2004, s. 84)

1.4 Řízení podle cílů

Jak uvádí Wagnerová (2008, s. 73), „*ve své původní podobě bylo řízení podle cíle formou hodnocení výkonnosti založenou na cílech ve vztahu k peněžním ukazatelům, jako je zisk, čistá tržba, obrát, objem prodaných výrobků apod.*“ Wagnerová, (2008, s. 73) dále pokračuje: Hodnotitel a hodnocený společně stanovili cíle, které bylo třeba splnit v určitém hodnotícím období a na základě toho, jak cíle splnili, byli následně hodnoceni.

Dnes se metoda řízení podle cílů (MBO – management by objectives) využívá zejména pro pracovníky v odborných či řídicích funkcích. Stanovení cílů přitom vychází ze strategických cílů společnosti. Metoda řízení podle cílů podle Wagnerové (2008, s. 73) vhodně působí na dobrý vztah manažera a pracovníka, protože pracovník ví, jaké chování je žádoucí a co od něj manažer očekává. Pozitivum vidí Dvořáková i v tom, že pomocí přesně stanovených cílů můžeme pracovníkův výkon hodnotit.

Nevýhodou pak může být, že MBO nezohledňuje pracovní chování, znalosti, kompetence či týmovou spolupráci. Proto má metoda i své odpůrce, kteří se odmítají zaměřit především na cíl, ale to, jakým způsobem bylo cíle dosaženo, není podstatné.

Cíle pro manažery jsou často stanovovány podle metriky KPI (Key performance indicators), což jsou klíčové ukazatele výkonnosti. Tyto ukazatele by měly vycházet z cílů organizace a manažeři jsou na jejich základě motivováni finančně. Přitom cíle by měly být jednoduše změřitelné a měly by vycházet z objektivně měřitelných ukazatelů.

1.5 Závěrečné formální setkání – hodnotící pohovor

Závěrečné formální setkání se zpravidla zabývá shodnými tématy jako pravidelná formální setkání a z tohoto důvodu se v podstatě od těchto setkání ničím zásadním neliší. Dá se říci, že závěrečné formální setkání je vlastně takovým završením a závěrečnou bilancí celého období, a nepředpokládá se, že by z tohoto jednání vzešlo nějaké překvapení.

Aby hodnotící pohovor neztratil svůj motivační význam, mělo by se dodržet několik zásad při jeho vedení. Bělohlávek (2003, s. 63) doporučuje následující pravidla:

- připravenost – jak manažer, tak pracovník by se měli na pohovor předem připravit
- jednání by se mělo odehrávat v soukromí, v klidné místnosti a bez vyrušování telefony
- manažer dá na začátek podřízenému na vědomí, že hodnocení bude pozitivní, tím odstraní případnou nervozitu hodnoceného
- je vhodné začít „dotazem na práci“, např. související problémy, množství času, které věnuje jednotlivým činnostem
- pokračujeme uznáním pozitivních výsledků práce
- sdělíme a rozebereme negativní skutečnosti
- výtky musí být vždy doloženy konkrétními fakty
- pamatujme, že nehodnotíme člověka, ale jeho konkrétní pracovní výsledky
- s pracovníkem jednáme ve vztahu dospělý s dospělým
- výsledky pracovníka nesrovnáváme s ostatními a toto nedovolíme ani samotnému pracovníkovi
- hodnotící rozhovor se vztahuje k výsledkům práce a k úrovni výkonu, s pracovníkem neprojednáme finanční odměnu (o té rozhoduje manažer bez účasti podřízených)
- mzda odpovídá pracovním výsledkům a náročnosti vykonávané funkce
- hodnotíme celé sledované období (nikoliv posledních několik dní)
- hodnocení zakončíme konkrétními úkoly vedoucími ke zlepšení výkonu pracovníka a k odstranění nedostatků v jeho práci

Barták (2010, s. 77) shledává klíčový význam v komplexnosti a objektivitě hodnocení. Domnívá se, že smyslem hodnocení je zaměřením se na sledování trendů a zejména pak na budoucnost hodnoceného ve vztahu k:

- využití silných a slabých stránek a jejich cíleném rozvoji
- umožnit pracovníkovi vhodné pracovní zařazení a co nejlepší uplatnění
- usnadnit zlepšování výkonu a kvality práce
- identifikovat potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje
- využít specifických předpokladů pracovníka, např. systematická práce s talenty aj.

Zásadním bodem závěrečného setkání je projednání a uzavření nové dohody (smlouvy) o pracovním výkonu a rozvoji. V úvahu bereme jak výsledky práce, pracovní a sociální chování pracovníka, ale i rysy jeho osobnosti ve vztahu k dosahování dosavadního výkonu a k výkonu, který bude v souladu s nově nastavenými cíli.

„Závěrečné formální setkání manažera s pracovníkem má dva úkoly:

- 1. Společně prozkoumat pracovní výkon pracovníka za celé období a to, co ho ovlivňovalo, a společně zvážit, co a jak by se dalo dělat lépe a co pro to obě strany mohou udělat,*
- 2. projednat a uzavřít dohodu (smlouvu) o pracovním výkonu a rozvoji a vypracovat odpovídající plány na následující období.“* Koubek (2004, s. 128)

„Základním principem řízení pracovního výkonu je neustálé zlepšování pracovního výkonu pracovníků, a tím i celé organizace, je pochopitelné, že manažer má při závěrečném formálním setkání s pracovníkem zájem na tom, aby se s ním pro budoucí období dohodl na náročnějších cílech pracovního výkonu a rozvoje, než jaké byly dohodnuty pro předcházející období...v žádném případě však pracovníkovi nemůže své představy vnucovat, protože tím by porušil principy řízení pracovního výkonu a ohrozil jeho cíle i dopad na kulturu organizace.

Má však určitý prostor pro argumentaci a přesvědčování během období i na jeho závěr. Velice silným argumentem je však další princip řízení pracovního výkonu, a sice vazba mezi dohodou (smlouvou) o pracovním výkonu a rozvoji a jejím plněním na jedné straně a odměnou na straně druhé. Pracovníkovi musí být jasné, že přijetí a plnění

náročnějších cílů pracovního výkonu a rozvoje mu přinese vyšší odměnu a zároveň zvýšení jeho konkurenceschopnosti na trhu práce v rámci organizace a do jisté míry i mimo ni (důraz na rozvoj pracovníka kladený koncepcí řízení pracovního výkonu přispívá k tomu, že se pracovník stává pro současného i potenciálního zaměstnavatele cennějším a zaměstnatelnějším a že se jej snaží udržet, resp. získat).“ Koubek (2004, s. 129)

1.6 Řešení problémů pracovního výkonu

Armstrong (1999, s. 250 – 251) považuje „přístup k řešení problémů spojených s pracovním výkonem (řízení neplničů) by měl být založen na teorii posilování chování. Jde o pozitivní proces, který je založen na zpětné vazbě (odezvě) poskytované během celého roku a směřuje k tomu, co může udělat jedinec, aby překonal problémy ve svém výkonu a - což je důležité - jak mohou pomoci manažeři.“

Problém výkonu lze dle Armstronga (1999, s. 251) řešit pěti základními kroky:

1. Identifikace problému a shoda – analýza zpětné vazby, a pokud to lze dojít s pracovníkem ke shodě, o jaký nedostatek se jedná. Zpětná vazba by ale měla být automatickou součástí práce a jejího hodnocení. V takovém případě může sám podřízený, pokud si je vědom svých úkolů a norem, zhodnotit svůj výkon a pokud jej považuje za nedostatečný a zároveň je dobře motivován, může sám začít uskutečňovat nápravná opatření – v takovém případě jde o samoregulující mechanismus zpětné vazby. Toto je pochopitelně stav, o který by měli usilovat všichni manažeři.
2. Určení příčiny nedostatků – je nutné analyzovat skutečnosti, které mohly vést k nedostatkům. Je třeba pamatovat na to, že odhalujeme příčiny, nikoli nepřisuzujeme zavinění. Výsledkem by mělo být identifikování skutečností, které přispěly ke vzniku problému. Na základě těchto skutečností by měla být přijata rozhodnutí o tom, co by měl udělat pracovník, co manažer a co oba společně. Zejména je nezbytné identifikovat příčiny mimo dosah, kontrolu a vliv jak manažera, tak pracovníka. Poté by měly přijít v úvahu faktory pod kontrolou pracovníka nebo manažera. Následně je třeba určit, nakolik problém vznikl z důvodu, že pracovník:

- neobdržel odpovídající podporu nebo vedení od svého manažera
 - plně nepochopil, co se od něj očekává
 - nemohl to udělat - schopnost
 - nevěděl, jak to má udělat - dovednost
 - neudělal by to - postoj
3. Rozhodnout a dohodnout se o potřebných krocích. Kroky může podniknout pracovník, manažer nebo obě strany. Mělo by to zahrnovat:
- kroky ke zlepšení dovedností nebo změny chování - pracovník
 - změnu postojů – jen jedinec musí zvážit, nakolik jeho postoje vyžadují změnu, manažer si musí uvědomit, že podřízený nezmění postoj jen proto, že mu to nadřízený sdělí, ke změně postoje však může pomoci – pracovník musí pochopit, že určité změny v chování mohou být užitečné jak pro ně samotné, tak i pro organizaci, v tomto případě je žádoucí konzultace a poskytnutí rady
 - poskytnutí větší podpory nebo vedení
 - vysvětlení očekávání - požadavky práce, cíle a normy práce
 - rozvíjení schopností a dovedností – od pracovníka očekáváme, že podnikne kroky k sebezdokonalování, od manažera očekáváme, že pracovníkovi poskytne pomoc, např. koučováním, zkušenostmi nebo výcvikem. Opět platí, že k dohodnutým aktivitám je třeba nastavit měřítko výkonu a způsob poskytování zpětné vazby
4. Zajištění akce - zajistit koučování, vzdělávání, vedení, získání zkušeností nebo pomoci, které jsou zapotřebí k tomu, aby se dohodnuté kroky mohly uskutečnit.
5. Monitorování a poskytování zpětné vazby – sledovat pracovní výkon, poskytovat a analyzovat zpětnou vazbu, dohodnout případné další nezbytné kroky. Je potřeba vést pracovníky tak, aby sami sledovali svůj výkon a sami dle potřeby prováděli příslušná opatření. Tento postup můžeme označit jako „samostatně řízený proces učení“.

1.7 Řízení pracovního výkonu a odměňování

Řízení pracovního výkonu představuje podle Koubka (2004, s. 159) „*propojení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoje a odměňování pracovníků.*“ V rámci celého procesu řízení pracovního výkonu a hlavního cíle, kterým je soustavné zlepšování pracovního výkonu díky soustavnému zlepšování schopností pracovníků, je pak odměňování důležitou a neoddelitelnou složkou řízení pracovního výkonu.

V rámci uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu uvádí Koubek (2004, s. 159) dvojí úlohu odměňování:

1. Povzbuzovat pracovníky k vyšším pracovním výkonům a rozvoji, správně je motivovat, rozšířit nebo prohloubit pracovníky schopnosti nebo dovednosti – orientujeme se tedy na budoucnost.
2. Odměňovat a oceňovat pracovníky za dosahování a překračování výkonových cílů nebo dosahování určité úrovně schopností – orientujeme se na minulost.

„Charakteristickým rysem uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu je to, že je doprovázeno nějakou formou zásluhového odměňování, kdy odměna je závislá na výkonu (výstupu), schopnostech (vstupu) nebo na kombinaci obojího (přínos, příspěví), nebo se k nim nějakým způsobem vztahuje.“ Koubek (2004, s. 163)

1.8 Řízení podle kompetencí

Armstrong (2002, s. 279) usuzuje, že pojem schopnosti dosáhl výsadního postavení proto, že se v podstatě týká pracovního výkonu. Je přímo spojen s faktory ovlivňujícími vysokou úroveň jedince k cílům organizace a tudíž k její efektivnosti.

Schopní, vhodní lidé jsou ti, kteří odvádějí pracovní výkon, jenž se od nich očekává. Jsou schopni využívat své znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti k dosahování cílů a standardů předepsané jejich rolím. Na základě těchto úvah a úvah dalších odborníků v oblasti řízení lidského potenciálu se počátkem 21. století celosvětově začal více prosazovat Management by Competencies (MbC).

1.8.1 Definice kompetence

Definovat pojem kompetence je z hlediska personalistiky poměrně obtížné, jelikož mezi autory panuje při definování tohoto pojmu značná nesourodost. Velkou roli zde hraje i fakt, že s tímto pojmem se v angličtině používají dva termíny: competence (mn. č. competences) a competency (mn. č. competencies).

Armstrong (2002, s. 280) uvádí, že „*pojem „competency“ poprvé zpopularizoval Boyatzis (1982) a definoval tento pojem jako: Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídající požadavkům práce (pracovního místa) v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.*“ Competency představuje pojem týkající se nějaké osoby, vztahující se k rysům chování podmiňujícího přiměřený výkon (v češtině zřejmě nejlépe vyjadřuje slovo schopnost).

Armstrong (2002, s. 281) uvádí naproti tomu „*pojem competence, který definovala Training Agency (1988) jako to, co by nějaká osoba pracující v daném zaměstnání měla být schopna dělat – „činnosti, chování nebo výsledky, které by měla být schopna daná osoba prokázat“.*“

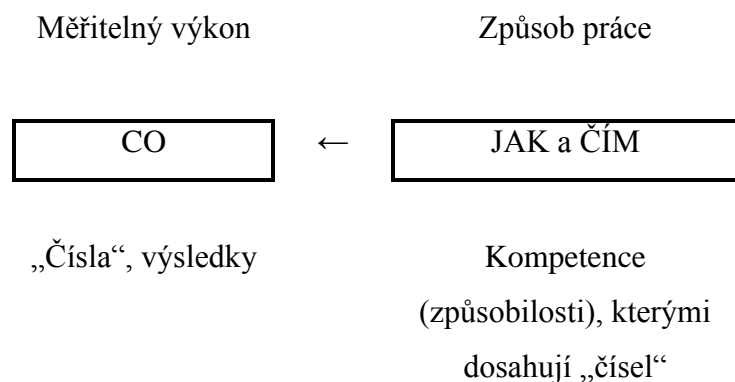
Competence představuje pojem vztahující se k oblasti práce, pro kterou je daná osoba způsobilá, kterou je oprávněna vykonávat (v češtině odpovídá pojmu nejlépe slovo kvalifikace či odborná způsobilost).

Z uvedeného vyplývá, že „*competences“ lze definovat pomocí „funkční analýzy“, která stanovuje, co musejí být lidé v konkrétních rolích schopni dělat a jaké standardy práce se od nich očekávají. Lze je charakterizovat jako z práce či ze zaměstnání odvozené schopnosti, které se týkají očekávaného výkonu na pracovišti a standardů / norem a výsledků, které se očekávají od lidí zastávajících konkrétní role. Někdy se o nich mluví jako o „tvrdých“ schopnostech nebo způsobilostech.*

Pro účely této práce, hovoříme-li nadále o kompetencích, se bude jednat o význam, který je obsažen v pojmu competency.

Kompetenci je možné dle Hroníka (2007, s. 61) definovat jako „*trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle*“. Podle Hroníka tedy kompetence nejsou pouhými dovednostmi, ale jsou to pozorovatelné způsoby, jejichž pomocí dosahujeme efektivních výkonů. Rozlišení způsobu práce a výsledků umožňuje řídit výkon mnohem více cíleně. „*Funkční kompetenční model obsahuje takové kompetence, jejichž rozvojem následně, byť s určitým zpožděním, zvyšujeme výkonnost.*“

Obrázek č. 2: Vztah způsobů práce a výkonu



Zdroj: Hroník (2007, s. 62)

Schéma, které je uvedeno v obrázku č. 1, komentuje Hroník (2007, s. 62) takto: „Kompetence nám říkají „jak a čím“ dosahují výsledků „čísel“. Z tohoto úhlu pohledu jsou tedy výsledky a čísla zprávou „poté“. Tvrdě výkonově orientovaný manažer často prohlašuje, že jej nezajímá, jak to dotyčný člověk dělá, že pro něj jsou důležité výsledky. A buď je má, nebo nemá. Ovšem při tomto přístupu dotyčný manažer v případě špatných výsledků může říci, ať s tím něco udělá, ale nemůže poskytnout validní radu „jak“.

Pro každého výkonově orientovaného manažera může být pádným argumentem, že „čísla“ jsou vždy zprávou s určitým zpožděním a že ještě než budou zřejmá, lze číst signály, jak to dopadne. Například zvýšená poruchovost stroje jako důsledek špatné údržby se projeví až za nějaký čas. Ještě před uplynutím tohoto času můžeme sledovat, ale také ovlivňovat způsoby, jak pracovník přistupuje k údržbě. Stejně tak můžeme přistupovat k bezpečnosti práce (výskytu úrazů) nebo k prodejním výsledkům.

Plamínek a Fišer (2005, s. 16 – 17) definují řízení podle kompetencí jako „přístup k řízení firem, založený na harmonickém rozvoji „tvrdých“ a „měkkých“ aspektů podnikání. Dva světy – svět cílů a požadavků na výkon a svět lidských zdrojů a dalších předpokladů dosahování výkonů – se v něm setkávají v synergickém vztahu“.

Závěrem Armstrong (2002, s. 286) shrnuje: „Nejlépe je zacházet s pojetím schopnosti zcela jednoduše jako, za prvé, s užitečným termínem popisujícím tu podobu

chování (dimenze chování), kterou organizace hledají za účelem dosažení vysokého výkonu. Toto pojetí nabízí společný jazyk, což pomáhá lidem se zaměřit na klíčové záležitosti chování ovlivňující výsledky. Za druhé, pojetí schopnosti lze použít k popisu toho, co se od lidí očekává, že budou znát a schopni dělat v zájmu efektivního plnění svých rolí.

Pojem schopnost leží v samotném srdci řízení lidských zdrojů. Je přímo spojen se základním cílem strategického řízení lidských zdrojů – získat a rozvíjet vysoce schopné a kvalifikované lidi, kteří budou připraveni dosahovat svých cílů, a tak maximalizovat svůj přínos k dosažení cílů podniku.“

1.8.2 Hodnocení na základě řízení pracovního výkonu a kompetencí

Jedním z dnešních trendů používaných v praxi řízení odměňování je využívání mezd a bonusů založených na schopnostech, ať už jde o platové stupně či výše platu závislé na dosažení definovaných úrovní schopností nebo použití dimenzí schopnosti jako faktorů, případně subfaktorů analytických metod hodnocení práce.

Hodnotit pracovníky je možné i podle hodnocení založeném na dovednostech nebo pomocí hodnocení, které je založené na schopnostech. V prvním případě, kdy hodnotíme pracovníky dle jejich dovedností, zařazujeme práci podle úrovně dovedností nebo zkušeností pracovníků k jejímu vykonávání. Zde existuje řada faktorů dovednosti, kdy každý faktor má svou hodnotící stupnici, případně se jednotlivé stupně mohou vztahovat k nějaké oficiální klasifikaci kvalifikace.

Metoda hodnocení založená na dovednostech se zaměřuje na jedince a vstupy, které jsou schopni poskytnout. Metoda předpokládá, že nároky kladené na pracovníka k zabezpečení očekávaných vstupů lze měřit úrovní požadovaných vstupů. Tímto přístupem se tedy spíše hodnotí osoby, než práce samotná. Výhodou této metody je, že hodnocení je flexibilní a je tedy možné rychleji reagovat na požadavky na nové dovednosti, jejichž získání nebo rozvoj je třeba podpořit a odměnit. Nejčastěji bývá využívána pro technické a provozní práce. Nevýhodou může být fakt, že velký důraz na vstupy vytváří dojem, že se odměňují dovednosti i za předpokladu, že se nedosahuje výsledků – což nedává smysl. Dovednosti by měly být oceňovány pouze tehdy, jsou-li produktivně využívány, a proces analýzy a hodnocení by to měl brát v úvahu.

V druhém případě je hodnocení pracovníků založené na schopnostech pracovníků, kde je měřena náročnost prací ve vztahu k úrovni schopností potřebných pro jejich úspěšné vykonávání. Tento typ měření práce vychází z předpokladu, že za měřítko relativní hodnoty prací je považována úroveň schopností požadovaná pro efektivní vykonávání těchto prací. Podobně jako hodnocení založené na dovednostech se i měření založené na schopnostech zaměřuje na lidi. Je soustředěno na vstupy a procesy, kdy do definic úrovní schopností jsou zahrnuty požadavky na výkon. Přitom bereme v úvahu, že schopnost je především umění úspěšně využívat znalosti a dovednosti, nejsou to jen znalosti a dovednosti ve své surové podobě.

1.9 Shrnutí teoretické části

V této kapitole autorka čerpá z odborné literatury a snaží se nalézt konsenzus definicí jednotlivých autorů pro základní pojmy – pracovní výkon, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu. Část kapitoly je věnována vydefinování cíle samotného a jeho charakteristickým rysům. Dále se autorka věnuje dohodám o pracovním výkonu a jejich uzavírání během plánování pracovního výkonu a osobního rozvoje. Zmiňuje vliv a účinnost motivačních teorií a jejich nástrojů na výkon pracovníků. Popisuje fungování řízení pracovního výkonu během období a s tímto tématem také související závěrečné formální setkání k hodnocení pracovního výkonu a odměňování. Člení řízení pracovního výkonu do kategorií podle cílů a podle kompetencí a neopomíjí ani problematiku řešení problémů pracovního výkonu.

PRAKTICKÁ ČÁST

2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU V ORGANIZACI

Cílem práce je zjistit, jakým způsobem využívá organizace proces řízení pracovního výkonu a jak je proces v organizaci nastaven. Dílčím cílem je ověření zkušeností respondentů s řízením pracovního výkonu. Autorka si klade otázku, zda pracovníci věří, že je řízení pracovního výkonu dovede k reálnému zvýšení jejich pracovních výkonů. Dalším vedlejším cílem je zjištění, jaké zkušenosti mají respondenti se závěrečným hodnotícím pohovorem a také s kompletním procesem, nevyjímaje zadávání dat pomocí elektronických formulářů.

Tato část práce se věnuje ověření informací, technik a postupů, které autorka získala při prostudování odborné literatury. Pro tyto účely autorka vypracovala dotazníkové šetření, které proběhlo v níže popisované organizaci a jehož výsledky budou zároveň i výsledkem celé práce.

2.1 Nastavení řízení výkonu v organizaci

Společnost, ve které bylo provedeno dotazníkové šetření, si nepřeje uvádět své jméno, ani nijak dále prezentovat, a z tohoto důvodu byla v této práci pro účely výzkumu přejmenována na ABC, a. s. V souvislosti na povahu a cíl práce můžeme jen uvést, že se jedná o bankovní organizaci působící na českém trhu.

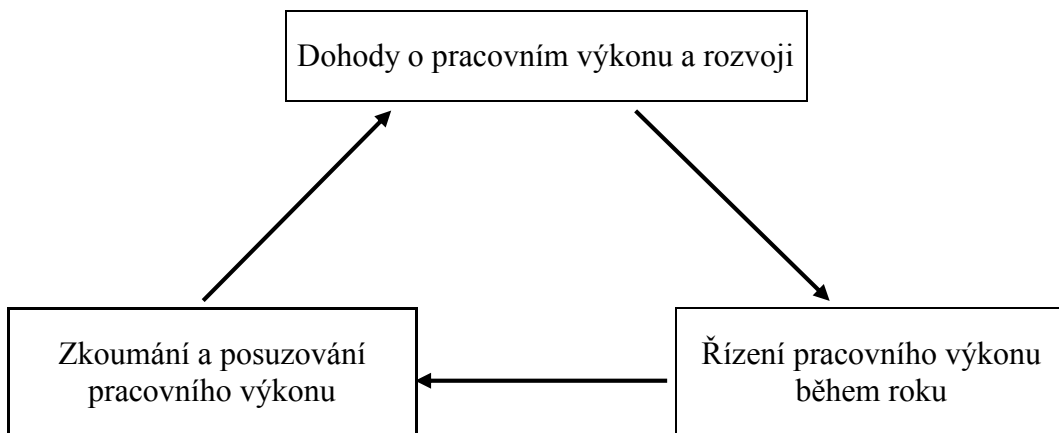
„Cílem nastavení systému řízení výkonu této organizace je v první řadě zvýšení klientské spokojenosti, docílení takového zážitku klienta, který od organizace očekává zajištění dlouhodobě stabilního vztahu. Spokojenost klientů měří organizace průzkumem CEI, jejich loajalitu pak hodnotí průzkumem NPS“ (zdroj: intranetové stránky organizace).

Řízení výkonu je jedním z klíčových nástrojů, který pomáhá naplňovat strategii sledované organizace. Tento komplexní manažerský nástroj rozvoje motivace

zaměstnanců je založen na aktivním a průběžném dialogu mezi manažerem a zaměstnancem.

Proces řízení výkonu se opakuje v kvartálních cyklech. V každém kvartálu se odehrávají stejné kroky – příprava obou stran (manažera i zaměstnance) na rozhovor; samotný rozhovor řízení výkonu, kde jsou vyhodnoceny cíle předchozího kvartálu a nastaveny cíle na nové období; průběžná zpětná vazba, která probíhá v průběhu celého kvartálu dle potřeb a situace. Armstrong (2007, str. 418) charakterizuje řízení pracovního výkonu jako neustále probíhající sebeobnovující cyklus, jak to ukazuje obrázek.

Obrázek č. 3: Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: Armstrong (2007, s. 418)

Na základě řízení výkonu jsou nastavovány kvartální dohody, které se skládají ze čtyř k sobě patřících částí:

- výkonnostní cíle (co)
- kompetenční profil (jak)
- rozvojový plán
- kariérní plán

Výkonnostní cíle (co) – jedná se o cíle v oblasti prodeje, finančních ukazatelů atd. Pro pracovní pozici poradce se jedná především o kvalitu prodeje. Hodnoceny jsou prodejní cíle individuální, týmové i oblastní.

Kompetenční profil (jak) – naplňování požadovaného chování na každé pozici dle příslušného kompetenčního profilu. Kvalita chování je hodnocena u každého zaměstnance organizace, vyhodnocování probíhá vždy na kvartální bázi. Individuálně je hodnocena úroveň projevů chování každého zaměstnance v porovnání s kompetenčním profilem platným pro danou pozici.

Kompetenční profily popisují takové chování, které od organizace klienti očekávají, které podporuje jejich spokojenost a buduje dlouhodobý vztah mezi organizací a klientem. A zároveň takové chování, které zaměstnanci očekávají od svých manažerů a kolegů pro zajištění motivovanosti a dlouhodobé spokojenosti.

V pobočkové síti pracuje organizace se třemi druhy kompetenčních profilů:

- manažer pobočkové sítě – vedoucí obchodního týmu, oblastní manažer, manažer hypotečního centra, manažer pro externí spolupráci
- podpora – pracovník administrace, pracovník spisovny, sekretářka, specialista pobočkové sítě, specialista klientských služeb
- poradce – bankovní poradce, privátní poradce, premiér bankéř, poradce specialista, pokladník/recepční, hypoteční specialista, investiční specialista, firemní poradce

Každý kompetenční profil obsahuje soubor kompetencí s definovanými popisy chování, které jsou platné pro všechny pozice zařazené v dané skupině. Tato práce se zaměřuje na kompetenční profil, který organizace používá k hodnocení bankovních poradců, formulář je uveden v příloze.

Popis každé kompetence říká, jak má kompetence vypadat v případě, že hodnocený naplňuje profil – tedy má tuto kompetenci v požadované úrovni.

Rozvojový plán – v této části rozhovoru manažer a zaměstnanec společně definují konkrétní postup, jak dojít k požadované změně chování, a tedy posunu v oblasti kompetencí a zlepšení v oblasti výkonnostních cílů (co).

V rozvojovém plánu je popisován výchozí stav, to, co je nutné změnit a proč. Dále je zde definován stav cílová, tj. jak bude stav vypadat po změně. Konkrétní kroky vedoucí ke splnění plánu se popisují do rozvojových aktivit zaměstnance (aktivity vykonávané na denní bázi v rámci běžné pracovní činnosti), podpory manažera (náslechy, průběžná zpětná vazba, přidělení mentora, delegace složitějších úkolů, sdílení informací a zkušeností) a doplňkové podpory (účast na vybraných produktových či dovednostních školeních, přidělení kouče).

Tyto konkrétní kroky jsou z důvodů vyjasnění vzájemných očekávání mezi zaměstnancem a manažerem a možnosti objektivního vyhodnocení popisovány ve struktuře SMART úkolu.

Karierní plán – v rámci kariérních plánů si manažer vyjasňuje očekávání zaměstnance o jeho osobním dlouhodobém rozvoji. Je stanoven jeden ze tří možných směrů rozvoje kariéry:

- Rozvoj v rámci stávající pozice – chce-li daný zaměstnanec v dlouhodobém horizontu zůstat na stávající pozici a je na ní výkonný, jeho rozvoj je pak zaměřen na posílení odbornosti (co) a chování (jak) v dané oblasti. Tito zaměstnanci jsou vhodně zařazeni, nemají vysoké ambice růstu a pomáhají stabilizaci organizace.
- Horizontální rozvoj – má-li daný zaměstnanec předpoklady odborného růstu, rozvoj je zaměřen směrem k prohlubování stávající specializace či získávání dalších.
- Vertikální rozvoj – má-li daný zaměstnanec předpoklady k růstu na vyšší úroveň pozice, rozvoj je zaměřen na přípravu na budoucí roli. Do této skupiny patří i rozvoj směrem k manažerské roli, ať už se jedná o řízení jednotlivců či posléze týmů.

Společnost využívá proces řízení pracovního výkonu tak, jak je v této práci popisován necelé dva roky, a proto některé jeho části ještě upravuje. Během zpracovávání této práce proto došlo k malé změně, kdy karierní plán je nastavován jednou ročně – a to vždy na počátku nového roku, tedy v lednu, a v pravidelných kvartálních formálních setkáních jsou probírány pouze zásadní změny, které je nutné v karierním plánu učinit ať už ze strany pracovníka nebo manažera (manažer se v rámci rozhovoru zeptá, zda se u pracovníka změnila situace nebo chce něco měnit ve svém karierním plánu).

Toto opatření mělo velký vliv na spokojenost všech zaměstnanců pobočkové sítě, jelikož většina z nich považovala za zbytečně časté projednávání nového karierního plánu každé tři měsíce.

2.2 Cíl průzkumu, metodologie, metody

Cílem průzkumu je zjistit, jak v organizaci funguje proces řízení pracovního výkonu a konfrontovat tento proces s teoretickými postupy. Vedlejšími cíli jsou zjištění, jaký je přístup zaměstnanců jedné oblasti pobočkové sítě k řízení pracovního výkonu, zda je efektivně využíván a v neposlední řadě jak by se případně dala metodika (proces řízení pracovního výkonu) nastavená organizací vylepšit.

2.3 Hypotézy

Pro řešení výzkumných cílů byly stanoveny následující hypotézy, které dotazníkové šetření buď potvrdí, nebo vyvrátí:

- **Hypotéza č. 1:** Více jak 70% respondentů si svou pracovní spokojenost spojuje na 1. místě s vyšší výplaty (bonusy), která závisí na splnění cílů.
- **Hypotéza č. 2:** Ve vztahu k pracovní výkonnosti více jak 70% respondentů nepovažuje samotné peníze za jediný faktor, který ovlivňuje pracovní výkonnost.
- **Hypotéza č. 3:** Více než 80% respondentů je při podávání pracovního výkonu ovlivňováno vztahem se svým nadřízeným (vedoucím) pracovníkem.
- **Hypotéza č. 4:** Více jak 80% respondentů si myslí, že motivační faktory, které společnost využívá, jsou dostatečné pro dosahování požadované úrovně výkonnosti.

2.4 Výzkumný průzkum

2.4.1 Stanovení metod k získávání a zpracování dat

Výzkumný projekt byl realizován v průběhu měsíce ledna 2015 a pro šetření problému byla použita kvalitativní metodologie. Jedná se o nenáročnou techniku formou písemného dotazu a předdefinovaných odpovědí. Zatímco vyplnění dotazníků pro respondenty není nijak náročné, samotné sestavení otázek pro dotazník již poměrně náročné bylo a vyžádalo si téměř dva týdny příprav. Dotazník uvádím v příloze.

Výzkumu se zúčastnilo 36 bankovních poradců (respondentů). Všichni bankovní poradci pracují v oblasti severozápadní Čechy, ale na různých pobočkách organizace. Dotazník je sestaven ze 17 otázek. Zaznamenání odpovědi se provádělo písemně zakroužkováním vybrané číselné hodnoty. Instrukce byly vždy uvedeny u souhrnu otázek. Dotazník byl části respondentů rozdán osobně, ostatním zaslán elektronickou poštou. Všichni respondenti byli při předání dotazníků požádáni, zda mohou své odpovědi zaznamenat do 10 dnů ode dne převzetí.

Návratnost dotazníků byla 94,4% - tedy 34 vyplněných záznamových listů. Skutečnost, že většina respondentů zaznamenala své odpovědi a dotazník odevzdala v dohodnutém termínu, je přisuzována osobnímu předání dotazníku a instrukcí k jeho vyplnění většině dotazovaných. Velká část respondentů vyplnila dotazník během prvních 5 dní.

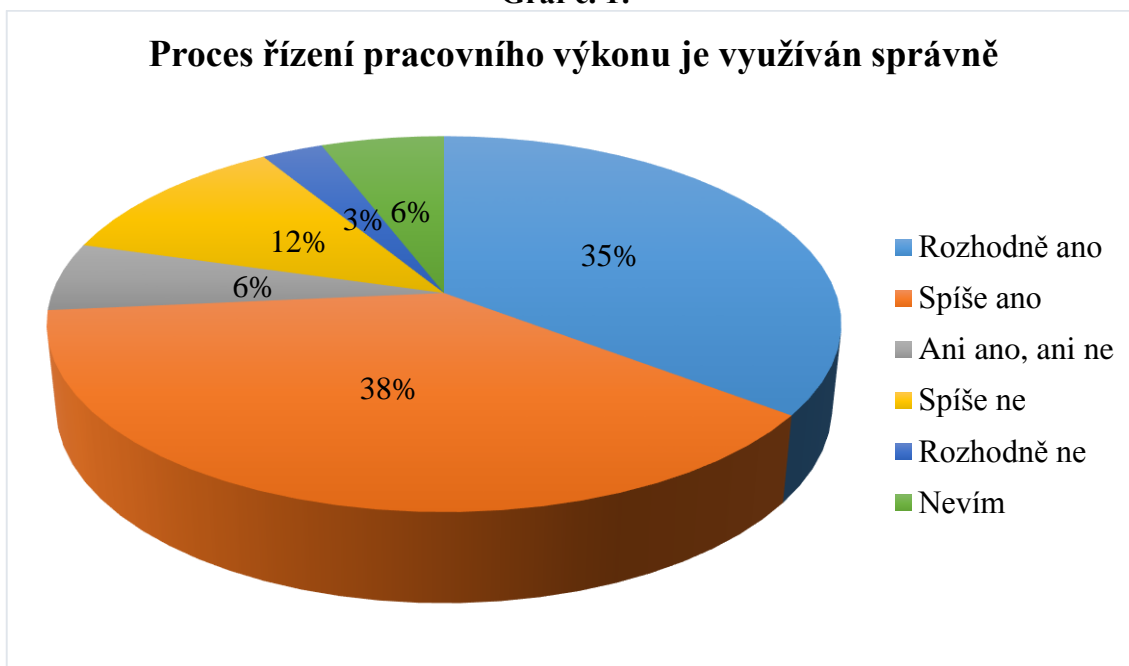
Vyhodnocení výzkumu bylo prováděno zaznamenáváním počtu odpovědí jednotlivých respondentů do souhrnného vzoru dotazníku. Následně byly sečteny jednotlivé hlasy u každé odpovědi. Poté byl proveden přepočítání na procentní body u každé odpovědi. K odpovědím, kterými byly ověřovány hypotézy, byly vytvořeny grafy.

2.4.2 Vyhodnocení získaných dat

Otázka č. 1: Myslíte si, že proces (metodika) řízení pracovního výkonu je ve vaší organizaci využíván správně/dobře?

Touto otázkou chtěla autorka zjistit, jak je dle bankovních poradců proces řízení pracovního výkonu využíván z pohledu kvality použití. Celých 73 % tázaných je přesvědčeno, že proces řízení pracovního výkonu je v organizaci využíván správně.

Graf č. 1:



Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Tabulka č. 1: Využívání procesu řízení pracovního výkonu

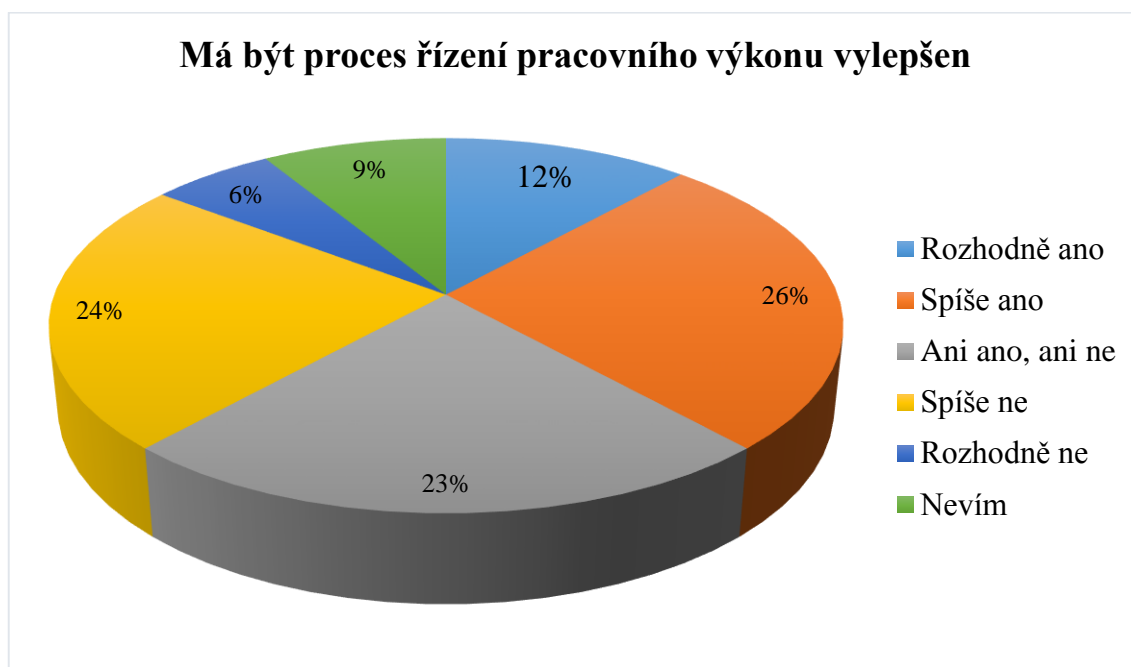
Myslíte si, že proces řízení pracovního výkonu je ve vaší organizaci využíván dobře?	
Rozhodně souhlasím	12
Spíše souhlasím	13
Ani souhlas, ani nesouhlas	2
Spíše nesouhlasím	4
Rozhodně nesouhlasím	1
Nevím	2

Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Otázka č. 2: Má být proces (metodika) řízení pracovního výkonu nějak vylepšen?

Tato otázka měla přimět dotazované zamyslet se nad tím, zda by bylo vhodné celý proces řízení pracovního výkonu a zejména jeho nastavení v organizaci jakkoliv vylepšit či zjednodušit. Zároveň se ale jedná o uzavřenou otázku, jejímž cílem nebylo zjišťovat, jaké úpravy by jednotliví respondenti prováděli. Odpovědi byly velmi různorodé, ovšem obecně můžeme konstatovat, že změny v procesu ani v jeho nastavení není nutné provádět.

Graf č. 2:



Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Tabulka č. 2: Vylepšení procesu řízení pracovního výkonu

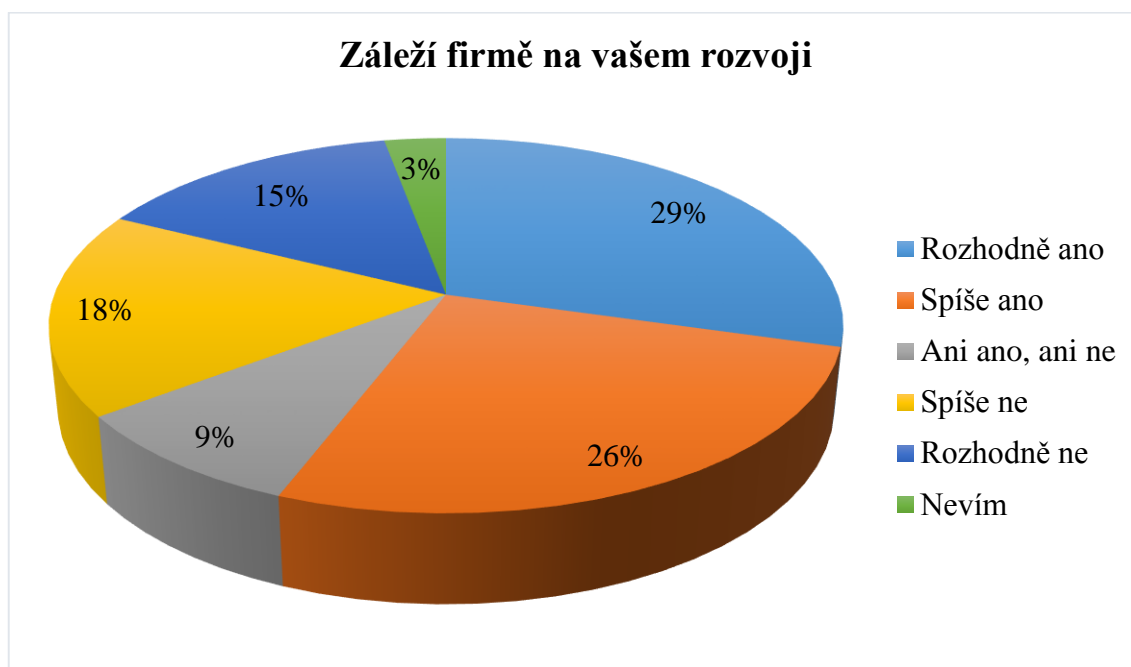
Má být proces řízení pracovního výkonu nějak vylepšen?	
Rozhodně souhlasím	4
Spíše souhlasím	9
Ani souhlas, ani nesouhlas	8
Spíše nesouhlasím	8
Rozhodně nesouhlasím	2
Nevím	3

Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Otázka č. 3: Máte pocit, že firmě záleží na vašem rozvoji?

Odpovědi dotazovaných na tuto otázku signalizují, že více než polovina dotázaných jsou loajální zaměstnanci. 55 % respondentů se domnívá, že organizaci záleží na rozvoji svých zaměstnanců. Naproti tomu třetina dotázaných (33 %) se přiklání k nezájmu ze strany zaměstnavatele.

Graf č. 3:



Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Tabulka č. 3: Záleží firmě na rozvoji pracovníků

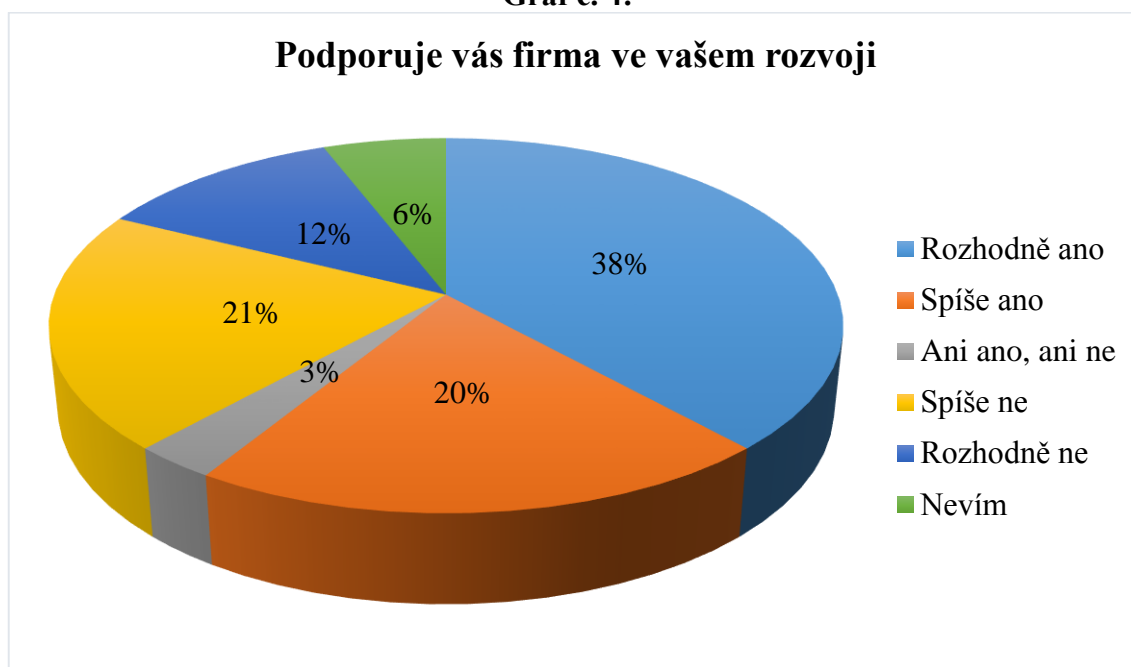
Máte pocit, že firmě záleží na vašem rozvoji?	
Rozhodně souhlasím	10
Spíše souhlasím	9
Ani souhlas, ani nesouhlas	3
Spíše nesouhlasím	6
Rozhodně nesouhlasím	5
Nevím	1

Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Otázka č. 4: Řekli byste, že firma podniká vstřícné kroky k uskutečnění vašeho rozvoje a jeho naplnění?

Z odpovědí respondentů vyplývá, že více než polovina (59 %) cítí ze strany společnosti podporu ve svém rozvoji. Třetina dotázaných (33 %) je opačného názoru a nepocítuje podporu pro svůj rozvoj.

Graf č. 4:



Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Tabulka č. 4: Vstřícnost firmy k rozvoji pracovníků

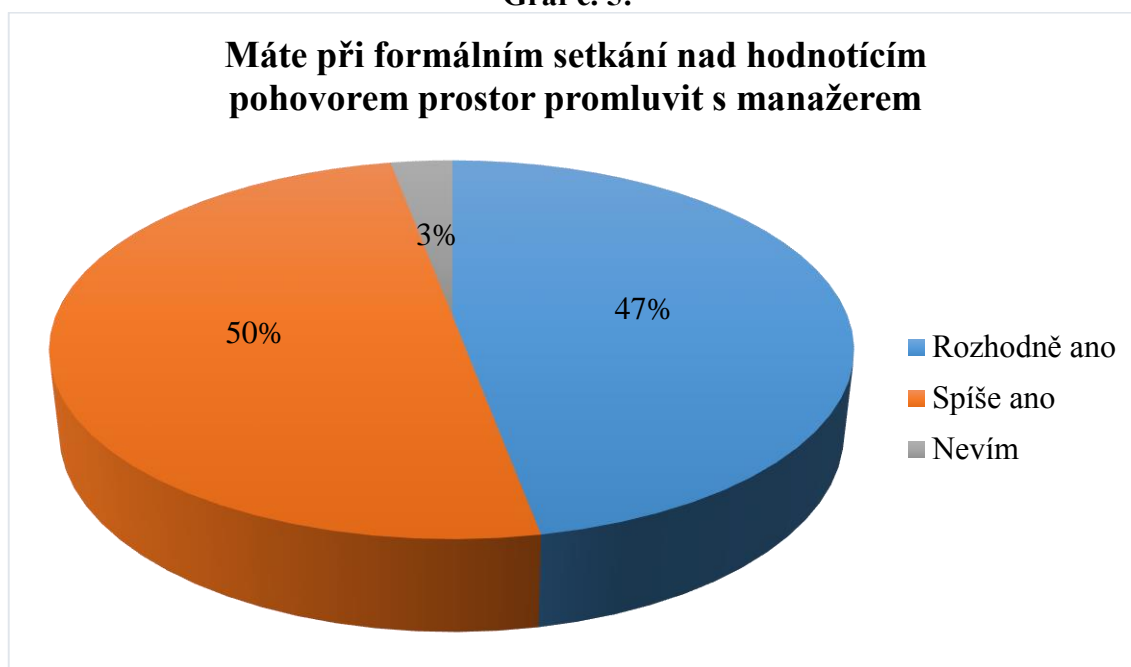
Řekli byste, že firma podniká vstřícné kroky k vašemu rozvoji a jeho naplnění?	
Rozhodně souhlasím	13
Spíše souhlasím	7
Ani souhlas, ani nesouhlas	1
Spíše nesouhlasím	7
Rozhodně nesouhlasím	4
Nevím	2

Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Otázka č. 5: Máte při formálním setkání s nadřízeným během hodnotícího pohovoru dostatek prostoru se vyjádřit k vám a vaší práci celkově – př.: osobní potřeby, názory, rozvoj?

Celých 97 % dotázaných uvádí, že mají možnost probrat během formálního rozhovoru i další témata, týkající se práce samotné, ale současně i osobních záležitostí, které mohou mít vliv na jejich pracovní výkon a nasazení.

Graf č. 5:



Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Tabulka č. 5: Formální setkání

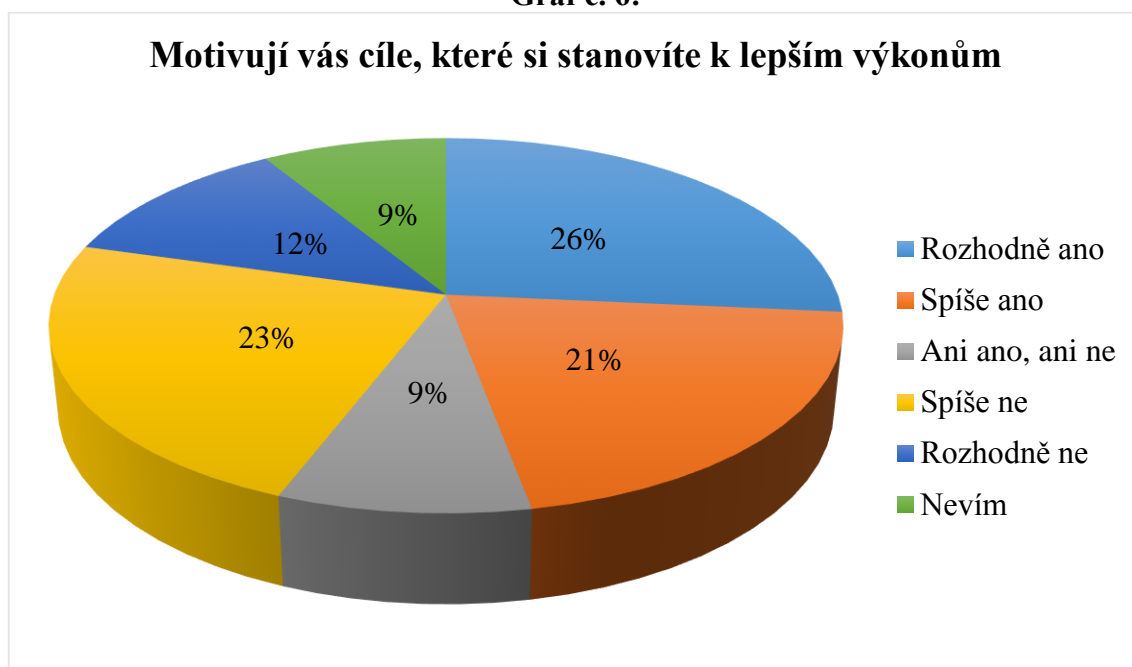
Při formálním setkání nad hodnotícím pohovorem máte prostor probrat s manažerem záležitosti týkající se vás osobně a vaši práce?	
Rozhodně souhlasím	16
Spíše souhlasím	17
Ani souhlas, ani nesouhlas	0
Spíše nesouhlasím	0
Rozhodně nesouhlasím	0
Nevím	1

Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Otázka č. 6: Motivují vás cíle, které si stanovujete společně s nadřízeným při formálních setkáních, k vyšším výkonům (lepším výsledkům práce)?

Pro bezmála polovinu respondentů (47 %) je nastavení cílů motivací k lepšímu výkonu, oproti tomu pak 36 % dotázaných nastavené cíle k dosahování vyšších výkonů nemotivují.

Graf č. 6:



Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Tabulka č. 6: Stanovení cílů znamená vyšší výkon

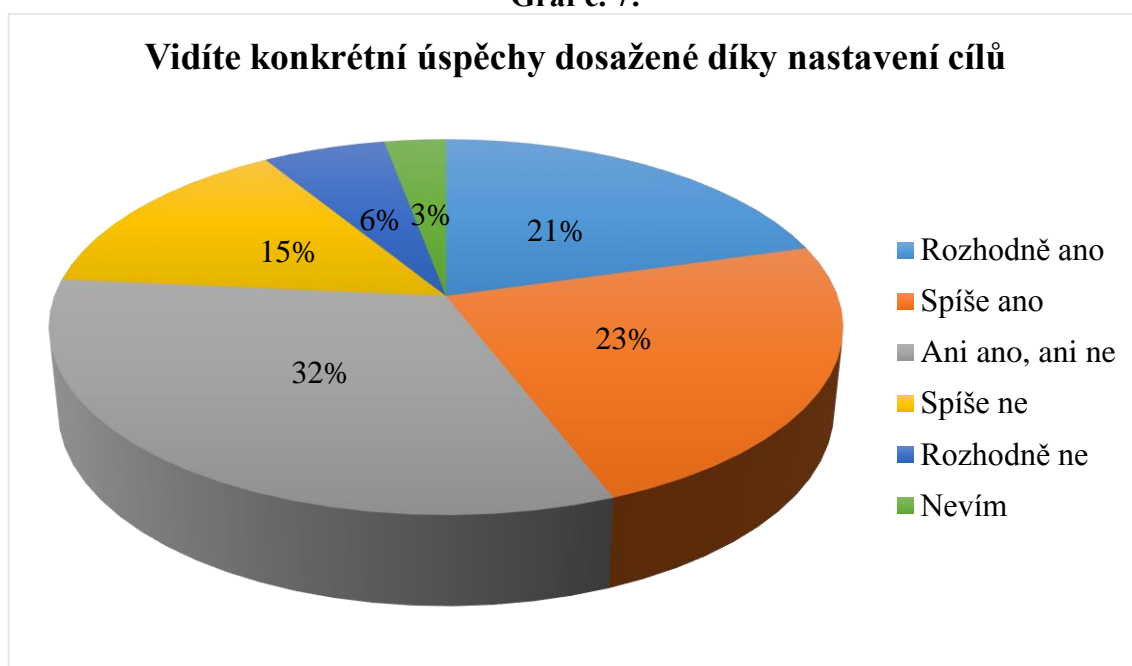
Motivují vás cíle, které si stanovíte v dohodě o pracovním výkonu k lepším výkonům?	
Rozhodně souhlasím	9
Spíše souhlasím	7
Ani souhlas, ani nesouhlas	3
Spíše nesouhlasím	8
Rozhodně nesouhlasím	4
Nevím	3

Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Otázka č. 7: Vidíte konkrétní úspěchy, kterých jste dosáhli díky správně nastaveným cílům?

Otázka zjišťuje, zda je možné za správně nastavenými cíli vidět i konkrétní úspěchy. Pomocí správně nastavených dohod o cílech dosahuje konkrétní úspěchy téměř polovina dotázaných (44 %). Zarážející ovšem je, že třetina dotázaných (32%) zvolila odpověď „ani ano, ani ne“ – z toho můžeme jen usuzovat, že lepších výsledků mohou dosahovat, ale nedokáží identifikovat, díky čemu se jejich výkon zlepšil.

Graf č. 7:



Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Tabulka č. 7: Konkrétní úspěchy

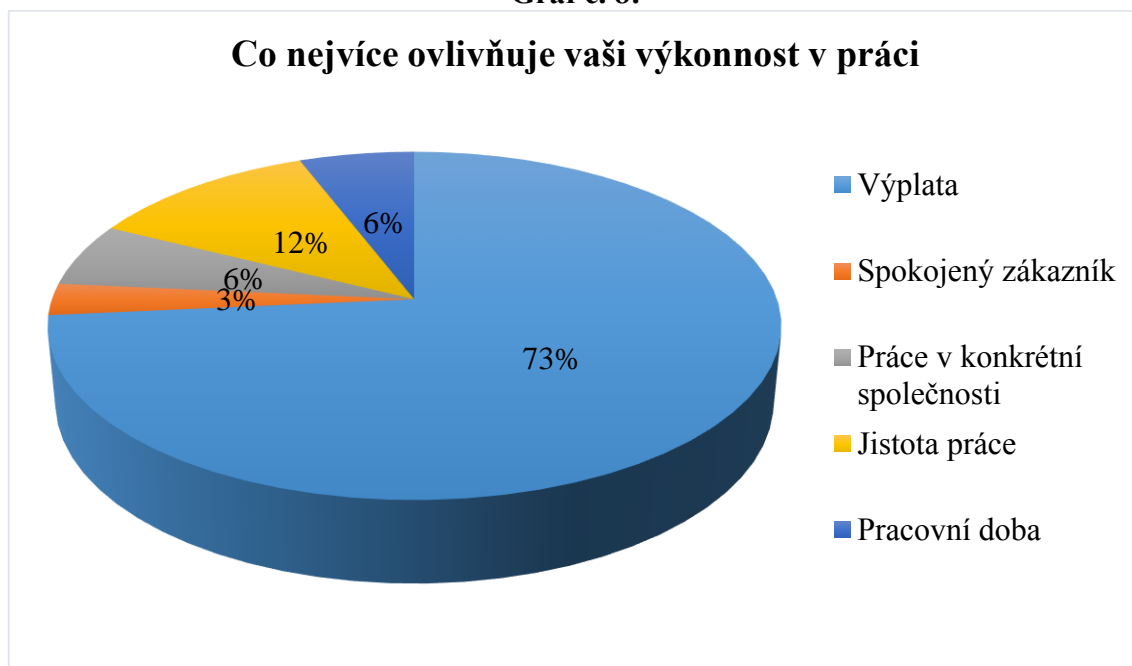
Vidíte konkrétní úspěchy dosažené díky nastavení cílů?	
Rozhodně souhlasím	7
Spíše souhlasím	8
Ani souhlas, ani nesouhlas	11
Spíše nesouhlasím	5
Rozhodně nesouhlasím	2
Nevím	1

Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Otázka č. 8: Co nejvíce ovlivňuje vaši výkonnost v práci?

Odpověď na tuto otázku bylo možné různými způsoby, přesto nejčastější odpovědí byla „výplata“, kterou využilo 74 % účastníků výzkumu. Další možnosti využívali dotazovaní jen sporadicky, vyjma odpovědi „jistota práce“, která ovlivňuje 12 % dotazovaných.

Graf č. 8:



Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Tabulka č. 8: Činitelé výkonnosti

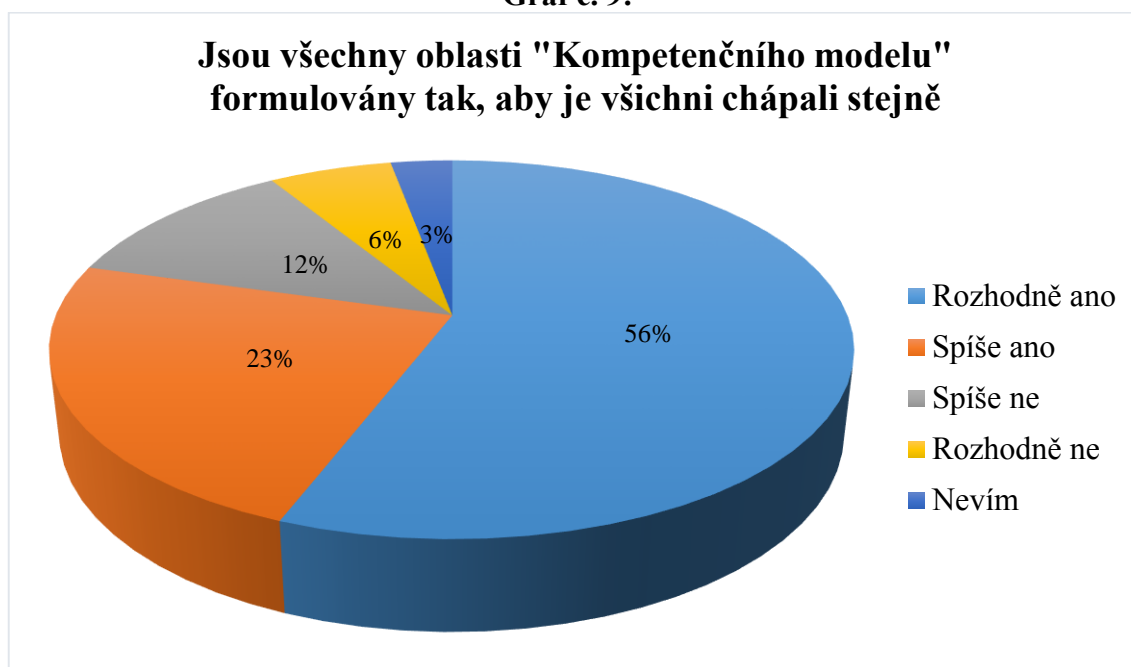
Co nejvíce ovlivňuje vaši výkonnost v práci?	
Výplata	25
Spokojený zákazník	1
Práce v konkrétní společnosti	2
Jistota práce	4
Dojíždění	0
Pracovní doba	2

Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Otázka č. 9: Myslíte si, že jednotlivé kompetence/oblasti v dokumentu: „Kompetenční profil: Poradce“ jsou dobře, výstižně a dostatečně formulovány (tak, aby je všichni nadřízení hodnotili stejně)?

Rovných 80 % respondentů se domnívá, že formulace jednotlivých úrovní jsou dostatečně výstižné, 18 % považuje formulace za nedostatečné.

Graf č. 9:



Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Tabulka č. 9: Formulace kompetenčního modelu

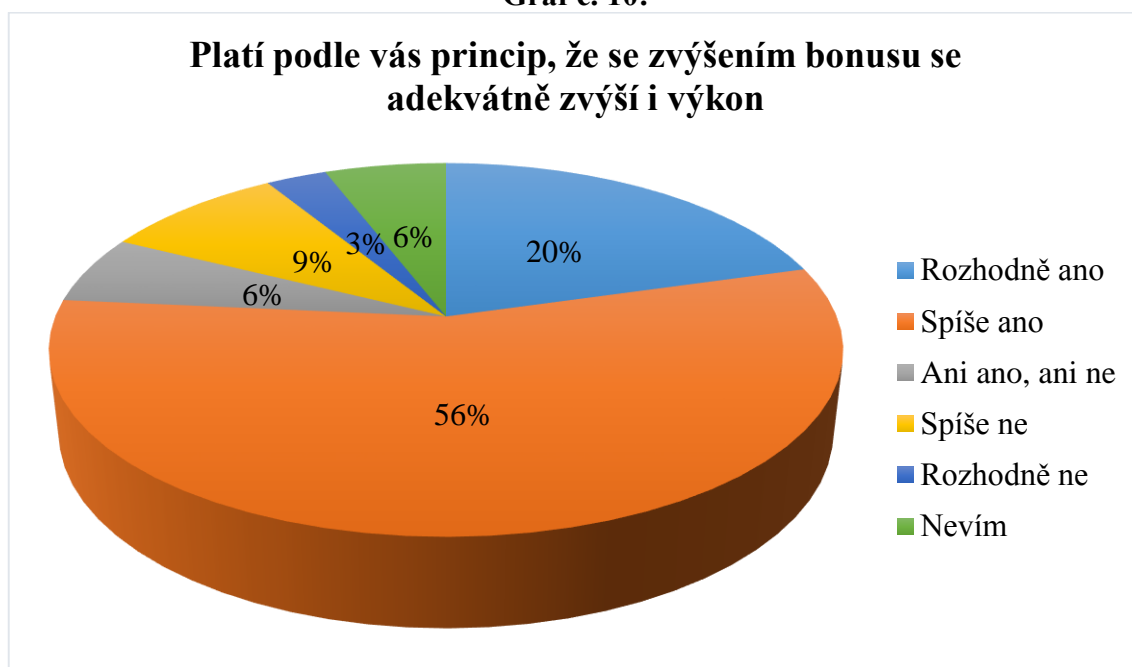
Jsou všechny oblasti „kompetenčního modelu“ formulovány tak, aby je všichni chápali stejně (shodně)?	
Rozhodně souhlasím	19
Spíše souhlasím	8
Ani souhlas, ani nesouhlas	0
Spíše nesouhlasím	4
Rozhodně nesouhlasím	2
Nevím	1

Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Otázka č. 10: Při změně bonusového systému platí přímá úměrnost i ve vztahu k vašemu výkonu, tj. s možností získat vyšší bonus se zvýší i váš výkon stejným poměrem?

Více než tři čtvrtiny dotázaných (77 %) je přesvědčeno, že se jejich výkon zvýší v závislosti na navýšení bonusů. Naopak 12 % respondentů uvedlo, že jejich výkon se se zvyšujícími se bonusy zvyšovat nebude.

Graf č. 10:



Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Tabulka č. 10: Změna bonusů vs. změna výkonu

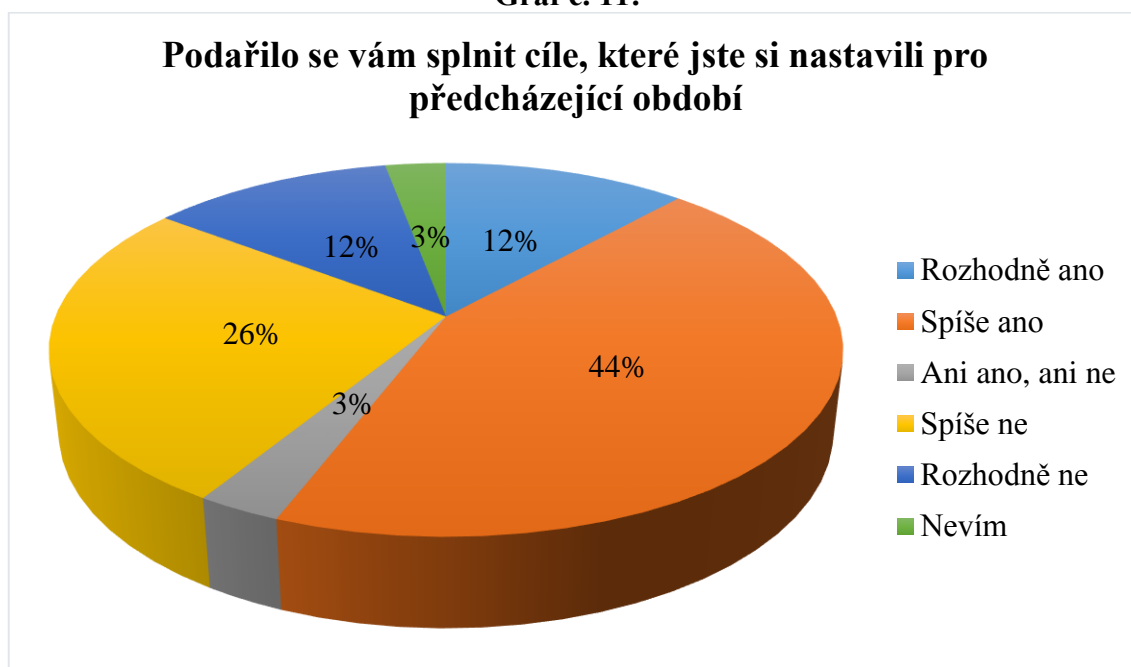
Při změně bonusového systému platí přímá úměrnost i ve vztahu k vašemu výkonu, tj. s možností získat vyšší bonus se zvýší i váš výkon stejným poměrem?	
Rozhodně souhlasím	7
Spíše souhlasím	19
Ani souhlas, ani nesouhlas	2
Spíše nesouhlasím	3
Rozhodně nesouhlasím	1
Nevím	2

Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Otázka č. 11: Podařilo se vám naplnit cíle, o kterých jste se s nadřízeným dohodli, že je třeba jich dosáhnout, a které jste si stanovili při formálním setkání za účelem prozkoumání pracovního výkonu za předchozí období?

Více než třetině dotázaných (38 %) se nepodařilo naplnit dohodnuté cíle, naproti tomu více než polovině respondentů (56 %) se za předchozí období podařilo cíle splnit.

Graf č. 11:



Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Tabulka č. 11: Plnění cílů

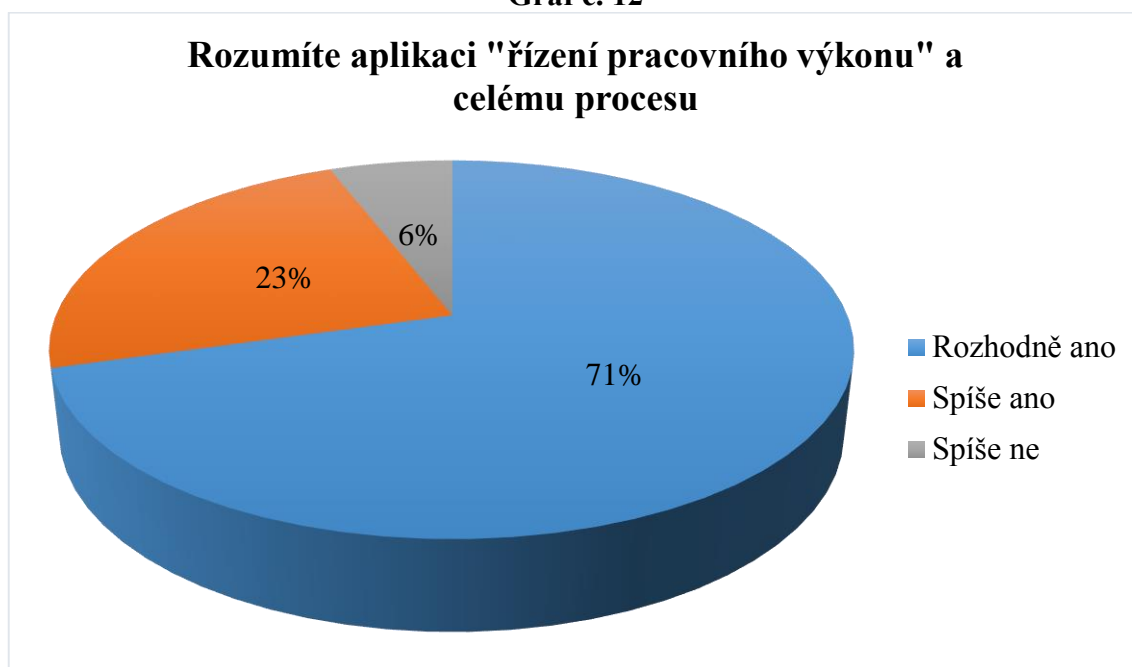
Podařilo se vám splnit cíle, které jste si nastavili pro předcházející období?	
Rozhodně souhlasím	4
Spíše souhlasím	15
Ani souhlas, ani nesouhlas	1
Spíše nesouhlasím	9
Rozhodně nesouhlasím	4
Nevím	1

Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Otázka č. 12: Rozumíte aplikaci řízení pracovního výkonu a znění dokumentů, které se při řízení pracovního výkonu využívají?

Plných 95 % respondentů rozumí procesu řízení pracovního výkonu z pohledu metodických postupu a orientace v aplikaci. To je možné přisuzovat i podpoře celého procesu vedením společnosti (seznámení s procesem v rámci vize a mise společnosti, podporou a poradenstvím na intranetových stránkách a i důkladným proškolením manažerů a vedoucích pracovníků).

Graf č. 12



Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Tabulka č. 12: Aplikace řízení pracovního výkonu

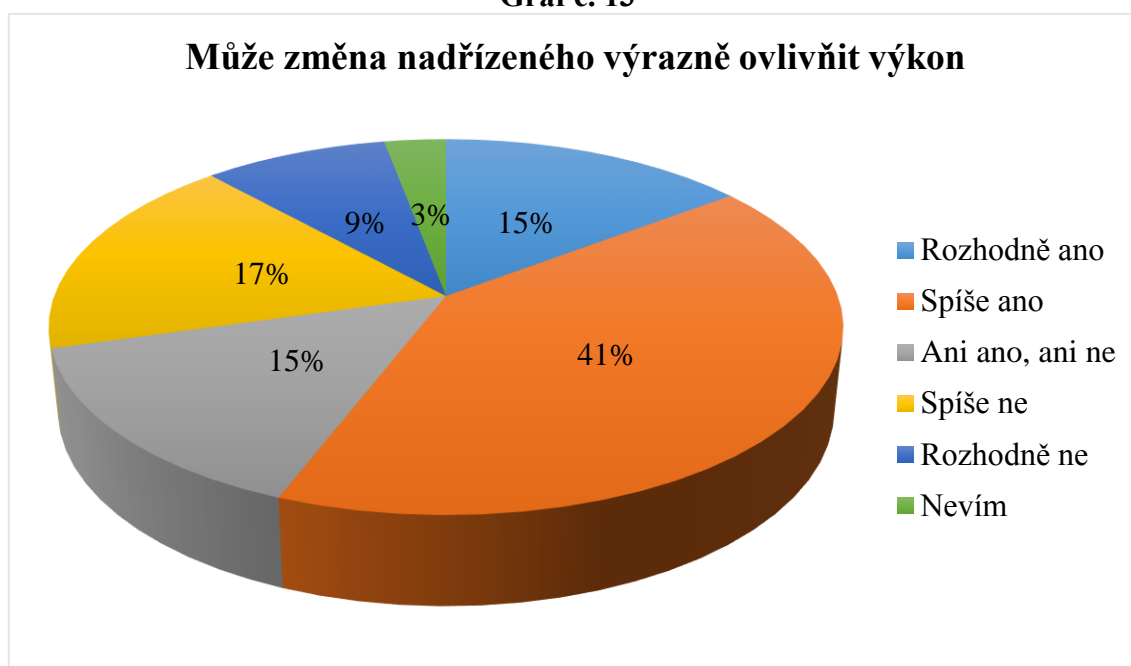
Rozumíte aplikaci řízení pracovního výkonu a znění dokumentů, které se při řízení pracovního výkonu využívají?	
Rozhodně souhlasím	24
Spíše souhlasím	8
Ani souhlas, ani nesouhlas	0
Spíše nesouhlasím	2
Rozhodně nesouhlasím	0
Nevím	

Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Otázka č. 13: Domníváte se, že se změnou přímého nadřízeného by se váš výkon výrazně změnil?

Zatímco více než polovina dotázaných (57 %) se domnívá, že změna přímého nadřízeného by ovlivnila jejich výkon, 27 % dotázaných (tedy téměř třetina) má opačný názor a myslí si, že změna vedoucího by na jejich výkon vliv neměla. 15 % nedokáže posoudit, zda by byl jejich výkon jakkoliv ovlivněn.

Graf č. 13



Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Tabulka č. 13: Změna nadřízeného (manažera)

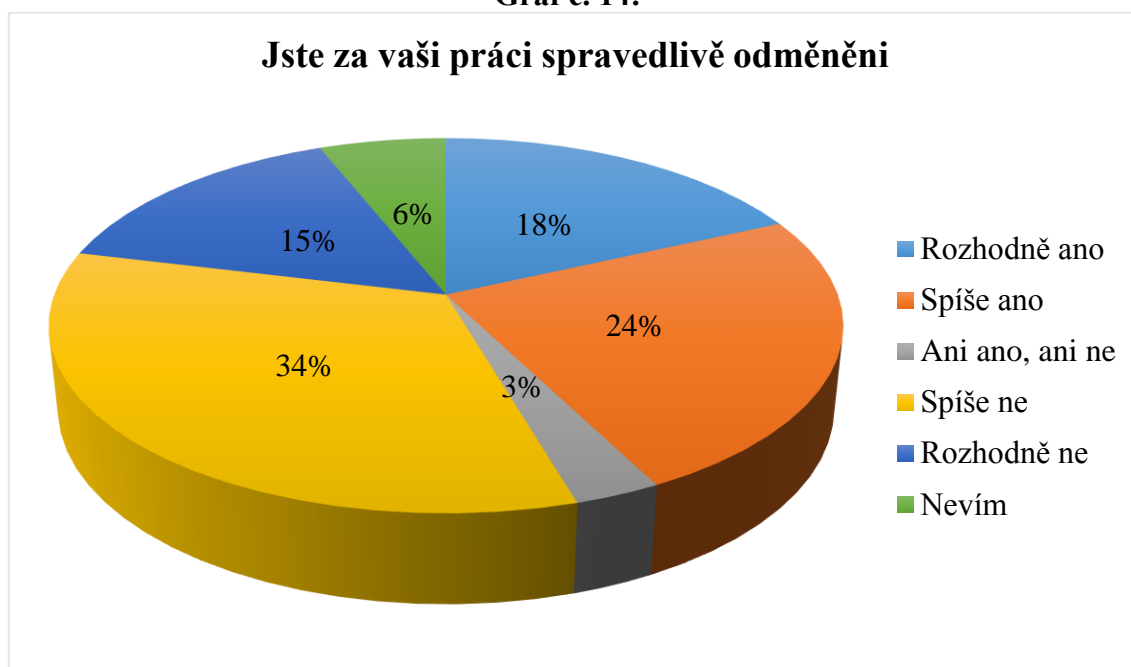
Domníváte se, že se změnou přímého nadřízeného by se váš výkon výrazně změnil?	
Rozhodně souhlasím	5
Spíše souhlasím	14
Ani souhlas, ani nesouhlas	5
Spíše nesouhlasím	6
Rozhodně nesouhlasím	3
Nevím	1

Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Otázka č. 14: Myslíte si, že jste za vaši práci spravedlivě odměněni?

S odměňováním to nikdy není jednoduché a dokazují to i odpovědi respondentů. Zatímco 42 % považuje odměnu za práci za adekvátní, druhá polovina (47 %) dotázaných s odměnou spokojena není.

Graf č. 14:



Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Tabulka č. 14: Spravedlivá odměna

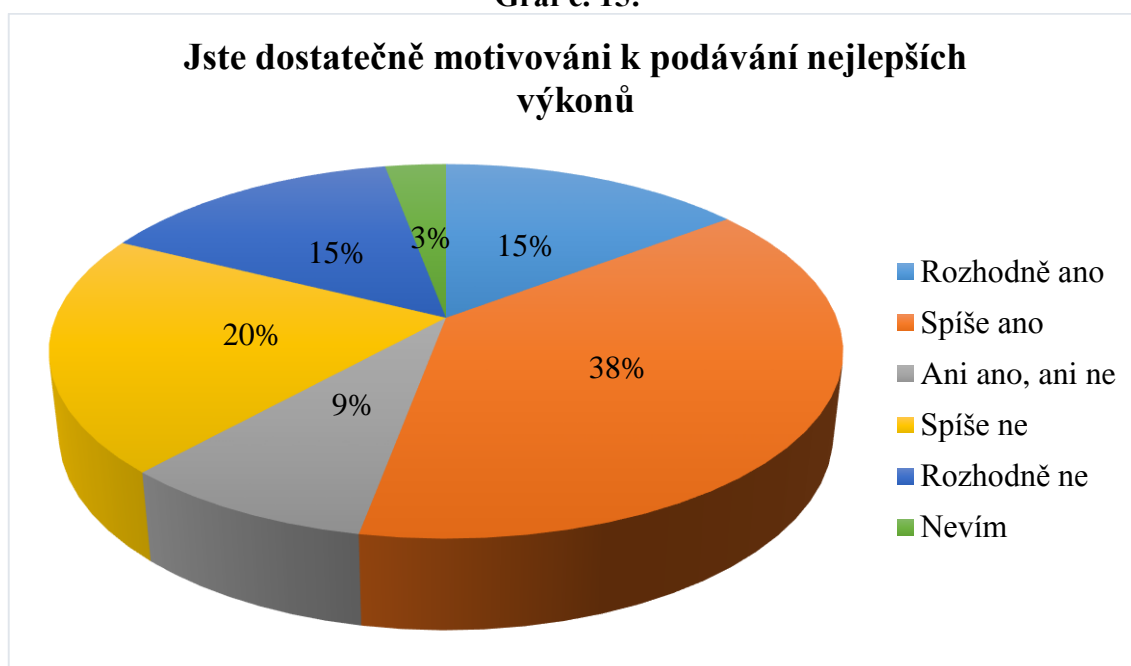
Myslíte si, že jste za vaši práci spravedlivě odměněni?	
Rozhodně souhlasím	6
Spíše souhlasím	8
Ani souhlas, ani nesouhlas	1
Spíše nesouhlasím	11
Rozhodně nesouhlasím	5
Nevím	2

Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Otázka č. 15: Cítíte se být dostatečně motivováni/stimulováni k tomu, aby vámi podávaný pracovní výkon byl co nejlepší?

Více než polovina dotázaných (53 %) se cítí být motivována dostatečně, naopak třetina respondentů (36 %) uvedla, že není dostatečně motivována k vyššímu výkonu.

Graf č. 15:



Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Tabulka č. 15: Motivace

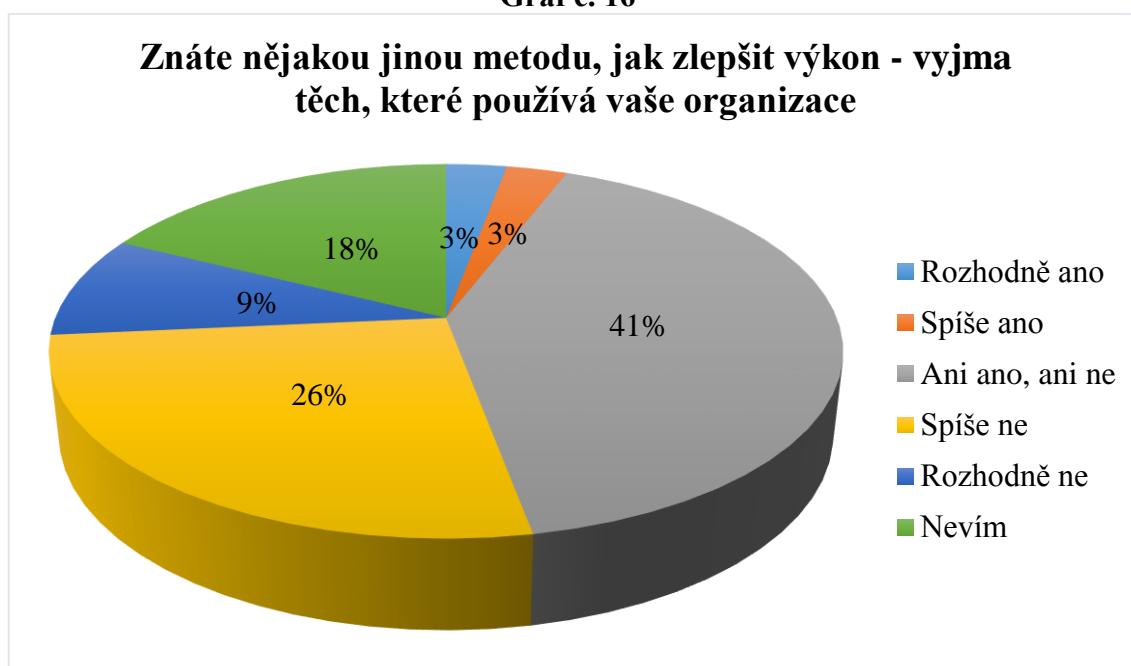
Cítíte se být dostatečně motivováni/stimulováni k tomu, aby vámi podávaný pracovní výkon byl co nejlepší?	
Rozhodně souhlasím	5
Spíše souhlasím	13
Ani souhlas, ani nesouhlas	3
Spíše nesouhlasím	7
Rozhodně nesouhlasím	5
Nevím	1

Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Otázka č. 16: Znáte nějakou jinou metodu (kterou vaše organizace nevyužívá), díky které by se váš výkon zlepšil?

U této otázky bylo opět cílem nechat respondenty chvíli popřemýšlet nad tím, zda podle nich existuje ještě nějaká jiná metoda, díky které by se mohl zvýšit výkon. Ani u této otázky nebylo žádoucí navrhnout konkrétní řešení. Přesto jen 6 % dotázaných by navrhlo jinou metodu, ostatní dotázaní buď žádnou další jinou metodu neznají 35 %, nebo si nejsou odpovědi jistí 41%.

Graf č. 16



Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Tabulka č. 16: Jiná metoda zvýšení výkonu

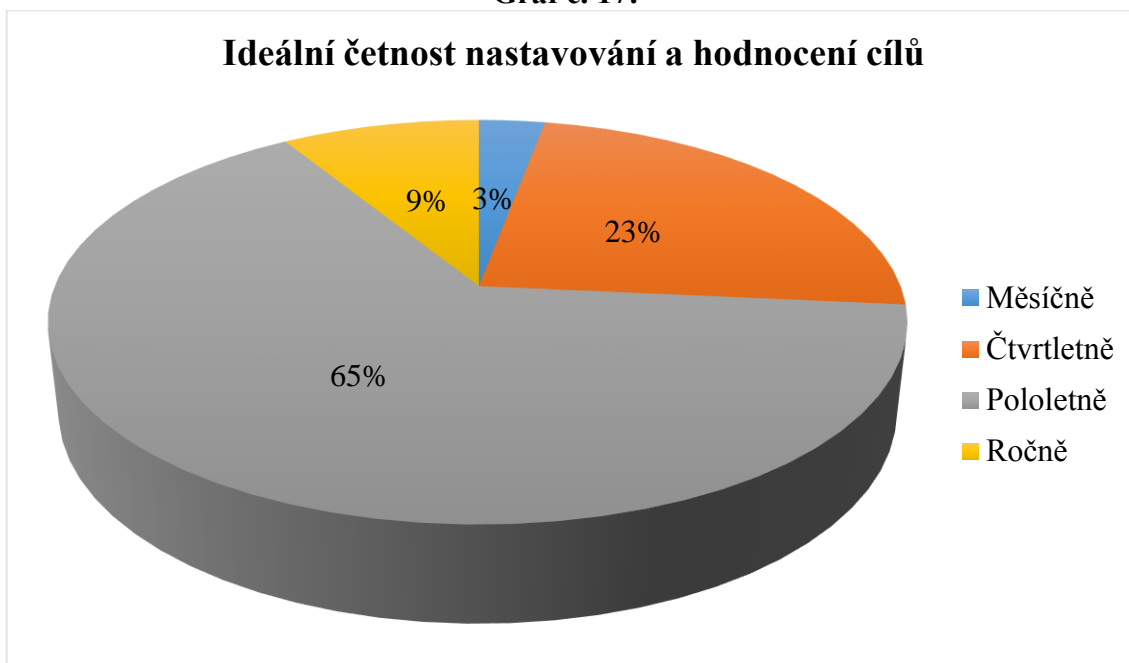
Znáte nějakou jinou metodu (kterou vaše organizace nevyužívá), díky které by se váš výkon zlepšil?	
Rozhodně souhlasím	1
Spíše souhlasím	1
Ani souhlas, ani nesouhlas	14
Spíše nesouhlasím	9
Rozhodně nesouhlasím	3
Nevím	6

Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Otázka č. 17: Jak často by podle vás mělo hodnocení předešlých a stanovení nových cílů (nové dohody) v rámci řízení pracovního výkonu probíhat?

Zatímco 24 % dotázaných vyhovuje četnost nastavování nových dohod čtvrtletně – tedy tak, jak jsou v organizaci dohody skutečně nastavovány, 65 % dotázaných by raději nastavovala nové dohody pololetně.

Graf č. 17:



Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

Tabulka č. 17: Četnost cílů

Jak často by podle vás mělo hodnocení předešlých a stanovení nových cílů (nové dohody) v rámci řízení pracovního výkonu probíhat?	
Měsíčně	1
Čtvrtletně	8
Pololetně	22
1x za 9 měsíců	0
Ročně	3

Zdroj: Autorka práce, 2015, vlastní šetření

2.5 Vyhodnocení hypotéz

Hypotéza č. 1: Více jak 70 % respondentů si svou pracovní spokojenost spojuje na 1. místě s vyšší výplaty (bonusu), která závisí na splnění cílů.

Tato hypotéza byla zkoumána otázkami č. 6, 8 a 11. Na základě vyhodnocení se tato hypotéza **potvrdila**. Dle odpovědí respondentů bylo zjištěno, že téměř třetinu dotázaných (74 %) ovlivňuje výplata. Bezmála polovinu dotázaných (47 %) motivují cíle k vyšším výkonům a více než polovině respondentů (56 %) se podařilo splnit si stanovené cíle v minulém období.

Hypotéza č. 2: Ve vztahu k pracovní výkonnosti více jak 70% respondentů nepovažuje samotné peníze za jediný faktor, který ovlivňuje pracovní výkonnost.

K ověření této hypotézy byly využity otázky č. 3, 4 a 7. Získaná data tuto hypotézu **nepotvrdila**. Třetina respondentů (74 %) uvedla, že jejich výkon ovlivňuje výplata. Více než polovina respondentů ale pociťuje, že organizaci záleží na rozvoji svých zaměstnanců, a 59 % dotázaných vidí konkrétní kroky, které firma pro rozvoj svých zaměstnanců podniká. Téměř polovina respondentů (44 %) si myslí, že díky správně nastaveným cílům dosahují konkrétních úspěchů.

Hypotéza č. 3: Více než 80% respondentů je při podávání pracovního výkonu ovlivňováno vztahem se svým nadřízeným (vedoucím) pracovníkem.

Tato hypotéza se po vyhodnocení zkoumaných otázek č. 5, 9 a 13 **potvrdila**. Plných 97 % respondentů má možnost během formálního hodnotícího pohovoru probrat s manažerem pracovní i osobní záležitosti, které mohou ovlivňovat výkon pracovníka. Více než tři čtvrtiny dotázaných (80 %) považuje formulaci jednotlivých úrovní kompetenčního profilu za dostatečně výstižnou, a tedy pro hodnocení jednoznačnou. Více než polovina (57 %) respondentů se domnívá, že změna manažera by měla vliv na jejich výkon.

Hypotéza č. 4: Více jak 80% respondentů si myslí, že motivační faktory, které společnost využívá, jsou dostatečné pro dosahování požadované úrovně výkonnosti.

K ověření této hypotézy byly využity otázky č. 1, 12 a 15. Na základě vyhodnocení se tato hypotéza **nepotvrdila**. Dostatečně motivovaní pro podávání nejlepšího výkonu se cítí být 53 % respondentů. Téměř většina dotázaných (95 %) ale uvedla, že celému procesu řízení pracovního výkonu rozumí a 73 % respondentů má za to, že využívání tohoto procesu je pro organizaci správné.

2.6 Doporučení pro praxi

S ohledem na výsledky průzkumu doporučuje autorka organizaci i nadále využívat proces řízení pracovního výkonu ke zvyšování výkonu pracovníků. Zásadní význam shledává v následujících bodech:

- Uzavírání dohod o pracovním výkonu – čím konkrétněji a specifičtěji je cíl stanoven, tím vyššího výkonu bude dosaženo a manažer zároveň může lépe kontrolovat či korigovat plnění stanovených cílů, a to i průběžně,
- dohody o pracovním výkonu nastavovat čtvrtletně – podle výsledků, které pracovník podává, průběžně kontrolovat plnění cílů a v případě, že požadovaného výkonu pracovník nedosahuje, nastavovat cíle na „mini“ formálních setkáních – např. jednou týdně (manažer tak lépe pozná, proč pracovník nedosahuje požadovaného výkonu a může mu lépe pomoci s tím, aby se jeho výkon zvýšil),
- kariérní plán nastavovat ročně – probrat s pracovníkem jeho plány do budoucna a nastavit podle toho rozvojový a kariérní plán je dostatečně časté jednou ročně, při čtvrtletních formálních setkáních postačuje pouze zhodnotit, jak rozvoj probíhá a zda se blížíme ke stanovenému cíli, případně provést drobné úpravy nebo přidat pracovníkovi další část plánu (v případě nutnosti by mělo být možné provádět změny i během roku),
- střídání manažerů – autorka navrhuje, aby po určitém čase (nejlépe 6 nebo 12 měsíců) byli manažeři prostřídáni na různých pobočkách, v jednotlivých týmech

to zajistí předávání zkušeností, nové postupy, oživení kolektivu a nové nápady, pro manažery to je naopak nová zkušenost a mají možnost dokázat své kvality,

- pro dosahování vyšších výkonů je třeba pracovníky ještě více motivovat – na základě šetření se ukázalo, že pracovníci nejvíce vítají finanční motivaci, autorka navrhuje zapracovat do bonusového systému i speciální finanční odměny (př.: manažer obdrží částku, kterou může rozdat pracovníkům jako speciální odměnu – vyhlásí soutěž a výherce bude finančně odměněn – výkony všech pracovníků by se tím měly zvýšit, pokud pro pracovníky bude odměna zajímavá).

ZÁVĚR

Účelem této práce bylo zjistit, jak v organizaci probíhá a funguje řízení pracovního výkonu a jak je v této organizaci proces řízení pracovního výkonu nastaven. Dílčím cílem bylo ověřit, jaké zkušenosti s řízením pracovního výkonu mají respondenti a zda se domnívají, že je tento způsob dovede ke zvýšení jejich výkonnosti. Dalším vedlejším cílem hledala autorka odpověď na otázku, jaké zkušenosti mají respondenti se závěrečným hodnotícím pohovorem a s jednotlivými kroky celého procesu včetně zadávání dat do elektronických formulářů.

V teoretické části autorka definuje základní pojmy a opírá se o postupy doporučené v odborné literatuře. Rozebírá jednotlivé fáze procesu řízení pracovního výkonu, jejich sled, základní postupy a doporučení autorů.

Praktická část práce je věnována popisu nastavení procesu řízení pracovního výkonu v organizaci. Autorka se v této části práce také zabývala výzkumným šetřením, kdy rozeslala dotazník mezi 36 respondentů, 34 respondentů se výzkumu zúčastnilo – což znamenalo 94 % účast. Dotazník byl většině respondentů předán osobně, ostatním pomocí e-mailu a sestaven byl ze 17 otázek. Výzkumné šetření probíhalo v měsíci únoru 2015 v pobočkové síti organizace.

Pro výzkum stanovila autorka 4 hypotézy, které se snažila pomocí otázek v dotazníkovém šetření potvrdit či vyvrátit. Ve výsledcích a podrobných rozborech jednotlivých hypotéz k vyjádření procentuálního podílu jednotlivých odpovědí použila grafické znázornění, které doplnila tabulkami uvádějícími počty jednotlivých respondentů. Dvě ze čtyř stanovených hypotéz se potvrdily.

Jako největší přínos celé práce autorka považuje výstupy z dotazníkového šetření, ze kterých vyplynulo, že pro respondenty zůstává na 1. místě výplata (mzda, bonusy), kterou respondenti považují za hlavní „motor“ při dosahování vyššího výkonu. Pracovníci poměřují ve vztahu k finanční odměně i svou pracovní spokojenost.

Z šetření ale vyplynulo, že významnou roli v dosahování nejlepších výkonů hrají dohody o pracovním výkonu (ve kterých si pracovníci s manažery nastavují cíle, kterých chtějí dosáhnout), významnou úlohu přisuzuje autorka samotnému manažerovi (a jeho vztahu k samotnému pracovníkovi i ostatním pracovníkům) a v neposlední řadě má velký

podíl na dosahování vyšších výkonů motivace (jak manažer motivuje pracovníka, jak pracovníka motivuje organizace – např. podpora osobního či kariérního růstu).

Z výše uvedeného vyplývá, že autorka doporučuje organizaci nadále pokračovat v řízení pracovního výkonu stejným způsobem, jako je doposud nastaveno. Za velký klad autorka považuje změnu v procesu, která se uskutečnila během zpracování této práce, a to že formální hodnotící pohovory jsou uskutečňovány čtvrtletně – za účelem zhodnocení původních cílů a stanovení nových, zatímco kariérní plán je nastavován nově pouze jednou ročně, nikoli každé 3 měsíce. Autorka se domnívá, že za dobu 3 měsíců nelze posoudit, zda u pracovníka došlo k rozvinutí či osvojení nové dovednosti, znalosti apod.

Autorka navrhuje střídat či měnit po určitých obdobích (př. 6 – 12 měsíců) manažery jednotlivých poboček tak, aby docházelo k oživení a využívání nových nápadů. Jelikož je práce v prodejní síti jednotvárná, je třeba neustále přicházet s novinkami a inovacemi. A pokud vezmeme v úvahu, že organizace se zabývá obchodní činností, je nutné neustále zvyšovat výkon pracovníků a dle odpovědí respondentů by mohlo být takovéto střídání manažerů pro společnost prospěšné.

Přínos práce spočívá v drobných úpravách v systému řízení pracovního výkonu dané organizace – v tzv. doladění, se zaměřením především na co nejpodrobnější specifikaci jednotlivých cílů během nastavování dohod o pracovním výkonu. Autorka upozorňuje na možnost více do hloubky rozebrat formální setkání za účelem hodnocení (klasifikace) pracovního výkonu a navrhuje provést na toto téma empirický výzkum, který by sestával z metody dotazníkového šetření a metody osobních rozhovorů s vybranými pracovníky a manažery.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M., Personální management. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-54.

ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů. 8.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-2470-469-2.

ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J., Quo vadis, personalistiko? 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.

BĚLOHLÁVEK, F., 15 typů lidí: Jak s nimi jednat, Jak je vést a motivovat. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3001-1.

BĚLOHLÁVEK, F., Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.

BĚLOHLÁVEK, F., 15 Jak řídit a vést lidi. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-840-6.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., Management lidských zdrojů, 1. vyd. Praha: Ch. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů, 1. vyd. Praha: Ch. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

GALLWEY, W. T., Tajemství vysoké pracovní výkonnosti. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-115-1.

HRONÍK F., Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1458-5.

KOUBEK, J., Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-7261-116-X.

KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 1. vyd. Praha: Management press, 200. ISBN 978-80-7261-168-3.

PLAMÍNEK, J., Vedení lidí, týmů a firem. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.

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

URBAN, J., 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.

WAGNEROVÁ, I., Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Seznam použitých internetových zdrojů

PLAMÍNEK, J., R. FIŠER. Řízení podle kompetencí. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-6318-7. Dostupné z:
http://www.ereading.cz/nakladatele/data/ebooks/1909_preview.pdf

SEZNAM ZKRATEK

MBO - Management by objectives
MBC - Management by competencies

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Determinanty pracovního výkonu	26
Obrázek 2: Vztah způsobů práce a výkonu	37
Obrázek 3: Cyklus řízení pracovního výkonu	41

Seznam grafů

Graf 1: Proces řízení pracovního výkonu je využíván správně	46
Graf 2: Má být proces řízení pracovního výkonu vylepšen	47
Graf 3: Záleží firmě na vašem rozvoji	48
Graf 4: Podporuje vás firma ve vašem rozvoji	49
Graf 5: Máte při formálním setkání nad hodnotícím pohovorem prostor mluvit s manažerem	50
Graf 6: Motivují vás cíle, které si stanovíte k lepším výkonům	51
Graf 7: Konkrétní úspěchy dosažené díky nastavení cílů	52
Graf 8: Co nejvíce ovlivňuje vaši výkonnost v práci	53
Graf 9: Jsou všechny oblasti „kompetenčního modelu“ formulovány tak, aby je všichni chápali stejně	54
Graf 10: Platí princip, že se zvýšením bonusu se adekvátně zvýší výkon	55
Graf 11: Podařilo se vám splnit cíle pro předcházející období	56
Graf 12: Rozumíte aplikaci řízení pracovního výkonu a celému procesu	57
Graf 13: Může změna nadřazeného výrazně ovlivnit výkon	58
Graf 14: Jste za vaši práci spravedlivě odměněni	59
Graf 15: Jste dostatečně motivováni k podávání nejlepších výkonů	60
Graf 16: Znáte jinou metodu zlepšení výkonu	61
Graf 17: Ideální četnost nastavování a hodnocení cílů	62

Seznam tabulek

Tabulka 1: Využívání procesu řízení pracovního výkonu	46
Tabulka 2: Vylepšení procesu řízení pracovního výkonu	47
Tabulka 3: Záleží firmě na rozvoji pracovníků	48
Tabulka 4: Vstřícnost firmy k rozvoji pracovníků.....	49
Tabulka 5: Kroky k vašemu rozvoji a jeho naplnění	50
Tabulka 6: Stanovení cílů znamená vyšší výkon.....	51
Tabulka 7: Konkrétní úspěchy	52
Tabulka 8: Činitelé výkonnosti.....	53
Tabulka 9: Formulace kompetenčního modelu	54
Tabulka 10: Změna bonusů vs. změna výkonu.....	55
Tabulka 11: Plnění cílů	56
Tabulka 12: Aplikace řízení pracovního výkonu.....	57
Tabulka 13: Změna nadřízeného (manažera).....	58
Tabulka 14: Spravedlivá odměna	59
Tabulka 15: Motivace	60
Tabulka 16: Jiná metoda zvýšení výkonu.....	61
Tabulka 17: Četnost cílů	62

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
----------------------------	---

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník: Řízení pracovního výkonu

Vážená paní, vážený pane, obracím se na Vás s žádostí o spolupráci při šetření zabývajícím se řízením pracovního výkonu. Šetření včetně zpracování dotazníků a hodnocení výsledků bude využito pouze za účelem vypracování bakalářské práce studentky oboru Manažerská studia, Denisy Zelené. Prosím Vás o pečlivé zodpovězení všech otázek dotazníku. Samotné vyplnění je velmi jednoduché, stačí zakroužkovat vybranou variantu odpovědi v každém řádku a řídit se uvedenými pokyny. Vyplněný dotazník mi, prosím, osobně vraťte, nebo zašlete zpět na e-mailovou adresu. Šetření je přísně anonymní a získané údaje nemohou být spojovány s Vaší osobou. Velice děkuji za vstřícnost a spolupráci.

Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně ano	Spíše ano	Ani ano ani ne	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím, netýká se
1) Myslíte si, že proces (metodika) řízení pracovního výkonu je ve vaší organizaci využíván správně/dobře?	1	2	3	4	5	0
2) Má být proces (metodika) řízení pracovního výkonu nějak vylepšen?	1	2	3	4	5	0
3) Máte pocit, že firmě záleží na vašem rozvoji?	1	2	3	4	5	0
4) Řekli byste, že firma podniká vstřícné kroky k uskutečnění vašeho rozvoje a jeho naplnění?	1	2	3	4	5	0

5) Máte při formálním setkání s nadřízeným během hodnotícího pohovoru dostatek prostoru se vyjádřit k vám a vaší práci celkově - př.: osobní potřeby, názory, rozvoj?	1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---	---

Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
6) Motivují vás cíle, které si stanovujete společně s nadřízeným při formálních setkáních, k vyšším výkonům (lepším výsledkům práce)?	1	2	3	4	5	0
7) Vidíte konkrétní úspěchy, kterých jste dosáhli díky správně nastaveným cílům?	1	2	3	4	5	0

Zakroužkujte příslušnou odpověď v řádku.

	Výplata	Spokojenost zákazníků	Práce právě v této společnosti - loajalita	Jistota práce	Dojíždění a lokalita	Pracovní doba	Nastavení cílů v rámci řízení pracovního výkonu
8) Co nejvíce ovlivňuje vaši výkonnost v práci?	2	3	4	5	5	5	1

Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
9) Myslíte si, že jednotlivé kompetence/oblasti v dokumentu: "Kompetenční profil: Poradce" jsou dobře, výstižně a dostatečně formulovány (tak, aby je všichni nadřízení hodnotili stejně)?	1	2	3	4	5	0
10) Při změně bonusového systému platí přímá úměrnost i ve vztahu k vašemu výkonu, tj. s možností získat vyšší bonus se zvýší i váš výkon stejným poměrem?	1	2	3	4	5	0
11) Podařilo se vám naplnit cíle, o kterých jste se s nadřízeným dohodli, že je třeba jich dosáhnout, a které jste si stanovili při formálním setkání za účelem prozkoumání pracovního výkonu za předchozí období?	1	2	3	4	5	0
12) Rozumíte aplikaci řízení pracovního výkonu a znění dokumentů, které se při řízení pracovního výkonu využívají?	1	2	3	4	5	0
13) Domníváte se, že se změnou přímého nadřízeného by se váš výkon výrazně změnil?	1	2	3	4	5	0
14) Myslíte si, že jste za vaši práci spravedlivě odměněn/a?	1	2	3	4	5	0
15) Cítíte se být dostatečně motivováni/stimulováni k tomu, aby vámi podávaný pracovní výkon byl co nejlepší?	1	2	3	4	5	0
16) Znáte nějakou jinou metodu (kterou vaše organizace nevyužívá), díky které by se váš výkon zvýšil?	1	2	3	4	5	0

Zakroužkujte příslušnou odpověď v řádce.

	x za měsíc	x za 3 měsíce	x za 6 měsíců	x za 9 měsíců	x za 12 měsíců
17) Jak často by podle vás mělo hodnocení předešlých a stanovení nových cílů (nové dohody) v rámci řízení pracovního výkonu probíhat?	1	2	3	4	5

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Denisa Zelená

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Řízení pracovního výkonu

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 56

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 18

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.