

# **POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE**

Fakulta bezpečnostního managementu

Katedra managementu a informatiky

## **Řízení pracovní výkonnosti zaměstnanců**

Diplomová práce

**Employee performance management**

**Diploma thesis**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

**PhDr. Petr JEDINÁK, Ph.D.**

**AUTOR PRÁCE**

**Bc. Stela ČERNOHORSKÁ**

PRAHA

2023

### **Čestné prohlášení**

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

V Chlumci nad Cidlinou, dne 14.3.2023

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala panu PhDr. Petru Jedinákovi, Ph.D, za jeho vedení při zpracování této práce. Zvláštní poděkování patří rodině a blízkým za jejich podporu po celou dobu mého studia.

## **ANOTACE**

Diplomová práce se zabývá tématem řízení pracovní výkonnosti zaměstnanců. Zaměřuje se především na moderní způsob řízení pracovní výkonnosti, roli manažera a jeho přístup k řízení výkonnosti zaměstnanců. Dále na stanovování cílů výkonu, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, odměňováním, jejich rozvoj a vzdělání. V práci je popsán vliv motivace na výkon a také další faktory, které mohou výkon ovlivňovat. Celkově se tato práce věnuje koncepci řízení pracovní výkonnosti a možným způsobům pro zlepšení pracovního výkonu. Práce se zaměřuje především na shrnutí teoretických poznatků vycházejících z odborné literatury.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

management, pracovní výkonnost, motivace, řízení pracovní výkonnosti, hodnocení

## **ANNOTATION**

The thesis deals with the topic of employee performance management. It focuses mainly on the modern method of performance management, the role of the manager and his approach to employee performance management. It also focuses on setting performance objectives, employee performance appraisal, rewarding, development and training. The paper describes the effect of motivation on performance and other factors that may influence performance. Overall, this thesis explores the concept of performance management and possible ways to improve job performance. The thesis mainly focuses on summarizing the theoretical findings based on the literature.

## **KEYWORDS**

management, work performance, motivation, work performance management, performance appraisal

## Obsah

ÚVOD.....	7
1 Cíle a metody zpracování práce .....	10
2 Základní pojmy.....	11
3 Řízení pracovní výkonnosti.....	12
3.1 Koncepce řízení výkonnosti .....	13
3.2 Role manažera.....	16
3.2.1 Styl manažerské práce .....	19
4 Nástroje řízení pracovní výkonnosti .....	21
4.1 Stanovení cílů .....	21
4.1.1 Dohoda o pracovním výkonu .....	24
4.2 Zpětná vazba .....	25
4.2.1 360° zpětná vazba.....	27
4.3 Hodnocení.....	30
4.3.1 Vybrané metody hodnocení.....	31
4.3.2 Chyby při hodnocení.....	35
4.4 Odměňování .....	36
4.4.1 Celková odměna.....	37
4.4.2 Formy odměňování.....	38
4.5 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.....	41
5 Faktory ovlivňující pracovní výkon .....	46
5.1 Motivace.....	46
5.1.1 Teorie motivace .....	49
5.2 Subjektivní faktory.....	55
5.2.1 Inteligence .....	55

5.2.2	Osobnost.....	56
5.2.3	Schopnosti.....	57
5.3	Vnější faktory .....	58
5.3.1	Kolektiv.....	58
5.3.2	Organizační faktory .....	59
5.3.3	Prostředí.....	60
6	Zlepšování pracovního výkonu .....	61
6.1	Coaching.....	61
6.2	Counselling .....	63
6.3	Mentoring.....	64
	ZÁVĚR.....	67
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	73
	SEZNAM TABULEK.....	73

## ÚVOD

Tématem této diplomové práce je Řízení pracovní výkonnosti zaměstnanců. Řízení výkonnosti je rozsáhlý proces či postup, který se využívá ke zlepšování pracovního výkonu pracovníků. Jedná se o integrovaný přístup k vedení lidí, kde stěžejní úlohu mají linioví manažeři (nadřízení zaměstnanců). Jejich role je v tomto procesu velmi podstatná a nezastupitelná. Řízení pracovního výkonu zlepšuje individuální pracovní výkon a tím i výsledný výkon organizace. Celkově má řízení pracovního výkonu rozhodující vliv na úspěchy organizace. Navíc se jím rozvíjejí schopnosti pracovníků a jejich sounáležitost s hodnotami organizace. Řízení pracovní výkonnosti má za cíl stálé zlepšování a rozvíjení pracovníků organizace. V podnikatelské sféře jde především o prosperitu, zisk a spokojenost zaměstnanců, obchodníků a partnerů.

Uvedené téma jsem si vybrala z toho důvodu, že řízení pracovní výkonnosti se dotýká v podstatě každého z nás, ať už v roli manažera, který výkon řídí, nebo v roli zaměstnance, který je řízený. Přesto ne každý ví, co se pod tímto pojmem skrývá.

Diplomová práce se zaměřuje na moderní přístup k řízení lidí, který můžeme nazvat jako koncepce řízení pracovního výkonu. Oproti tradičnímu přístupu k řízení lidí, který je založený na direktivním přístupu s důrazem na příkazový typ řízení a nezohledňuje individuální potřeby a schopnosti jednotlivých zaměstnanců, se koncepce zaměřuje na jedinečnost každého pracovníka. Úkoly jsou pracovníkům přizpůsobovány dle jejich schopností a dovedností.

V průběhu 2. poloviny 20. století došlo k zásadnímu vývoji v oblasti vzdělanosti a informovanosti lidí. Lidem se začaly měnit jejich hodnoty, rozšiřovali si své obzory a došlo k významným změnám v oblasti lidských práv. Zaměstnanci byli dříve chápáni jako něco samozřejmého a lehce nahraditelného, byli součástí určitého mechanismu s pevně zajetými pravidly a postupy. Především byli vnímáni jako nákladová položka. V současné době se na ně pohlíží jako na aktivum organizace, tedy jako na nezbytnou složku, která má zásadní význam pro

organizaci a je jejím bohatstvím.<sup>1</sup> Každý pracovník by měl být vnímán jako individualita, kterou nelze řídit podle tabulek. Z tohoto důvodu se změnil i přístup k řízení výkonnosti zaměstnanců, který nabourává jednotný přístup k ukládání pracovních úkolů, pracovních míst a stanovování norem výkonu.

Zásadní roli při řízení pracovní výkonnosti mají manažeři, jelikož se zaměstnanci uzavírají dohodu o pracovním výkonu, poskytují jim zpětnou vazbu, motivují je k lepšímu výkonu, hodnotí jejich výkon, odměňují je a dávají jim možnosti pro další osobní rozvoj a vzdělání. Jednotlivé cíle zaměstnanců se odvozují od celkových cílů organizace. Vzhledem k tomu, že mezi pracovníky existují dovednostní, znalostní a zkušenostní rozdíly, výsledný výkon jednotlivých zaměstnanců nebude nikdy stejný. Manažeři by měli tyto rozdíly zohlednit v následném hodnocení a odměňování. Prostřednictvím zpětné vazby by jim pak měl být schopen říci, jak a kde mohou svůj výkon do budoucna zlepšit. Důležitou součástí v procesu řízení pracovní výkonnosti je komunikace, která by měla probíhat mezi zaměstnancem a manažerem oboustranně.

Pracovní výkonnost zaměstnanců ovlivňuje řada činitelů, ať už se jedná o vnitřní nebo vnější faktory. Mezi faktory ovlivňující pracovní výkonnost můžeme zařadit motivaci, pracovní prostředí, kolektiv a subjektivní faktory jako je například inteligence či individuální schopnosti pracovníků. Pokud organizace vytváří uspokojivé pracovní podmínky pro zaměstnance, odráží se to pozitivně na jejich výkonnosti, spokojenosti, spolehlivosti, loajálnosti a celkově na atmosféře na pracovišti. Důležité je sledovat faktory, které mají na výkon zaměstnance pozitivní či negativní vliv. Manažer by měl tyto faktory správně vyhodnotit a následně s nimi umět pracovat.

Práce je rozčleněna do 6 hlavních kapitol, ve kterých se snažím popsat problematiku řízení pracovní výkonnosti. V úvodní kapitole jsou uvedeny cíle práce a metody zpracování. Ve druhé kapitole vymezují základní pojmy, které s touto problematikou souvisejí. V následující kapitole se zaměřuji na samotný

---

<sup>1</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: management press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.



pojem řízení pracovní výkonnosti z hlediska tradičního a moderního přístupu. Také zde blíže popisují koncepci řízení pracovní výkonnosti. Čtvrtá kapitola se zabývá jednotlivými nástroji, které slouží k řízení výkonnosti. Konkrétně je kapitola zaměřena na definování cílů, zpětnou vazbu, hodnocení, odměňování, rozvoj a vzdělávání pracovníků. V páté kapitole jsou popsány faktory ovlivňující pracovní výkon zaměstnanců. V šesté, závěrečné, kapitole se věnují metodám pro zlepšení pracovní výkonnosti - coachingu, counsellingu a mentoringu.

## **1 Cíle a metody zpracování práce**

Cílem diplomové práce je teoretické seznámení s procesem řízení pracovní výkonnosti. Definování základních pojmů souvisejících s touto tematikou, popis samotného řízení pracovní výkonnosti a jednotlivých nástrojů sloužících k řízení pracovní výkonnosti, popis činností, které ovlivňují proces řízení a možnosti jak pracovní výkonnost zlepšit. Dále je cílem popsat a zhodnotit faktory ovlivňující pracovní výkonnost.

V práci využívám deskriptivní metody za pomoci literární rešerše českých i zahraničních zdrojů především z oblasti personalistiky a řízení pracovní výkonnosti. Tato metoda slouží k popisu skutečností především v kvantitativní podobě. Dále využívám komparace literatury za účelem seznámení s vybranou problematikou.

## 2 Základní pojmy

**Pracovní výkon** – výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek.

- Do pracovního výkonu zahrnujeme nejen množství a kvalitu práce, ale i přístup k práci, chování v práci, fluktuaci, absenci, pozdní příchody, vztah s lidmi na pracovišti a další charakteristiky spojené s chováním jedince v organizaci.
- Pracovní výkon je za dané situace výsledkem vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role.

**Pracovní výkonnost** – obecnější a dlouhodobější vyjádření pracovního výkonu vztahené k určitému subjektu – jedinci.

**Řízení pracovní výkonnosti** – manažerský nástroj řízení pracovníků umožňující dosahování cílů a odvádění lepších výsledků za předpokladu motivace pracovníka a rozvíjení výkonu jedinců nebo týmů.

**Manažer** - člověk, který je součástí organizace a jeho úkolem je řízení ostatních pracovníků.

- Manažeři tvoří tři základní úrovně managementu v organizaci – jsou to vrcholoví manažeři, střední manažeři a liniový manažeři.
- Řízení pracovního výkonu je hlavním úkolem liniových manažerů.

**Organizace** – sdružení lidí, jehož cílem je produkce výrobků či služeb.

**Výkonnost ovlivňuje** – řada činitelů – technické, organizační, sociální, osobní determinanty, atd.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7. str. 12.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: management press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

### 3 Řízení pracovní výkonnosti

Řízení pracovní výkonnosti můžeme definovat jako: „*Systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedince 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 liniiových manažerů*“.<sup>3</sup>

Z definice vyplývá, že zlepšení výkonu organizace dosáhneme zlepšením výkonu jednotlivých zaměstnanců. Důležité je, aby si organizace a její zaměstnanci stanovili krátkodobé a dlouhodobé cíle a dohodli se na postupu, jak jich dosáhnout. Klíčovou roli v řízení pracovní výkonnosti hrají liniioví manažeři, jelikož dohlíží na plnění stanovených cílů. Při jednání s pracovníky liniioví manažeři zastupují celou organizaci a vytvářejí vyhovující podmínky pro zaměstnance tak, aby z jejich strany mohly být naplněny cíle. Řízení pracovní výkonnosti je záležitostí právě liniiových manažerů, nikoliv personálního oddělení.

Tradiční přístup k řízení pracovní výkonnosti se vyznačuje direktivním přístupem s důrazem na příkazový typ řízení. Hodnocení tohoto výkonu je pak založeno na tom, jak pracovník dané úkoly splnil či nesplnil. Nepřihlíží se k faktorům (věk, praxe, schopnosti, získané zkušenosti, zdravotní stav, atd.), které mohou pracovní výkon ovlivňovat. To může vést k negativním dopadům jak na fyzické, tak i psychické zdraví zaměstnance. Tento přístup často vede k nespokojenosti s vykonávanou prací ze strany zaměstnance, které může vést ke zvýšení fluktuace v organizaci. Tento přístup vytváří přísné nároky na méně zdatné pracovníky, kteří nemají schopnosti odvádět takový výkon jako jejich zdatnější kolegové, a naopak tento přístup není dostatečně motivující pro

---

<sup>3</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 413.

zaměstnance, kteří jsou nadprůměrně schopní a neodvádí tak pracovní výkon odpovídající jejich schopnostem.

Moderní řízení pracovní výkonnosti je založen na přístupu, který vytváří pracovní úkoly „na míru“ podle schopností a dovedností jednotlivých pracovníků. Současně se klade velký důraz na rozvíjení schopností pracovníka, aby mohl do budoucna odvádět lepší pracovní výkon a přispívat k naplňování cílů organizace. Rozvíjení schopností se považuje za jednu ze složek pracovního výkonu zaměstnance a zohledňuje se i při hodnocení výkonu a následném odměňování.<sup>4</sup> Moderní přístup k řízení pracovního výkonu se uplatňuje v rámci Koncepce řízení pracovního výkonu.

### **3.1 Koncepce řízení výkonnosti**

Koncepce řízení výkonnosti se v ucelené podobě objevila již v polovině 80. let. Objevila se v reakci na stále silnější potřebu integrovaného přístupu k řízení a odměňování pracovního výkonu. Řízení výkonnosti je založeno na principu souhlasu a uzavření dohody, ať už ústní nebo písemné, ne na vedení direktivním příkazováním. Koncepce klade důraz na rozvoj a možnost sestavení vlastních pracovních plánů a na spojení individuálních zájmů pracovníka se zájmy organizace.<sup>5</sup>

Koncepci řízení výkonnosti nelze chápat jako univerzální soubor nástrojů řešení pro každou organizaci a bez uvážení ji tak aplikovat. Je nutné vytvořit koncepci specificky pro každou organizaci. Dále je zapotřebí řízení pracovního výkonu aplikovat na všechny kategorie pracovníků v organizaci, nejen na manažery a vysoce kvalifikované specialisty.

Charakteristické rysy řízení pracovní výkonnosti zaměstnanců dle koncepce:

- jedná se o neustálý a soustavný proces,
- pomáhá porozumět cílům organizace,
- oboustranná komunikace mezi nadřízeným a podřízeným,

---

<sup>4</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: management press, 2004. ISBN 80-7261-116-X. str.17.

<sup>5</sup> Tamtéž. Str. 31 – 32.

- individuální řízení pracovního výkonu,
- úspěšnost řízení pracovního výkonu je podmíněna kvalitní oboustrannou zpětnou vazbou,
- hodnocení pracovníků by mělo být prováděno dle předem stanovených metod hodnocení.<sup>6</sup>

Řízení pracovního výkonu vyžaduje vertikální i horizontální propojenost. Vertikální integrace můžeme dosáhnout dvěma způsoby:

1. Řízení pracovního výkonu usnadňuje propojení a integraci strategických cílů organizace s cíli jednotlivých pracovníků. Individuální cíle pracovníků směřují k dosažení cílů organizace a podporují je. Cíle by měly být dohodnuty vzájemně, nikoliv stanoveny příkazem.
2. K propojení také dochází mezi klíčovými hodnotami a schopnostmi organizace a mezi hodnotami a získaných zkušeností jednotlivců. Tento vzájemný soulad mimo jiné napomáhá k dosahování cílů.

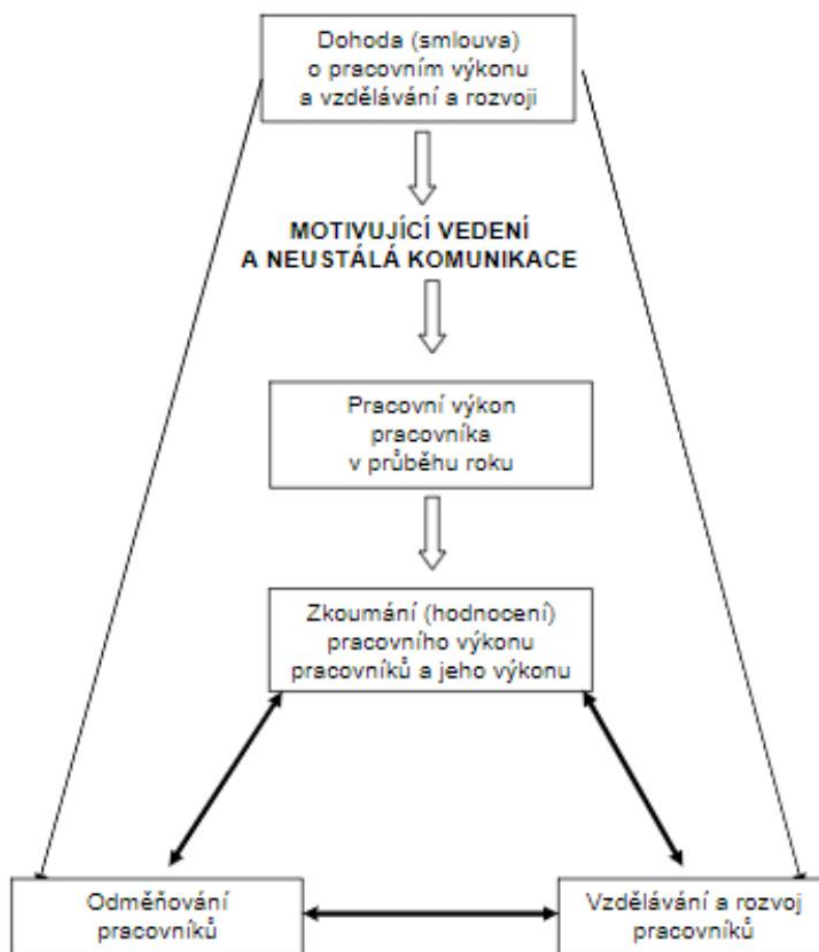
Horizontální integrace znamená propojení strategií řízení pracovního výkonu s ostatními strategiemi v oblasti lidských zdrojů. Zejména se jedná o strategie hodnocení, odměňování a rozvoje pracovníků.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: management press, 2004. ISBN 80-7261-116-X. str. 28

<sup>7</sup> Tamtéž, str. 30.

Následující obrázek ukazuje schéma řízení pracovního výkonu.



**Obr. 1** Schéma řízení pracovního výkonu <sup>8</sup>

Koncepce řízení výkonnosti představuje propojení několika nástrojů. Prvním bodem je stanovení dosahování vytyčených cílů pomocí dohody o pracovním výkonu. V tomto bodě je zaměstnanci vysvětleno, co se od něj bude očekávat v rámci jeho pracovního výkonu a definují se cíle, kterých je potřeba dosáhnout. Dalším bodem je hodnocení pracovníků, které provádí manažer. Tyto výsledky jsou pak podkladem pro následné odměňování pracovníků za jejich odvedenou práci. Posledním bodem je pak vzdělávání a rozvoj pracovníků. Pro

<sup>8</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: management press, 2004. ISBN 80-7261-116-X. str. 21.

celý proces řízení pracovní výkonnosti je důležitá oboustranná komunikace. Jednotlivé body koncepce řízení výkonnosti jsou popsány v kapitole 4.

### 3.2 Role manažera

Manažer je člověk, který je součástí organizace a jeho úkolem je řízení ostatních pracovníků. Manažeři tvoří tři základní úrovně managementu v organizaci – jsou to vrcholoví manažeři, střední manažeři a liniový manažeři. Řízení pracovního výkonu je pak hlavním úkolem liniových manažerů.

Manažerům náleží konkrétní a specifické povinnosti a kompetence. Jejich role je v procesu řízení organizace nezastupitelná. Hlavním úkolem manažera je řízení pracovníků, to zahrnuje plánování a organizování práce, motivování, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Dále je jejich úkolem dohlížet na plnění stanovených cílů a k jejich dosažení zvolit správný styl řízení. Manažeři jsou pak odpovědní za splnění daných cílů.<sup>9</sup>

Pro plnění těchto úkolů hraje významnou roli vztah mezi manažerem a podřízeným. Důležité pro manažera je zachování si autority, ať už zvolí jakýkoliv styl řízení pracovníků. Autoritu manažera můžeme vnímat jako jeho vážnost nebo vlivnost. Autoritu můžeme rozlišit na formální a neformální, kdy formální autorita je dána jeho postavením v organizační struktuře, pravomocemi a odpovědností. Naproti tomu neformální autorita vyplývá z jeho schopností, jednání a chování. Pro zachování a posílení autority by manažeři měli dbát o svůj osobní rozvoj a vzdělávat se, měli by dodržovat stejnou pracovní morálku, kterou vyžadují od svých podřízených. Dále by měli dbát na dodržování plnění stanovených cílů a v neposlední řadě udržovat s podřízenými partnerský vztah a zajímat se o jejich potřeby. Naopak autoritu může snižovat distancování se od ostatních, nepřítomnost, porušování pravidel, neúcta k podřízeným, apod.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila, JEDINÁK, Petr a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009, ISBN 978-80-7380-230-1.

<sup>10</sup> VEBER, Jaromír a kol. *Management*. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9. str. 38. VAN WAEYENBERG, Thomas a Adélien DECRAMER. *Line managers' AMO to manage employees' performance: the route to effective and satisfying performance management*. The International Journal of Human Resource Management [online]. 2018 (29), 3093-3114 [10.1.2023]. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2018.1445656>



Důležitou dovedností manažera při řízení je komunikace. Komunikace v organizaci také ovlivňuje vztah mezi manažerem a podřízenými. V organizaci by měl být vytvořený základní komunikační rámec, soubor pravidel a mantinelů, které vymezují jakým způsobem komunikovat. V současné době je nezbytné pro komunikaci v organizaci technické zabezpečení. Komunikace je každodenní náplní manažera. Můžeme ji rozdělit na formální a neformální.

**Formální komunikace** vychází ze samotné struktury organizace. Můžeme ji rozdělit na vertikální, horizontální a diagonální.

- O *vertikální komunikaci* mluvíme v případě, kdy komunikace probíhá mezi nadřízeným a podřízeným ve směru jak shora dolů tak i zdola nahoru. Směrem shora dolů předává manažer úkoly a povinnosti podřízeným ústní nebo písemnou formou. Zdola nahoru pak předávají informace podřízení manažerovi, pro kterého jsou tyto informace také zdrojem zpětné vazby. Pro dobré fungování organizace je potřeba zajistit oboustrannou komunikaci.
- *Horizontální komunikace* zabezpečuje předávání informací mezi pracovníky na stejné nebo podobné organizační úrovni, tedy že mezi nimi není vztah nadřízenosti a podřízenosti
- *Pod diagonální komunikací* můžeme chápat obdobu horizontální komunikace, jelikož se jedná o výměnu informací mezi pracovníky, u kterých není vztah nadřízenosti a podřízenosti. Tato komunikace se využívá při plnění společných úkolů a při koordinaci. Na rozdíl od horizontální komunikace při diagonální komunikaci nejsou pracovníci na stejné úrovni. Komunikují mezi sebou například manažer jednoho pracoviště s výkonným pracovníkem jiného pracoviště.

**Neformální komunikace** je pak založena na základě vztahů mezi lidmi na pracovišti nezávisle na tom, jakou práci vykonávají. Pracovníci mezi sebou navazují komunikaci na základě společných zájmů, sympatií, přátelství, apod. Tyto vztahy pak mohou ovlivňovat spokojenost s pracovními podmínkami nebo motivaci jednotlivých zaměstnanců k práci. Tuto formu komunikace můžeme

považovat za významné doplnění k té formální, jelikož přináší kontakty a informace mimo formální komunikační síť v organizaci.<sup>11</sup>

Komunikace uvnitř organizace je využívána jako významný prostředek pro to, aby pracovníci dělali, co je třeba. To, jak se podaří přesvědčit pracovníky k plnění stanovených cílů závisí na obratnosti a přesvědčivosti argumentů manažera.

Forma komunikace, tedy to, jakým způsobem bude předán pokyn, příkaz a jednoduše jakákoliv informace od manažera směrem k podřízeným, je zásadní. Správně zvolená forma sdělení může přispět k lepším vztahům na pracovišti a zvýšit pracovní nasazení zaměstnanců. Manažeři by při komunikaci měli dodržovat několik zásadních bodů:

- Srozumitelná sdělení, aby pracovníci věděli co je daným pokynem míněno.
- Ověřit si, zda pracovníci správně pochopili obsah sdělení.
- Vysvětlit smysl úkolu.
- Nezadávat mnoho úkolů najednou.
- Nedržet si příliš velký odstup od zaměstnanců, nepředávat sdělení pouze písemnou formou.
- Otevřená komunikace, přípustnost pro jiné pohledy na věc – zdroj zpětné vazby.
- Respekt k pracovníkům a přiznání svého pochybení, pokud k němu došlo.

Naopak určité chování manažera při komunikaci může u podřízených vyvolat nechuť k práci a snížit jeho pracovní výkon. Jde především o následující formy sdělení:

- Příkazy v podobě „*musíte*“, „*udělejte*“ – to může u podřízených vyvolat odpor k práci.

---

<sup>11</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila, JEDINÁK, Petr a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009, ISBN 978-80-7380-230-1. str. 141 – 146.

VEBER, Jaromír a kol. *Management*. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9. str. 203.

- Vyhrožování ve stylu „*jestliže to neprovedete...*“.
- Poskytování rad „*měl byste to a to udělat tak a tak*“ - radu podřízený přijme lépe pokud o ni přímo požádá.
- Neurčitost, nespecifické stanovení cílů – vyvolává chaos a zmatek, kdo má jaký úkol na starosti.
- Zatajování informací - pokud nebude mít pracovník dostatek informací a pokud nebude dostatečně seznámen s daným problémem/ úkolem, apod, tím se snižuje jeho úsilí k odstranění problému a odhodlání úkol splnit. Zatajování informací je často snaha manažerů, kteří se snaží zachovat iluzi o vlastní nepostradatelnosti.
- Povýšené chování.<sup>12</sup>

### **3.2.1 Styl manažerské práce**

Styl manažerské práce či řízení představuje způsob, kterým manažer vykonává svou práci. Tedy jaké volí metody a postupy pro dosahování cílů v podmínkách organizace. Jde především o vztah manažera k podřízeným, který vyplývá z jeho osobních vlastností. Manažer se v průběhu své práce setkává s řadou situací, které musí adekvátním způsobem řešit. Způsob, jakým bude dané situace řešit, je determinován několika faktory. Jde o charakter situace, tedy jestli se bude jednat o normální provoz nebo řízení pod časovým tlakem. Dále závažnost rozhodnutí, tedy jak závažné důsledky by mohlo dané rozhodnutí mít. V neposlední řadě se bude jednat o postoj podřízených a o osobní vlastnosti manažera. Nejúspěšnějšími manažery jsou ti, kteří dokáží svůj styl řízení přizpůsobit charakteru situace a pracovnímu prostředí, ve kterém se nachází.

Profesor Michiganské university Rensis Likert přišel v polovině minulého století s rozčleněním manažerských stylů vedení do čtyř skupin. Konkrétně je rozdělil na autoritativní, benevolentní, konzultační a participativní styl. V současné době je toto dělení považováno za tradiční, ale bylo k němu doplněno

---

<sup>12</sup> VEBER, Jaromír a kol. *Management*. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9. str. 38 – 39, 200 – 201.

několik dalších způsobů řízení. Například se jedná o byrokratický, autoritativní, demokratický nebo liberální způsob vedení.

- *Autoritativní styl* – je založen na příkazech a jejich bezpodmínečném dodržování, charakteristickým znakem je také strohý a formální přístup k podřízeným.
- *Benevolentní styl* – manažer si ponechává svou autoritu, ale zároveň se snaží vytvořit partnerské prostředí. K motivování používá odměny i tresty.
- *Konzultativní styl* – je založen na oboustranné komunikaci mezi manažerem a podřízenými. K motivaci využívá především odměny, naopak se méně využívá postihů.
- *Participační styl* – je založen na aktivním zapojení podřízených do procesu rozhodování. Manažer vytyčuje cíle a vytváří podmínky pro jejich realizaci.
- *Byrokratický styl* – manažer svou činnost opírá o směrnice a nařízení, ve své řídicí činnosti se opírá o autoritu nadřízených.
- *Demokratický styl* – manažer formuluje úkoly a postupy se svými podřízenými, má přirozenou autoritu, ale zároveň vytváří partnerství a důvěru.
- *Liberální styl* – manažer nechává podřízeným výraznou volnost a jejich činnost se snaží ovlivňovat co možná nejméně, vyhýbá se kritice.

Nelze říci, že jeden z uvedených stylů vedení je lepší než jiný. Důležité je styl vedení přizpůsobit konkrétní situaci a celkové kultuře organizace. Například při krizové situaci, která může ohrožovat organizaci je vhodné zvolit autoritativní styl. Naopak v pracovním prostředí, které stojí na kreativitě a jedná se o tvůrčí prostředí, je vhodné zvolit liberální přístup.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> VEBER, Jaromír a kol. *Management*. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9. str.34 – 35  
MLÁDKOVÁ, Ludmila, JEDINÁK, Petr a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009, ISBN 978-80-7380-230-1.

## 4 Nástroje řízení pracovní výkonnosti

V této kapitole blíže uvádím jednotlivé nástroje, které jsou potřebné pro řízení pracovní výkonnosti. Konkrétně se tato kapitola bude věnovat stanovování cílů pomocí dohod o pracovním výkonu, zpětné vazbě, hodnocení, odměňování a rozvoji pracovníků.

### 4.1 Stanovení cílů

Stanovení cílů je pro organizaci odrazem toho, čeho se musí dosáhnout nebo co má být splněno. Stanovení cílů je klíčovou činností řízení pracovního výkonu. Cíle představují stěžejní bod pro hodnocení pracovního výkonu a následné odměňování a rozvoj zaměstnance.

Podle teorie cílů, kterou vytvořili Latham a Locke, pracovníci mají vyšší výkon, pokud mají stanovené konkrétní a náročné, ale zároveň dosažitelné cíle. Výkon se snižuje, pokud nejsou stanoveny žádné cíle, nebo pokud jsou cíle příliš obecné (např. pokuste se odvádět práci co nejlépe). Takto stanovený cíl je příliš obecný a neurčuje nic konkrétního, čeho by zaměstnanci měli dosáhnout. Akceptování daných cílů se dosáhne tím, že jednotlivý pracovníci mají možnost podílet se na stanovování cílů. Nadřízený poskytuje pomoc a podporu, cíle využívá k tomu, aby vysvětloval, co se od zaměstnanců čeká, nikoliv aby jimi děsil podřízené. Manažer také by měl pracovníkům poskytovat zdroje potřebné k dosažení cílů.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi – cesta k efektivitě a výkonnosti*. Fragment, 4. revidované vydání, 2011. ISBN 978-80-253-1198. str. 114.

Stanovování cílů s sebou přináší řadu výhod, ale i potencionálních problémů, které jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka 1** Výhody a potencionální problémy stanovování cílů<sup>15</sup>

<b>Výhody</b>	<b>potencionální problémy</b>
zvyšuje výkon a subjektivní pohodu	nedostatek znalostí pro stanovení cílů
možnost pro posuzování úspěšnosti	opomíjení těch stránek, které se netýkají cílů
poskytuje vědomí účelnosti	pokles morálky v případě stanovení nesplnitelných cílů

Existuje několik způsobů, jak můžeme v organizaci stanovit cíle.

### **Trvalá role nebo trvalé pracovní cíle**

Všechny role mají trvalé cíle, které lze v profilu role vyjádřit jako hlavní oblasti výsledků. Definicí hlavních výsledků v podstatě říkáme, že to je to, co se od pracovníka v dané roli očekává.

### **Kvantitativní cíle**

Jedná se o cíle, které definují kvantitativní výsledky. Mají podobu výstupů, množství zpracovaného materiálu, příjmu, prodeje, atd.

### **Chování**

Očekávání týkající se chování jsou většinou stanovena obecně v soustavách schopností nebo individuálně podle bodů soustavy. Soustava schopností se většinou týká chování spojeného se základními hodnotami.

---

<sup>15</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi – cesta k efektivitě a výkonnosti*. Fragment, 4. revidované vydání, 2011. ISBN 978-80-253-1198. str. 114.

## Úkoly/ projekty

V tomto případě se jedná o stanovení celkového dokončení nebo ukončení nějaké fáze projektu.<sup>16</sup>

V mnoha organizacích se využívá definování cílů podle metody **SMART**. Tyto cíle jsou tvořeny prvními písmeny anglických výrazů podle těchto kritérií:

„S“ – specific - konkrétní, jasný, pochopitelný

„M“ – measurable – měřitelný (kvantita, kvalita, čas)

„A“ – achievable – dosažitelný (náročný, ale splnitelný)

„R“ – relevant – důležitý (propojení cílů jedince s cíli organizace)

„T“ – time framed – časově určený (dosažený v dohodnutém období)

Obecně můžeme říct, že stanovené cíle by měly být stanoveny podle určitých charakteristik. Měly by být:

- *konzistentní*, tedy v souladu s hodnotami organizace,
- *přesné*, tedy správně definované,
- *náročné*, aby stimulovaly k vysokým standardům,
- *měřitelné*, tak aby se vztahovaly buď ke kvalitativním nebo kvantitativním měřítkům výkonu,
- *dosažitelné*, tedy takové, aby jejich splnění bylo ve schopnostech jednotlivých zaměstnanců
- *časově určené*, mělo by být definováno časové období pro splnění těchto cílů,
- *dohodnuté mezi manažerem a pracovníkem*, cílem je zabezpečit, aby pracovník přijal tyto cíle,
- *orientované na týmovou práci*, tedy aby podporovaly práci v týmu.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 420.

<sup>17</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi – cesta k efektivitě a výkonnosti*. Fragment, 4. revidované vydání, 2011. ISBN 978-80-253-1198. str.116 - 117

Samotné stanovování cílů probíhá na principu kaskády. Důležité pro řízení pracovní výkonnosti je propojování individuálních cílů s cíli organizace. Účelem je zaměření pozornosti na plnění cílů tak, aby bylo v celé organizaci dosaženo společného chápání požadavků na pracovní výkon.

Co se týče principu kaskády, znamená to, že na nejvyšší úrovni jsou samotné cíle organizace, tedy nějaké vize a důvod vzniku organizace. Pod nimi se nachází cíle jednotlivých oddělení nebo týmů. Na nejnižší úrovni jsou pak cíle jednotlivých zaměstnanců. Toto kaskádové stanovení cílů by nemělo probíhat pouze shora dolů. Stanovování cílů je proces, který musí probíhat obousměrně. V organizaci existují zastřešující podnikové cíle, ale pracovníci na všech úrovních by měli mít možnost sdělit své představy o tom, jak mohou přispět k dosažení týmových cílů a cílů celé organizace. Názory pracovníků by se měly brát v úvahu hlavně při přizpůsobování cílů na vyšších úrovních. Tento přístup posiluje komunikaci v organizaci a ovlivňuje dosahování podnikových cílů organizace.

Integrací těchto cílů se zabezpečuje to, aby si každý pracovník organizace byl vědom cílů organizace, funkčního útvaru a aby individuální cíle pracovníka byly s těmito cíli v souladu a přispívaly k jejich dosažení.<sup>18</sup>

Pokud budeme mluvit o správném fungování řízení pracovní výkonnosti zaměstnanců, musíme se zaměřit na fakt, že stanovení cílů by mělo probíhat na vzájemné dohodě manažerů a zaměstnanců. Každý pracovník dosáhne vyšší výkonnosti, pokud bude plnit cíle, na kterých se sám podílel. K tomu slouží dohoda o pracovním výkonu.

#### **4.1.1 Dohoda o pracovním výkonu**

Dohody o pracovním výkonu definují očekávání a výsledky, kterých je třeba dosáhnout. Obsahuje cíle a normy výkonu, měřítko výkonu a ukazatele hodnocení, kompetence, základní hodnoty nebo požadavky podniku. Součástí dohody bývá i stanovení plánu rozvoje pracovníka. Dohoda se uzavírá ústním

---

<sup>18</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi – cesta k efektivitě a výkonnosti*. Fragment, 4. revidované vydání, 2011. ISBN 978-80-253-1198. str 114 – 118.  
KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: management press, 2004. ISBN 80-7261-116-X. str. 55 – 59.



dialogem nebo písemně při formálním setkání pracovníka s jeho nadřízeným. Pracovník má možnost podílet se na určení cílů a vyjádřit, co mu při jeho výkonu práce chybí nebo kde spatřuje nedostatky. Podílení se na určení cílů je pro zaměstnance důležité hlavně z psychologického hlediska. Má totiž kontrolu nad potencionálně stresovou situací, která by mohla nastat při direktivním určování cílů ze strany nadřízeného.

Základní účel dohod o pracovním výkonu už byl nastíněn výše. Jsou uzavírány pro potřeby definování cílů, kterých se má dosáhnout, a schopností požadovaných k dosažení těchto cílů.

Dohody obsahují zpravidla pět základních bodů:

- *Cíle a normy výkonu* – výsledky, které jsou definovány v podobě těchto standardů.
- *Profil schopností* – obsahuje požadované schopnosti (znalosti, schopnosti, dovednosti, kvalifikace a odborná způsobilost).
- *Měřítko a ukazatele výkonu* – posouzení míry dosažených standardů.
- *Posouzení schopností* – způsob posouzení úrovně schopností.
- *Základní hodnoty nebo požadavky činnosti* – zahrnuje základní hodnoty organizace týkající se kvality, služby zákazníkům, týmové práce nebo rozvoje pracovníků.<sup>19</sup>

## 4.2 Zpětná vazba

Zpětná vazba je jedním z klíčových procesů řízení pracovního výkonu. Jde o poskytování informací o tom, jak si zaměstnanci vedli v průběhu plnění cílů. Podněcuje k pokračování v dobré práci, případně ke zlepšení práce a ukazuje, kde a jak změnit chování. Manažeři mohou využívat zpětné vazby jak formálním, tak i neformálním způsobem. Formální cesty využívají například při setkáních za účelem posuzování pracovního výkonu zaměstnance. Pracovníkovi umožňuje pochopit, jak dobře pracuje či nepracuje. Pozitivní zpětná vazba se projevuje v případech, kdy si pracovníci vedli dobře, konstruktivní, když se pracovníkům

---

<sup>19</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: management press, 2004. ISBN 80-7261-116-X. str. 42.

poskytuje rada v tom, jak pracovat lépe. Negativní zpětná vazba se používá, když si pracovníci nevedli dobře.

Koncepce řízení pracovního výkonu využívá dvou podob zpětné vazby. Zpětná vazba poskytovaná pracovníkovi jinou osobou (např. manažerem), a zpětná vazba, kterou pracovník získává již v průběhu své práce, bez zprostředkování jiné osoby. Koncepce řízení pracovního výkonu zdůrazňuje klíčový význam zpětné vazby vložené do vlastní práce pracovníka. Umožňuje pracovníkovi, aby sám podnikl určité kroky ke zlepšení svého pracovního výkonu. Při vytváření pracovních úkolů je tedy důležité klást důraz na takové prvky, které tuto zpětnou vazbu umožňují. Důležité je pracovníka naučit s touto zpětnou vazbou pracovat a vyhledávat ji. Do vzdělávání pracovníků by mělo být zařazeno chápání a používání měřítek a ukazatelů pracovního výkonu, které mu budou poskytovat informaci, zda si vede dobře či nikoliv. Automatická zpětná vazba je žádoucí částí v plně rozvinutém procesu řízení pracovní výkonnosti.

Zpětná vazba poskytovaná jinou osobou je v procesu řízení pracovního výkonu stejně důležitá. Tato zpětná vazba odhaluje pracovníkovi jiný pohled na pracovní výkon, jiné možnosti pro jeho zlepšení a pomáhá mu při nasměrování k lepšímu výkonu. Zpětná vazba od jiné osoby (manažer, spolupracovník, poradce, atd.) má výraznější dopad na potvrzení úspěchu, a tím i na spokojenost a motivovanost pracovníka.<sup>20</sup>

Pro efektivní zpětnou vazbu by se mělo dodržet několik zásad:

- Měla by být poskytována operativně – tedy vložena do práce pracovníka nebo poskytnuta v průběhu činnosti.
- Měly by se poskytovat na základě skutečných událostí – tedy podle výsledků nebo pozorovaného chování.
- Měla by být podložena důkazy.

---

<sup>20</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: management press, 2004. ISBN 80-7261-116-X. str. 115 – 117.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi – cesta k efektivitě a výkonnosti*. Fragment, 4. revidované vydání, 2011. ISBN 978-80-253-1198. str 121 – 125.

- Měla by popisovat, nikoliv soudit – neměly by se tedy vynášet žádné soudy.
- Měla by se týkat konkrétního chování – neměla by se týkat obecných pocitů a dojmů.
- Měly by definovat konkrétní příklady dobré práce nebo efektivního chování.
- Měly by se pokládat otázky namísto nějakých tvrzení či řešení.
- Měla by se zaměřovat na to, co může pracovník opravdu zlepšit.
- Měla by být pozitivní – tedy ocenit to, co pracovník dělá dobře a přidat k tomu skutečnosti, u kterých by bylo vhodné zlepšení.
- Měla by být konstruktivní – tedy zaměřovat se na to, jak se může pracovník zlepšit, nikoliv kritizovat.
- Měla by vést k akci – tedy ukázat určité kroky, které jsou potřebné k rozvoji dovedností nebo zlepšení výkonu.

Zpětná vazba společně se stanovováním cílů hraje klíčovou roli při samoregulování výkonu. Zpětná vazba zaměřuje pozornost na cíle výkonu, pomáhá odhalovat chyby, udržuje orientaci na cíl, poskytuje informace o výkonu a v zájmu plnění cílů nabízí pozitivní podporu.<sup>21</sup>

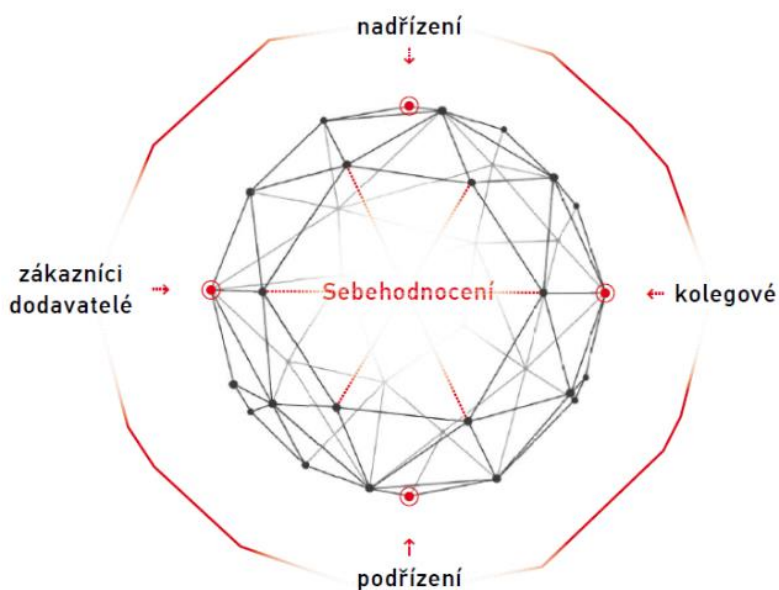
#### 4.2.1 360° zpětná vazba

360° zpětnou vazbu definoval Ward jako: „*Systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny získaných z řady zdrojů hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.*“<sup>22</sup> V řízení pracovního výkonu je tato zpětná vazba stále více používaným nástrojem. Je to vícezdrojová zpětná vazba nebo zpětná vazba od více pozorovatelů, mezi které může patřit např. manažer, podřízený, nadřízený, kolegové, vnější zákazník, vnitřní zákazník. Důležitá je i sebereflexe a sebehodnocení pracovníka.

<sup>21</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: management press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.. str. 115 – 117.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi – cesta k efektivitě a výkonnosti*. Fragment, 4. revidované vydání, 2011. ISBN 978-80-253-1198. str 121 – 125.

<sup>22</sup> Citováno podle: ARMSTRONG, Michale. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 433.



**Obr. 2** 360° zpětná vazba <sup>23</sup>

360° zpětná vazba (viz Obr. 2) se dá využít k řadě účelů. Používá se pro vzdělávání a rozvoj, pro personální činnosti jako je hodnocení pracovníků nebo pro rozhodování o odměnách.<sup>24</sup>

## Metodologie

1. *Dotazníky* – 360° zpětná vazba nejčastěji využívá k získání potřebných údajů dotazníky. Z různých úhlů pohledu se posuzuje chování zaměstnanců v porovnání s nějakým seznamem schopností. Dotazník se bude zaměřovat na schopnosti vést lidi, týmovou práci, komunikaci, vize, organizační dovednosti, adaptabilita, atd.
2. *Klasifikace* – U výše uvedených bodů se použije klasifikační stupnice a každému bodu se přiřadí určitá hodnota, které odpovídá danému výkonu či významu.

<sup>23</sup> ACE Consulting. 360° zpětná vazba. [online]. Praha. [16.11.2022]. Dostupné z: <https://www.aceconsulting.cz/sluzby/360-zpetna-vazba/>

<sup>24</sup> ARMSTRONG, Michale. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 434.

3. *Zpracování údajů* – dotazníky se zpracovávají v počítačových programech. Umožňuje to rychlou analýzu dat s minimálním úsilím. Poskytují numerické i grafické výstupy.
4. *Zpětná vazba* – je často anonymní a může být poskytnuta pracovníkovi nebo manažerovi.
5. *Akce* – bude záviset na tom, čemu zpětná vazba slouží. Nejčastěji jde o hodnocení, odměňování nebo rozvoj pracovníka.<sup>25</sup>

360° zpětná vazba má své výhody i nevýhody. Ty jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka 2** Výhody a nevýhody vazby 360°<sup>26</sup>

<b>výhody</b>	<b>nevýhody</b>
zvýšení povědomí o schopnostech pracovníka	pracovníci nemusí poskytovat upřímnou zpětnou vazbu
poskytuje pracovníkovi ucelený pohled na jeho výkon	pracovníky může poskytování nebo přijímání zpětné vazby stresovat
pracovníci vidí kritické stránky pracovního výkonu	po zpětné vazbě nenásledují potřebné kroky
pracovníci získají přehled o tom, jak je vnímají ostatní	příliš mnoho byrokracie

### Úspěšnost 360° zpětné vazby

- Dotazníky by měly být snadné k vyplnění.
- Zpětná vazba by měla být jasná a srozumitelná.
- Měla by klást důraz na pozitiva.
- Měla by být konkrétní.

<sup>25</sup> ARMSTRONG, Michale. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 434.

<sup>26</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi – cesta k efektivitě a výkonnosti*. Fragment, 4. revidované vydání, 2011. ISBN 978-80-253-1198. str 135.

- Měla by se zaměřit spíše na chování než na danou osobu.
- Měla by jasně vyjádřit, co je potřeba změnit.
- Měla by spíše popisovat než hodnotit.<sup>27</sup>

### 4.3 Hodnocení

Hodnocení pracovního výkonu je manažerská činnost, která se často zaměřuje se samotným řízením pracovního výkonu. Tyto dva pojmy se ale odlišují. Hodnocení pracovního výkonu můžeme definovat jako posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery. Umožňuje zpětný pohled na to, jak zaměstnanci pracovali. Zaměřuje se tedy spíše na minulost. Naproti tomu řízení pracovního výkonu je nepřetržitý a komplexnější proces, který vyjasňuje vzájemná očekávání, zdůrazňuje podpůrnou a pomocnou roli manažerů. Je založen na rovnoprávné participaci obou stran a zaměřuje se převážně na budoucnost.

Hlavním cílem při hodnocení výkonu pracovníka je zajistit maximální využití jeho schopností, znalostí a zájmů. Organizace, které se soustředí na plné využití schopností a zájmů svých zaměstnanců, mají více motivované pracovníky. Tato skutečnost vede ke zvyšování výkonu práce zaměstnanců a přináší tak dané organizaci konkurenční výhodu. Druhotným cílem hodnocení pracovního výkonu je zlepšování vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, motivování zaměstnance k cíli, který je v souladu s cíli celé organizace.

Největší podíl zodpovědnosti na hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců nesou personalisté, ale i vedoucí a zaměstnanci by se měli na tomto procesu podílet.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> ARMSTRONG, Michale. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 433 – 439.

KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 4. vydání, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 120 – 127.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi – cesta k efektivitě a výkonnosti*. Fragment, 4. revidované vydání, 2011. ISBN 978-80-253-1198. str 128 – 137.

<sup>28</sup> DIANE, Arthur. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha, Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4. str. 12 – 17.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

Výstupy z hodnocení pracovního výkonu se pak následně využívají především jako podklad k:

- odměňování,
- rozvoji a vzdělávání pracovníka,
- povýšení,
- stanovení potřeb pro vzdělávání pracovníka,
- zlepšování organizace práce,
- vzdělávání organizace jako celku,
- kariéře.<sup>29</sup>

#### **4.3.1 Vybrané metody hodnocení**

Každá metoda hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců má své výhody i nevýhody. Zaměstnavatel by měl pečlivě zvážit plusy a mínusy jednotlivých metod a zvolit tu, které je nejvhodnější pro danou organizaci, pracovní pozici, apod. V některých případech se mohou negativa určité metody minimalizovat kombinací s jinou metodou. Kombinace různých metod je nejlepším řešením pro hodnocení pracovníků.

Metody hodnocení můžeme rozdělit podle časového horizontu na metody zaměřené na minulost, přítomnost a budoucnost. Následující tabulka uvádí výčet metod hodnocení zařazených podle časového horizontu a z hlediska vstupů, procesu a výstupů.

---

<sup>29</sup> WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7. str. 88 – 93.

**Tabulka 3** Matice metod hodnocení<sup>30</sup>

	<b>vstupy</b>	<b>proces</b>	<b>výstupy</b>
<b>minulost</b>	zhodnocení praxe	metoda kritické případy	párové srovnání
<b>přítomnost</b>	assessment centre development centre	sebehodnocení	mystery shopping
<b>budoucnost</b>	hodnocení potenciálu	supervize intervize	MBO

### **Kritické případy**

Tato metoda je založena na pořizování pravidelných záznamů o chování pracovníka při výkonu jeho práce. Zaznamenává se efektivní i neefektivní chování pracovníka. Na základě těchto záznamů se pak vyhodnocuje celkový výkon na konci hodnoceného období. Metoda je vcelku časově náročná a klade velký důraz na podrobné pozorování pracovníka. Problém této metody může být například v zajištění kontinuity ve vývoji při výměně hodnotitele.<sup>31</sup>

### **Párové srovnání**

Jak už vyplývá z názvu jde o metodu, která je založena na srovnávání. Podstatou této metody je, že každý pracovník je porovnán s každým dalším pracovníkem a následně se udělí bod tomu „lepšímu“. Následně se sečtou body a je vytvořen žebříček. Tato technika je velmi časově náročná. Metodu lze navíc uplatnit pouze v malých skupinách zaměstnanců. Dle mého názoru může být tato metoda značně subjektivně ovlivněna a sníží se tak celková výpovědní hodnota výsledku. I malé rozdíly ve výkonnosti zaměstnanců se při této metodě mohou jevit jako zásadní problém. Pokud by byla výkonnost zaměstnanců v podstatě stejná,

<sup>30</sup> Vlastní zpracování dle: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha, Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2. str. 54.

<sup>31</sup> KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 4. vydání, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.



tak při použití této metody, kdy při každém porovnání musí vyjít jeden z dvojice jako ten „lepší“, by došlo k obrovskému zkreslení výsledku a hodnocení by nebylo relevantní.<sup>32</sup>

### **Assessment centre (AC)**

Touto metodou se identifikují vybrané osobní charakteristiky a vlastnosti pracovníka, které se projevují při řešení různých situací, které simulují reálné podmínky. Například při řešení případových studií, úkolů v týmu nebo při vlastní prezentaci. Posuzují se dovednosti jako je spolupráce v týmu, komunikace nebo odolnost vůči stresu. Tyto charakteristiky posuzuje více hodnotitelů během delšího časového úseku. Tato metoda umožňuje hodnotitelům poznat pracovníka z mnoha pohledů a utvořit si na jeho chování ucelenější názor. Tato metoda se používá například k výběru zaměstnanců, hodnocení rozvojového potenciálu nebo tréninku potřebných dovedností. Jedná se o velmi finančně i časově nákladnou metodu.<sup>33</sup>

### **Development center (DC)**

Podobnou metodou jako AC je metoda development center. Tato metoda se využívá pro identifikaci vzdělávacích potřeb manažerů a rozvoj jejich dovedností, specialistů a talentů. Pracovníci jsou tedy vystaveny situacím, které odpovídají kompetencím potřebným pro danou pozici. Tato metoda se využívá jako zdroj poznatků pro koncipování skupinového nebo individuálního rozvoje.<sup>34</sup>

### **Sebehodnocení**

Tato metoda se používá k tomu, aby pracovník sám ohodnotil svůj pracovní výkon. Pracovní výkon hodnotí ze svého pohledu na základě porovnání se stanovenými cíli. Hlavním smyslem této metody je zapojit pracovníka

---

<sup>32</sup> WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7. str. 69.

<sup>33</sup> HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha, Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2. str. 63.

KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 4. vydání, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>34</sup> HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha, Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2. str. 63.

do procesu hodnocení tím, že analyzuje svůj výkon. Výhodou této metody je, že manažer (hodnotitel) získá od pracovníka zpětnou vazbu o tom, jaké cíle by si pracovník sám vytyčil, jakou formou a podle jakých kritérií by chtěl být hodnocen. Tato metoda mimo jiné přináší prostor pro to, aby rozhovor s nadřízeným o pracovním výkonu byl konstruktivní a vedený dialogem a přinášel pozitivní diskusi. Sebehodnocení pomáhá předcházet defenzivnímu chování ze strany pracovníka a podporuje jeho ochotu rozvíjet se.<sup>35</sup>

### **Mystery shopping**

Mystery shopping metoda se používá pro hodnocení pracovníků, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem. Jedná se o obdobu metody pozorování na místě. Pozorovatel (hodnotitel) zůstává po celou dobu v anonymitě a je k nerozeznání od ostatních zákazníků. Většinou to provádí externí pracovník. Díky pozorování pracovníka při práci získá hodnotitel reálný odraz chování pracovníka při komunikaci se zákazníky. Dá se totiž očekávat, že jeho chování bude jiné, než když by jednal s nadřízeným. Zpětná vazba následuje až po zpracování závěrů z hodnocení, na rozdíl od metody pozorování na místě, kdy se zpětná vazba pracovníkovi dostane okamžitě. Mystery shopping může mít řadu podob, například se může jednat o mystery calling.<sup>36</sup>

### **Supervize a intervize**

Podstatou těchto metod hodnocení pracovníků je reflexe a zpětná vazba, kterou poskytují kolegové, kteří jsou většinou na jiných pozicích a mají proto na danou situaci jiný pohled. Kolegové by měli být na podobném stupni hierarchie a neměl by mezi nimi být vztah nadřízenosti a podřízenosti. Tato metoda probíhá tak, že pracovník prezentuje problém, u kterého sám nebyl schopen odhalit, co bylo správně a co ne. Během prezentování si může pracovník celou situaci ujasnit a poté následují otázky od kolegů, které mohou pracovníka nasměrovat

---

<sup>35</sup> WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7. str. 75 – 76.

KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 4. vydání, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>36</sup> HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha, Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2. str. 74.

správným směrem k řešení situace. Jedná se spíše o metodu rozvoje než hodnocení, avšak je vhodné ji využít jako doplňující metodu k jiným z metod hodnocení.<sup>37</sup>

## **MBO**

Neboli metoda hodnocení podle cílů. Jedná se o metodu zaměřenou na budoucnost. Podstatou této metody je stanovení cílů pro určité období na základě domluvy mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Následně se stanoví plán jak a kdy mají být cíle naplněny a vymezí se kritéria pro hodnocení, zda bylo cílů dosaženo či nikoliv. Cíle by měly být definovány podle SMART popřípadě KARAT způsobu. Oba pojmy jsou v podstatě zaměnitelné. Říkají nám, že by cíle měli být stanovovány tak, aby byly měřitelné, konkrétní, reálné a zároveň ambiciózní a byl stanoven termín pro jejich splnění. Negativní stránkou této metody je značná administrativní zátěž.<sup>38</sup>

### **4.3.2 Chyby při hodnocení**

Je důležité, aby hodnotitel byl dobře informovaný, důvěryhodný a dobře znal techniku hodnocení. Chybovost je běžnou součástí hodnocení pracovního výkonu, avšak chyby se dají minimalizovat na nejnižší možnou hodnotu tím, že správně zvolíme systém hodnocení a vyškolíme hodnotitele k tomu, aby byli schopni chyby rozpoznat a vyvarovat se jim.

Nejčastějšími chybami při hodnocení pracovního výkonu jsou:

- *Zaujatost* – k té dochází, pokud hodnotitel vychází z pozitivního nebo negativního postoje k zaměstnanci (např. efekt prvního dojmu, haló efekt) namísto toho, aby hodnotil samotný pracovní výkon.
- *Kontrast* – nastává v případě, když hodnotitel srovnává zaměstnance mezi sebou, než se standardy výkonnosti.

---

<sup>37</sup> HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha, Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2., str. 76.

<sup>38</sup> Tamtéž, str. 58.

KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 4. vydání, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

- *Centrální tendence* – nastává tehdy, když manažeři hodnotí většinu zaměstnanců průměrně a chtějí se tak vyhnout „problémům“.
- *Přísnost nebo mírnost* – je tendencí hodnotit všechny pracovníky na jednom konci škály, bez toho aby se přihlédlo k jejich aktuální pracovní výkonnosti.
- *Metodické chyby* – hodnocení zaměstnance, namísto jeho výkonu.
- *Předčasné závěry* – předsudky (např. podle vzhledu, vlastností).
- *Nesprávná měřítka* – tendence nadhodnocovat kvalitu hodnocení.
- *Kumulativní chyba* – předpoklad toho, že pracovník, který měl v minulosti dobrý/ špatný výkon, bude mít tento výkon i nadále.

Chybám se dá předcházet tím, že:

- se získají jasné a jednoznačné informace,
- se rozlišují objektivní informace od domněnek,
- se situace posuzuje nezájatě,
- se vyhýbá ukvapeným závěrům a přílišnému zobecňování,
- se při interpretaci informací vychází ze souvislostí, zkoumají se příčiny chování,
- uvědomují se vlastní chyby.<sup>39</sup>

#### **4.4 Odměňování**

Odměňováním se uzavírá celý proces řízení pracovní výkonnosti. Je uskutečňováno na základě prováděného hodnocení. Odměňování má dvojí úlohu. Zaprvé podněcovat pracovníky k lepšímu pracovnímu výkonu, motivovat je, rozšiřovat jejich schopnosti a dovednosti. Zadruhé oceňovat pracovníky za dosavadní práci a poskytovat jim uznání za jejich úspěšnost. V prvním případě můžeme mluvit o pobídkách – tedy, že za splnění dané práce následuje určitá odměna. V druhém případě pak mluvíme o odměnách nebo bonusech, jelikož pracovník odvedl práci nad míru očekávání.

---

<sup>39</sup> WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7. str. 88 – 93.

Odměňování zahrnuje nejen plat/mzdu, pohybovou složku v podobě prémie, ale i zaměstnanecké benefity poskytované organizací. Do odměňování můžeme zahrnout i nehmotné odměny jako je pochvala, uznání nebo povýšení. V praxi se setkáváme s pojmem „*celková odměna*“, které v sobě zahrnuje jak hodnotu všech peněžitých odměn, tak i zaměstnaneckých výhod.<sup>40</sup>

Jak již bylo zmíněno, do odměňování zaměstnanců řadíme i zaměstnanecké benefity. Tyto benefity jsou významným motivačním faktorem a v současnosti je organizace využívají čím dál častěji. Zaměstnavatel může při poskytování těchto benefitů zvolit buď fixní systém, kdy nabízí vybrané benefity a zaměstnanec je buď využije nebo ne. Jako druhý způsob může zvolit flexibilní systém, kdy si zaměstnanec sám vybírá dle svých preferencí do výše nějakého limitu. Do zaměstnaneckých výhod můžeme zařadit: příspěvek na penzijní pojištění, životní pojištění, stravenky, příspěvky na dopravu, služební telefon, automobil nebo notebook, sick days, home office, flexibilní pracovní doba, příspěvky na sport nebo kulturu, sleva na firemní produkty, atd.

#### **4.4.1 Celková odměna**

Celková odměna v sobě zahrnuje všechny typy odměn – nepřímé i přímé, vnitřní a vnější. Jedná se o základní plat/mzdu, zásluhovou odměnu, zaměstnanecké výhody, nepeněžité odměny, vnitřní odměny, které přináší sama práce. Celková odměna propojuje dvě kategorie odměn. Jsou to **odměny transakční a relační odměny**. Těmi transakčními rozumíme celkovou hmotnou odměnu, tedy – základní plat/mzdu, zásluhovou odměnu a zaměstnanecké výhody. Relační odměny tvoří celkové nepeněžité/vnitřní odměny. Jedná se především o zkušenosti, vzdělávání a rozvoj.

Výhodou koncepce celkové odměny je:

- Sdružení různých typů odměn má hlubší a dlouhodobější vliv na motivovanost a oddanost zaměstnanců.
- Zlepšení zaměstnaneckých vztahů.

---

<sup>40</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X. str. 159.

- Uspokojování individuálních potřeb zaměstnance – relační odměny mohou více odpovídat zvláštním potřebám zaměstnance a udržet ho tak déle v organizaci.<sup>41</sup>

#### **4.4.2 Formy odměňování**

Existuje několik forem odměňování založených na zásluhách, kdy se výše odměny odvíjí od výkonu, vynaložených schopností nebo od kombinace obojího, nebo se k nim nějakým způsobem vztahuje.

##### **Odměňování podle výkonu**

Při odměňování podle výkonu se výška odměny odvíjí od hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Typickým znakem pro odměňování podle výkonu je navržení výše mzdy tak, aby byl poskytnut prostor pro její zvyšování. Růst mzdy je pak determinován dosaženou klasifikací výkonu (např. bodové hodnocení výkonu). Postupem dochází ke zpomalování zvyšování mzdy, jelikož dle křivky učení se pracovník učí nejintenzivněji v průběhu počátečního období, a proto by měl být v tomto období nejvyšší růst mzdy.

Výhodou tohoto způsobu odměňování je vysoká motivovanost zaměstnance k vyššímu výkonu. Další výhodou je, že se jedná o spravedlivé odměňování podle dosaženého výkonu, a nabízí se hmatatelné nástroje odměňování a uznání úspěšné práce.

Nevýhody můžeme spatřovat například v tom, že není zaručeno, že bude pracovník motivován, naopak může pracovníka tato odměna demotivovat, pokud výše odměny nebude zohledňovat celkový výkon. Dále je obtížné najít realistická měřítko a ukazatele výkonu, což může vést k tomu, že posuzování pracovníka může být subjektivní, nespravedlivé, nedůsledné, atd. Pokud se bude klást vysoký důraz na individuální výkon, bude tím trpět týmová práce. V neposlední řadě může tento způsob odměňování vést k tomu, že mzdy porostou rychleji než samotný výkon, což není z dlouhodobého hlediska nákladově efektivní.

---

<sup>41</sup> ARMSTRONG, Michale. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3- str. 519 – 522.

Z výše uvedeného vyplývá, že jednoznačně převažují nevýhody tohoto způsobu odměňování. Stále více organizací proto opouští toto odměňování a rozhoduje o zvyšování mzdy na základě celkového posouzení profilu pracovníka, tedy podle jeho schopností a celkového přínosu pro organizaci.<sup>42</sup>

### **Odměňování podle schopností**

Odměňování podle schopností umožňuje zvyšování mzdy podle posouzení úrovně schopností pracovníka. Odměňuje se jejich schopnost efektivně pracovat, nikoliv jen jejich pracovní výsledky. Pro posouzení se využívají body nebo kritéria profilu zaměstnance, popřípadě souhrnné posouzení schopností.

Charakteristickým rysem odměňování podle schopností je založení odpovídajícího systému schopností nebo klasifikací, které mohou být generické (využitelní v řadě rolí) nebo specifické pro konkrétní roli. Toto odměňování není založeno na dosahování konkrétních výsledků, ale jedná se o soustavné dosahování cílů na základě odpovídajících norem výkonu. Oproti odměňování podle výkonu, které se dívá dozadu (odměna přichází po dosažení daného výkonu), se odměňování dle schopností dívá dopředu, tedy je založené na tom, že pracovníci, kteří dosahují určité úrovně schopností, budou tyto schopnosti efektivně využívat v budoucnu.

Nevýhody tohoto způsobu odměňování souvisejí především s obtížností posoudit a měřit schopnosti pracovníka. Je důležité, aby manažeři, kteří mají hodnocení pracovníků dle schopností na starosti, byli odborně vyškoleni v tom, jak celý systém odměňování dle schopností funguje.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80 – 247 – 0469 – 2. str. 611.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X. str. 163 – 165.

<sup>43</sup> ARMSTRONG, Michale. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 585 – 586.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X. str. 166 – 168.

## Odměňování podle znalostí a dovedností

Jedná se o metodu odměňování, při které se zvyšuje mzda podle rozsahu, druhu a hloubky znalostí a dovedností pracovníka, které je schopen využívat. Pracovníci jsou tedy odměňováni za znalosti a dovednosti, které jsou schopni efektivně používat při práci, a nikoliv za práci, kterou náhodou vykonávají. Organizace, které využívají tuto formu odměňování, odměňují zaměstnance za znalosti a dovednosti, které jsou pro jejich organizaci potenciálně využitelné.

Výhodou tohoto odměňování je zvyšování flexibility pracovníků a jejich připravenosti na změny. Zvyšuje také vzájemnou zastupitelnost zaměstnanců a usnadňuje následnictví ve funkcích. Naopak nevýhodou je, že se jedná o velmi nákladnou formu odměňování a vyvolává tlak i na náklady vzdělávání a rozvoje pracovníků.<sup>44</sup>

## Odměňování podle přínosu

Tento způsob odměňování respektuje, že by pracovníci měli být odměňováni za své výsledky a zároveň za své schopnosti. Odměňuje se tedy to, čeho pracovníci při své práci dosáhli, ale i to jak toho dosáhli. Tento způsob odměňování se v podstatě zaměřuje na to, proč jsou lidé v dané organizaci – aby svými dovednostmi přispívali k plnění cílů celé organizace.

Odměňování podle přínosu můžeme tedy definovat jako: „proces rozhodování o odměnách, založený na posouzení jak výsledků práce vykonávané jednotlivými pracovníky, tak úrovně jejich schopností, které tyto výsledky ovlivnily“.<sup>45</sup>

Toto odměňování je vhodné využívat v organizacích, které při rozhodování o odměnách zvažují dosažený výkon, schopnosti zaměstnance, flexibilitu

---

<sup>44</sup> ARMSTRONG, Michale. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 585 – 586.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X. str. 166 – 168.

<sup>45</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X. str. 170.



a připravenost na změny. Toto odměňování nejvíce odpovídá principům koncepce řízení pracovní výkonnosti.<sup>46</sup>

### **Odměňování za očekávané výsledky práce**

Jedná se o méně známý způsob odměňování pracovníků. Jde o odměnu za dohodnutý výkon, který se pracovník zaváže odvést během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Organizace podle schopností a výkonnosti pracovníka očekává dosažení určitého výsledku a průběžně mu vyplácí danou částku. Po uplynutí daného období se provádí vyhodnocení, které má následně vliv na stanovení mzdy na další období. Pracovník má možnost během tohoto období vyrovnat možné výkyvy ve svém výkonu, a zároveň mu za to náleží daná odměna. Předpokladem tohoto způsobu odměňování je přesné stanovení očekávaných výsledků, důkladné plánování, stanovení pracovních postupů a vytvoření norem spotřeby práce.

Toto odměňování se využívá u nižších a středních vedoucích pracovníků nebo u dělníků. Zároveň tento způsob odměňování odpovídá koncepci řízení pracovního výkonu.<sup>47</sup>

## **4.5 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců**

Osobní rozvoj zaměstnanců je základním bodem pro zlepšování pracovního výkonu. Je to celoživotní proces, který je třeba neustále prohlubovat. Rozvoj znalostí, zkušeností, dovedností a schopností je podmínkou pro úspěšné řízení výkonnosti. Tyto schopnosti je třeba soustavně rozvíjet tak, aby se pracovník mohl posouvat v kariéře. Manažeři by k tomuto rozvoji měli ve vlastním zájmu přispívat. Nestačí se pouze naučit některé dovednosti a ty využívat po celou dobu kariéry. Soustavné učení se a poznávání by mělo být přirozenou součástí pracovního procesu. Důležitou součástí rozvoje zaměstnanců je

---

<sup>46</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X. str. 170.

ARMSTRONG, Michale. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 586 – 587.

<sup>47</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X. str. 170.

i samotný rozvoj jejich osobnosti, formování jejich pracovního a sociálního chování tak, aby získaná odbornost přinášela pozitivní efekt jak pro ně samotné, tak i pro celou organizaci. Rozvoj pracovníka ovlivňuje jak jeho pracovní výkon, tak i jeho osobní život. Posilování silných stránek a získávání nových dovedností totiž uplatní i mimo pracovní prostor, například v rodinném životě nebo při společenských aktivitách. Rozvoj pracovníků přispívá mimo jiné i ke zkvalitnění jeho osobních vztahů, to se odráží zpět v pracovním prostředí a má to pozitivní vliv na jeho výkon.<sup>48</sup>

Vzdělávání zaměstnanců je neustálý proces učení se novým věcem, znalostem nebo zvyšování dosavadních schopností a rozvoje dovedností a zkušeností, které jej připraví na budoucí náročnější úkoly. Oproti tomu rozvojem pracovníků můžeme rozumět dosažení určité změny prostřednictvím učení. Rozvoj je jakýsi rámec, v němž je obsažen i proces vzdělávání. Rozvoje pracovníků tedy nemůžeme dosáhnout pouze samotným vzděláním, ale důležité je zapojit i další aktivity. K rozvoji pracovníka může docházet i nevědomě, například plněním úkolů, které ho následně posouvají k kariéře.

Pro účinný rozvoj a vzdělávání by tento proces měl probíhat na základě určitého formálního rámce. Tím může být plán osobního rozvoje. Tyto plány jsou sestaveny na základě dohody mezi manažerem a pracovníkem. Samotný plán by měl sestavit pracovník a manažer by mu k tomu měl poskytnout potřebnou pomoc a rady. Obsahovat by měl jednotlivé kroky, které chce zaměstnanec podniknout v rámci svého rozvoje a vzdělání. Smyslem těchto plánů je podpora osobního rozvoje a učení. Dále také poskytnutí pracovníkovi nových znalostí a dovedností, které následně budou přispívat k plnění cílů organizace, ale i jeho osobnímu růstu a kariéře. Z tohoto důvodu by se plány osobního rozvoje měly

---

<sup>48</sup> KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X. str. 75 – 77.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Ladislav. Praktická psychologie pro manažery a personalisty. MotivPress 2014. ISBN 978-80-87981-12-2. str 128.

zaměřovat na rozvoj dovedností, schopností a znalostí potřebných pro náročnější, vyšší pozice. V současné době se také klade důraz na to, aby zaměstnanci byli flexibilní a měli širší odborný profil, aby byli připraveni na sebe brát náročnější úkoly a přijímali vyšší odpovědnost a tím pádem měli i vyšší pravomoci. V rámci řízení pracovního výkonu jsou plány osobního rozvoje komplexnější a ucelenější, formují jak odbornost, tak i osobnost jedince.

Plány osobního rozvoje zaměstnanců vychází ze zkoumání jejich pracovního výkonu, například při formálních setkání pracovníka s manažerem. Rozhodující je setkání na konci období, pro které byl plán osobního rozvoje stanoven. Během tohoto setkání se totiž stanovují dohody o pracovním výkonu na nové období. Tyto plány mohou být zdrojem toho, jakým směrem by se osobní rozvoj pracovníka měl ubírat. Postup při plánování osobního rozvoje pracovníka by měl být následovný:

1. *Analýza* – dosavadního výkonu pracovníka; identifikace problémů při pracovním výkonu; nově dohodnutých cílů pracovního výkonu
2. *Stanovení cílů* – překonání dosavadních problémů; zlepšení a rozšíření znalostí, dovedností a chování, orientované na náročnější pozici nebo flexibilitu a víceoborovost pracovníka
3. *Příprava plánu činnosti*
4. *Realizace plánu činnosti*
5. *Vyhodnocení plánu činnosti* – získané informace se využijí při plánování osobního rozvoje pracovníka pro další období<sup>49</sup>

Potřeby a přání týkající se osobního rozvoje pracovníka by měl pracovník identifikovat sám. Platí ale zásada, že by to mělo být ve shodě s názory, čeho pracovník dosahuje nebo má dosáhnout a jaké schopnosti k tomu bude potřebovat. Pracovníkům by mělo být umožněno, aby sami posoudili, jaký rozvoj potřebují. Stejně důležité je, aby společně s manažerem našli vhodné formy pro jeho osobní rozvoj. Může se jednat o vzdělávací kurzy, které nabízí organizace.

---

<sup>49</sup> KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X. str. 75 – 77.

Rozvoj by se ale neměl omezovat pouze na ně, naopak je vhodné využít i jiné možnosti rozvoje, které jsou konkrétnější a lépe sedí jednotlivým pracovníkům.<sup>50</sup>

Následující tabulka vymezuje jednotlivé formy rozvoje pracovníků podle toho, kde je možné je aplikovat a zdali k tomu potřebujeme někoho dalšího. Metody coaching, counselling a mentoring podrobně popisují v kapitole 7. Dle mého názoru, mohou být tyto metody velmi podstatné při osobním rozvoji zaměstnanců a celkově mohou mít zásadní vliv na celou organizaci. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla je rozebrat podrobněji v samostatné kapitole.

**Tabulka 4** *Formy osobního rozvoje pracovníků*<sup>51</sup>

	<b>rozvoj druhým</b>	<b>seberozvoj</b>
<b>mimo organizaci</b>	workshop, modelové situace, výukové programy, stáž, přednášky	samostudium, případové studie, e-learning,
<b>v organizaci</b>	coaching, mentoring, counselling, zpětná vazba od kolegů (manažera), praxe, supervizní skupiny	sebereflexe, intervizní skupiny, 360° zpětná vazba, nový přístup, pozorování odborníků při práci

Každá forma rozvoje a vzdělání má svůj význam a následný vliv na rozvoj a vzdělání. Pro dosažení žádoucího výsledku je potřeba vybrat vhodnou metodu. To závisí na každé organizaci, její kultuře, pracovním prostředí a jednotlivých pracovnících. Můžeme vymezit několik faktorů, které ovlivňují volbu konkrétní formy rozvoje nebo vzdělání. Jedná se o cíle rozvoje, tedy jaké znalosti, případně

<sup>50</sup> KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X. str. 75 – 77.

VNOUČKOVÁ, Lucie. Vzdělání a rozvoj zaměstnanců. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. ISBN 978-80-87839-76-8.

<sup>51</sup> Vlastní zpracování dle: KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X. str. 77 – 78.

KOUBEK, Ladislav. Praktická psychologie pro manažery a personalisty. MotivPress 2014. ISBN 978-80-87981-12-2. str 128.

dovednosti je potřeba rozvíjet. Dále se jedná o lidský faktor, předmět a obsah rozvoje nebo vzdělání, časové a materiální faktory, tedy jaký čas je na rozvoj vyhrazený, kolik je dáno financí a o jaké vzdělávací zařízení se bude jednat.

V tabulce jsem formy rozvoje rozdělila na ty, které lze uplatnit v organizaci a na ty, které se uplatňují mimo organizaci. Nespornou výhodou metod uplatňujících rozvoj a vzdělání na pracovišti je individuální přístup k pracovníkům. Naopak pro metody, které se uplatňují mimo organizaci je výhodné to, že pojmu větší počet účastníků. Může tedy dojít k setkání pracovníků z různých organizací na jednom místě. To může také v nemalé míře přispět k jejich rozvoji.

Význam rozvoje a vzdělávání pracovníků je klíčový předpoklad pro efektivní řízení pracovní výkonnosti. Kvalitní vzdělání a osobní rozvoj pracovníka by měl být stěžejní bod v každé organizaci.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X. str. 77 – 78.

KOUBEK, Ladislav. Praktická psychologie pro manažery a personalisty. MotivPress 2014. ISBN 978-80-87981-12-2. str 128.

## 5 Faktory ovlivňující pracovní výkon

Pracovní výkonnost zaměstnanců ovlivňuje řada činitelů, ať už se jedná o technické, organizační, sociální nebo osobní determinanty.

Výkonnost obecně ovlivňuje řada faktorů. Můžeme je rozdělit na subjektivní a objektivní předpoklady. Mezi subjektivní řadíme tělesné a duševní vlastnosti, schopnosti, kvalifikační předpoklady. Mezi objektivní můžeme zařadit pracovní prostředí, ve kterém se jedinec nachází, organizační faktory – organizace a řízení pracovního procesu, způsob odměňování a hodnocení odvedené práce, sociální a hygienické zabezpečení pracoviště atd.<sup>53</sup>

### 5.1 Motivace

Jako první faktor, který stěžejně ovlivňuje výkon zaměstnanců uvádím motivaci. Motivaci samu o sobě bychom mohli zařadit do subjektivních faktorů, jelikož jí chápeme jako vnitřní stav jedince, který určuje jeho chování. Co se týče pracovní motivace můžeme na ni pohlížet dvěma způsoby. Jako první je vnitřní motivace, tedy situace, kdy se člověk motivuje sám, tím že uspokojuje své pracovní potřeby, nebo alespoň očekává uspokojení svých snů. V druhém případě může zaměstnance k práci motivovat manažer – odměňováním a dalším rozvojem.

Vnitřní motivací jsou takové faktory, které ovlivňují člověka, aby se choval určitým způsobem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie, příležitost rozvíjet své schopnosti a dovednosti, rozmanitost práce a příležitost ke kariernímu posunu. Naopak vnější motivaci tvoří odměňování v podobě zvýšení platu, odměn, pochvaly nebo povýšení, nebo také tresty jako je např. disciplinární řízení, snížení odměn či kritika.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

<sup>54</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 221.

TEHRIA, Shaina a et al. *Effect of Motivation on Employees' Productivity*. International Journal of Research in Management, Economics and Commerce, [online]. 2017, 07(07), pages 65 - 68 [12.11.2022]. ISSN 2250-057X. Dostupné z:

[http://indusedu.org/pdfs/IJRMEC/IJRMEC\\_1250\\_66210.pdf](http://indusedu.org/pdfs/IJRMEC/IJRMEC_1250_66210.pdf)

Z tohoto důvodu uvádím motivaci samostatně mimo následné vymezení na subjektivní a objektivní faktory.

Motivace je významnou součástí každé oblasti spojované s výkonem. Motivace spolu se schopnostmi tvoří dva základní subjektivní determinanty pracovního výkonu. Pro tuto skutečnost můžeme využít následující vzorec:

$$V=f(M.S)$$

*V= úroveň výkonu*

*M= úroveň motivace*

*S= úroveň schopností*

Pracovní činnost je cílevědomá, záměrná a systematicky vykonávána. Jedná se tedy o činnost motivovanou. Pracovní motivace je psychologický proces, který má vliv na osobní úsilí a zdroje, které se vztahují k výkonu práce, včetně její intenzity a trvání.

Motivaci k práci můžeme rozdělit podle dvou skupin motivů k práci.

1. *Motivace intrinsická* – jedná se o motivy, které souvisejí s prací samotnou
  - potřeba činnosti,
  - potřeba kontaktu s druhými lidmi,
  - potřeba výkonu,
  - touha po moci,
  - potřeba seberealizace.
2. *Motivace extrinsická* – jedná se o motivy, které leží mimo práci jako takovou
  - potřeba peněz,
  - potřeba jistoty,
  - potřeba sociálních kontaktů,
  - potřeba potvrzení vlastní důležitosti.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0, str. 225-240.

Zdrojem motivace jsou takové skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Těchto skutečností je celá řada. K základním zdrojům řadíme následující:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty,
- ideály.

**Potřebu** můžeme chápat jako nedostatek něčeho, ne vždy zcela uvědomělého, co je pro daného člověka významné. Můžeme je rozdělit na potřeby primární neboli biologické a fyziologické - jedná se o potřeby spojené s činností a funkcí lidského těla, a na sekundární neboli sociální, společenské a psychogenní.

**Návyky** jsou činnosti, které člověk realizuje opakovaně, většinou v určitých situacích a automaticky. Jedná se o naučený vzorec chování, pohnutku či motiv učinit něco konkrétního v určité situaci. Mohou vznikat i jako vedlejší produkt jiné činnosti. Návyky tedy mohou být výsledkem jak výchovy, tak i sebeutvářejících aktivit každého člověka.

**Zájmy** můžeme definovat jako motivy nebo zdroje poznání. Jde o činnosti, které člověk vyhledává. Za zájem můžeme považovat i výsledky těchto činností. Jedná se o odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité činnosti. Zájem můžeme chápat jako zvláštní druh motivu.

**Hodnoty** jsou výsledkem lidského setkávání se s určitými skutečnostmi, které člověk hodnotí. Těmto skutečnostem přisuzujeme určitý význam, důležitost. Hodnoty odrážejí jak objektivní význam, tak i subjektivní individuální smysl. Pokud se budeme bavit o výkonu práce, člověk bude více motivován k činnostem, které

---

TEHRIA, Shaina a et al. *Effect of Motivation on Employees' Productivity*. International Journal of Research in Management, Economics and Commerce, [online]. 2017, 07(07), pages 65 - 68 [12.11.2022]. ISSN 2250-057X. Dostupné z: [http://indusedu.org/pdfs/IJRMEC/IJRMEC\\_1250\\_66210.pdf](http://indusedu.org/pdfs/IJRMEC/IJRMEC_1250_66210.pdf)



jsou dle jeho hierarchie hodnot důležitější, a naopak se bude vyhýbat činnostem, kterým připisuje negativní hodnoty.

Jako posledním zdrojem motivace můžeme uvést **ideály**. Jedná se o určitou názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, co pro člověka představuje významný cíl jeho snažení.<sup>56</sup>

Pro pracovní výkon zaměstnanců je důležitá patřičná motivace. Pro výkon každé práce platí určité optimum. O závislosti motivace a výkonu můžeme říci, že tento vztah není lineární, ale má tvar obráceného písmene „U“. Tedy, že k maximálnímu výkonu vede optimální motivace. Podmotivování i přemotivování vedou ke sníženému výkonu. Škála motivace je značně individuálně proměnlivá. Jeden stejný podnět nevede ke stejné úrovni motivace u každého člověka. Pro zaměstnance samotného i pro chod celé organizace je dostatečná motivace zcela zásadní. Při nedostatečné motivaci klesá pracovní výkon a nasazení lidí a dochází k negativním jevům na pracovišti. Mezi znaky nedostatečné motivace patří – snížený výkon pracovníka, odmítavý přístup ke změnám, pozdní příchody, časná odchody, zvýšený stres, nedodržování stanovených termínů, konflikty na pracovišti atd. Naopak s vyšší intenzitou motivace než je optimum dochází k podrážděnosti, neklidu, poruchám spánku, úzkosti, panice a vede až ke ztrátě výkonnosti a úplnému zhroucení.<sup>57</sup>

### **5.1.1 Teorie motivace**

#### **Maslowova teorie potřeb**

Jedna z nejznámějších a nejpůvodnějších teorií motivace, kterou definoval A. Maslow. Rozdělil potřeby, u kterých se domníval, že jsou společné pro všechny lidi, do pěti kategorií. Následně je seřadil do pomyslné pyramidy podle nutnosti jejich uspokojení. Jedná se o fyziologické potřeby, jistotu a bezpečí, sociální potřeby, potřeba uznání a potřeba seberealizace. Podle Maslowa je třeba nejprve uspokojit ty nejnižší potřeby v pyramidě a až následně postupovat

---

<sup>56</sup> BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0, str. 225-240.

<sup>57</sup> Tamtéž

k vyšším. Výše postavené potřeby se projeví až po uspokojení potřeb na nižší úrovni. V případě konfliktních situací převládá níže položená potřeba nad výše položenou. Jednotlivé úrovně jsou následující:

- *fyziologické potřeby* – spánek, vzduch, potrava a voda
- *potřeby bezpečí a jistoty* – stabilita, fyzické bezpečí, emocionální bezpečí
- *sociální potřeby* – láska, přátelství, příslušnost ke skupině
- *potřeba uznání* – úcta, respekt, úspěch, prestiž
- *potřeba seberealizace* – sebeuplatnění, naplnění vlastního potenciálu, rozvíjení schopností a dovedností<sup>58</sup>

Pokud bychom tuto teorii převedly do oblasti pracovní motivace vypadala by takto:

- *mzda* (ve výši pokrývající fyziologické potřeby),
- *pracovní jistota, sociální a důchodové zabezpečení,*
- *přijetí do pracovní skupiny ve formálních a neformálních vztazích,*
- *tituly, statut, povýšení, pocit úspěšnosti,*
- *pracovní seberealizace, rozvoj a osobní růst, plné využití schopností.*<sup>59</sup>

### **Herzbergova teorie dvou faktorů**

Tato teorie rozděluje faktory působící na motivaci do dvou skupin. Jedná se o faktory udržovací (dissatisfactory) a faktory motivační (satisfactory). Dissatisfactory jsou takové faktory, které když nejsou naplněny, způsobují nespokojenost pracovníků. V podstatě se jedná o faktory prostředí – pracovní podmínky, mezilidské vztahy, plat, firemní politika, atd. Uspokojování těchto potřeb nepůsobí motivačně, naopak jejich nenaplnění působí nespokojenost. Existence satisfaktorů vyvolává naopak spokojenost. Jsou to faktory, které

---

<sup>58</sup> WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 221.

MLÁDKOVÁ, Ludmila, JEDINÁK, Petr a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009, ISBN 978-80-7380-230-1.

<sup>59</sup> WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7. str. 14.

motivují zaměstnance k vyššímu výkonu práce. Často se jedná spíše o faktory vnitřního charakteru.

1. *Udržovací faktory:*

- podniková politika a správa,
- vztah s kolegy,
- plat,
- jistota práce,
- pracovní podmínky.

2. *Motivační faktory:*

- dosažení cíle,
- uznání,
- povýšení,
- možnost osobního růstu,
- odpovědnost.<sup>60</sup>

### **McClellandova teorie motivačních potřeb**

Autor této teorie vymezil tři typy základních motivačních potřeb. Jedná se o potřebu moci, sounáležitosti a úspěchu. Autor tvrdí, že tyto stimuly nejsou dědičné, ale každý si je tvoří sám na základě prostředí, ve kterém žije. Různí lidé mají různě silnou motivaci tyto potřeby naplňovat.

*Potřeba moci*

- Potřeba moci se projevuje hlavně u pracovníků, kteří mají rádi konkurenci, je pro ně důležité postavení a uznání, jsou dominantní ve skupině, jsou extrovertní povahy. Chtějí ovlivňovat a řídit druhé. Jedinci toužící po moci pracují nejlépe, když jsou v manažerských pozicích.

---

<sup>60</sup> WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

MLÁDKOVÁ, Ludmila, JEDINÁK, Petr a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009, ISBN 978-80-7380-230-1.

### *Potřeba sounáležitosti*

- Lidé s touto potřebou chtějí být oblíbení, součástí kolektivu, vytvářejí příjemné prostředí a přátelské vztahy. Tito lidé nejlépe pracují v týmech, upřednostňují spolupráci před soupeřením.

### *Potřeba úspěchu*

- Tato potřeba je výrazná u lidí, kteří mají potřebu mít vytyčené a splnitelné cíle, chtějí uplatnit své osobní ambice. Rádi mají věci pod kontrolou, upřednostňují samostatnou práci a jsou rádi za zpětnou vazbu.

Znalost, která z potřeb je pro konkrétního pracovníka prioritní, usnadňuje proces řízení výkonu.<sup>61</sup>

### **Adamsova teorie spravedlivé odměny**

Tato teorie poukazuje na fakt, že pracovníci mají tendenci se srovnávat s okolím. Jedinec porovnává pracovní úsilí, dosažené výsledky, výkon a odměny s lidmi vykonávající stejnou nebo podobnou práci. Výsledkem je pak subjektivní dojem spravedlnosti nebo nespravedlnosti. Výhodnější poměr pracovníka motivuje, naopak nevýhodný ho demotivuje. Pokud má pracovník z dlouhodobého hlediska pocit, že jeho vklad je vyšší a zisk nižší než u ostatních, sníží svoji výkonnost.

Autor shrnul podstatu této teorie v následující rovnici:

$$\frac{\text{ohodnocení sledované osoby}}{\text{úsilí sledované osoby}} = \frac{\text{ohodnocení jiné osoby}}{\text{úsilí jiné osoby}}$$

---

<sup>61</sup> WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 221.

MLÁDKOVÁ, Ludmila, JEDINÁK, Petr a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009, ISBN 978-80-7380-230-1.

- *Porovnávané vstupy* – úsilí, schopnosti, dovednosti, odhodlanost, tolerance, atd.
- *Porovnávané výstupy* – finanční ohodnocení, benefity, uznání, pochvala, odpovědnost, atd.<sup>62</sup>

### **Skinnerova teorie zesílených vjemů**

B. F. Skinner byl americký psycholog zabývající se behaviorismem, tedy psychologickým směrem, který se zabývá chováním člověka. Při vytváření této teorie využívá faktu, že dříve získané poznatky a zkušenosti ovlivňují reakci člověka na podobné situace v současnosti. Rozlišuje čtyři možné postupy motivace – pozitivní motivace, negativní motivace, utlumení aktivity a sankce.

- *Pozitivní motivace* – pracovníci opakují zkušenosti, které vedly k pozitivní odezvě.
- *Negativní motivace* – pracovníci neopakují to, co dříve vedlo k postihu.
- *Utlumení aktivity* – pokud má aktivita negativní výsledky, je třeba tuto aktivitu pracovníka utlumit. Utlumení probíhá pomocí absence odměny.
- *Sankce* – zamezení dalšímu opakování škodlivého jednání. Je vhodné s pracovníkem jednat mezi čtyřma očima a bez emocí.<sup>63</sup>

### **Vroomova teorie očekávání**

Tato teorie je založena na tom, že čím přitažlivější, hodnotnější nebo atraktivnější cíl, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení. Vroom v této teorii chápe motivaci jako proces podmínění osobním očekáváním lidí a subjektivním oceněním možnosti dosáhnout cíle. Stupeň motivace závisí na tom, jak jedinec vnímá pravděpodobnost, že určité chování přinese očekávané výsledky.

---

<sup>62</sup> WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 221.

MLÁDKOVÁ, Ludmila, JEDINÁK, Petr a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009, ISBN 978-80-7380-230-1.

<sup>63</sup> Tamtéž.

Pracovník bude vykonávat činnost, pokud bude předpokládat, že jeho úsilí povede k žádoucímu cíli. Například ke zvýšení platu nebo povýšení. Pokud bude tato snaha úspěšná a pracovník dosáhne stanoveného cíle, ovlivní to tak jeho další výkon do budoucna. Pokud pracovník nemá zájem na dosažení cíle, je pro něj hodnota tohoto cíle nulová a k dosažení cíle nemá motivaci.

Tato teorie vysvětluje, že vnější peněžní motivace (např. prémie), fungují pouze v případě, kdy propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné a hodnota stojí za vynaložené úsilí. Manažer by měl odhadnout a ocenit očekávání pracovníků a stimulovat je tak k vyššímu výkonu. Dá se říct, že čím vyšší bude hodnota odměn, tím vyšší bude vynaložené úsilí.

Vroomovu teorii očekávání můžeme vyjádřit následující rovnicí:

$$\text{Síla} = \text{hodnota} \times \text{očekávání}$$

Kde síla představuje intenzitu osobní motivace. Hodnota je intenzita individuální preference. A očekávání je pravděpodobnost, že určitá činnost povede k žádoucímu cíli.<sup>64</sup>

### **Teorie AMO**

Jedná se o jednu z nejpopulárnějších teorií využívaných v současnosti. Teorie se zaměřuje na chování pracovníků v organizaci.

Základní myšlenkou teorie AMO je, že zaměstnanci vykazují pozitivní postoje (např. efektivní nasazení a spokojenost s prací) a žádoucí chování, pokud:

- Mají schopnosti, znalosti, dovednosti a kompetence potřebné pro výkon jejich práce (získané například školením, rozvojem a koučováním).
- Jsou motivováni prostřednictvím hodnocení výkonu a zpětné vazby, odměňováním nebo možností kariérního posunu.

---

<sup>64</sup> WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 221.

MLÁDKOVÁ, Ludmila, JEDINÁK, Petr a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009, ISBN 978-80-7380-230-1.

- Mají možnost podílet se na rozhodování a utváření jejich vlastní práce.<sup>65</sup>

## **Sirotova tří faktorová teorie motivace**

Dle studie Davida Siroty pracovníkům záleží primárně na třech motivačních faktorech, aby byli spokojeni a motivováni k práci. Jedná se o faktory spravedlnosti, úspěchu a sounáležitosti. Tyto faktory ovlivňují pracovní výkon lidí nezávisle na jejich pohlaví, věku, pozici, druhu povolání, apod.

Spravedlností se rozumí spravedlivé zacházení v rámci pracovních podmínek. Jedná se především o pocit bezpečí, respekt, důvěru k vedení, bezpečné pracovní prostředí, spravedlivou odměnu za odvedenou práci, apod. Pod úspěchem si můžeme představit pocit hrdosti nebo uznání za odvedenou práci. Tento pocit může pracovník získat například, pokud bude moci využít všechny svoje schopnosti a dovednosti, pokud se mu dostane pochvaly, nebo pokud při výkonu práce získá nové zkušenosti. Posledním faktorem je sounáležitost, kterou můžeme vnímat jako vřelé a přátelské vztahy s ostatními na pracovišti.<sup>66</sup>

### **5.2 Subjektivní faktory**

Mezi subjektivní faktory ovlivňující pracovní výkon řadíme tělesné a duševní vlastnosti, schopnosti, kvalifikační předpoklady a samotnou osobnost pracovníka. Jsou to faktory, které vycházejí přímo z podstaty samotného pracovníka. Jsou mu předem dány a jsou hůře ovlivnitelné oproti vnějším faktorům.

#### **5.2.1 Inteligence**

Inteligence je rozumová schopnost řešit obtížné úkoly, schopnost adaptace, zdokonalování se, schopnost poučení se ze zkušeností a využití těchto

---

<sup>65</sup> BOSELIE, Paul, Jasmijn VAN HARTEN a Monique VELD. *A human resource management review on public management and public administration research: stop right there. . .before we go any further. . .* Public Management Review. [online]. 2021 (23), 483 - 500 [10.1.2023]. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14719037.2019.1695880?nee>

<sup>66</sup> SIROTA, David a Douglas KLEIN. *Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want*. 2nd Ed, Pearson Education. Pearson FT Press, 2013. ISBN: 978-80-133-2490-19. str. 32

zkušeností v budoucnu. Inteligence je vrozená a nedá se nijak ovlivnit její výše, můžeme ji pouze rozvíjet a procvičovat.

Inteligence jako taková má zcela jistě vliv na pracovní výkon a určitý stupeň inteligence je pro danou práci potřebný, avšak nelze konstatovat, že čím vyšší IQ člověk má, tím vyšší by byl jeho pracovní výkon. Například lidé s nadprůměrným IQ mají často problém se sociálním cítěním a neumí pracovat v týmu, jelikož nedokáží popsat své emoce, názory, myšlenky atd. a častou jsou ostatními členy týmu nepochopeni.

Důležité pro pracovní výkon týmu, popřípadě celé organizace, je obsazovat pozice lidmi s vysokou emoční inteligencí. Emoční kvocient (EQ) označuje schopnost sebereflexe, schopnost empatie a zvládání svých i cizích emocí, schopnost přizpůsobit své jednání podle daných okolností. Toto jsou aspekty důležité pro pracovní výkon.<sup>67</sup>

### **5.2.2 Osobnost**

Osobnost můžeme definovat jako spojení biologických, psychologických a sociálních aspektů, které od sebe nelze oddělit. Je to soubor vlastností, procesů, stavů, zvyků a postojů jedince vytvořených na základě mezilidských vztahů, prostředí, ve kterém se člověk nachází a společností. Všechny tyto atributy musíme chápat jako celek, proto je každá osobnost jedinečná a neopakovatelná.<sup>68</sup>

Přestože na světě neexistují dva stejní jedinci, můžeme osobnosti rozdělit do dvou základních skupin – extroverti a introverti. Extroverti bývají označováni jako komunikativní, společenšší a otevření lidé. Jsou to lidé co vyjadřují své pocity a emoce navenek. Oproti tomu introverti své pocity a emoce nevyjadřují nahlas, preferují vlastní prostor a klid pro práci.

---

<sup>67</sup> Co je to emoční inteligence. Plzeň, 2018. [online]. [12.11.2022]. Dostupné z: [https://www.coopclub.cz/tipy\\_a\\_rady/co-je-to-emocni-inteligence/](https://www.coopclub.cz/tipy_a_rady/co-je-to-emocni-inteligence/)

<sup>68</sup> ARMSTRONG, Michale. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.



Typy osobnosti můžeme dále rozdělit na čtyři typy osobnosti podle Hippokrata, který rozlišuje čtyři druhy temperamentu podle toho, která tělní tekutina u člověka převládá. Osobnosti rozdělil na typ – sangvinik (krev), choleric (žluč), flegmatik (sliz) a melancholik (černá žluč).

Existuje mnoho dalších dělení osobnosti, avšak tyto jsou ty nejvíce běžné, které nám napoví jak k danému člověku přistupovat. Vzhledem k pracovnímu výkonu je dobré přihlídnout k tomu o jaký typ osobnosti se jedná a podle toho zařadit jedince do pracovního procesu.<sup>69</sup>

### 5.2.3 Schopnosti

Schopnosti jsou vlastnosti získané v průběhu života, rozvinuté výcvikem, vzděláním a zkušenostmi. Jsou to dispozice k určitým výsledkům, jak kvalitativním, tak i kvantitativním. Podstatné pro utváření a zlepšování schopností člověka jsou předpoklady a vlohy, se kterými se narodí. Vlohy jsou různorodé a ovlivňují v čem bude člověk v budoucnu schopnější. Neznamená to ale, že pokud člověk nemá k určité činnosti vlohy, tak si ji nebude moci nikdy osvojit. K osvojení této činnosti bude muset vynaložit větší úsilí a odhodlání, než člověk, který k tomu má přirozené vlohy.

Schopnosti můžeme rozdělit do dvou skupin – činnosti spojené s verbálními, numerickými, paměťovými a logickými schopnostmi. Druhá skupina jsou činnosti spojené s prostorovými a mechanickými dovednostmi, vnímavostí a motorickými dovednostmi. Při práci většinou dochází k propojování těchto schopností.

Využívání schopností zaměstnance se odráží do pracovní spokojenosti a tím pádem i jeho výkonu. V případě, že má zaměstnanec možnost využívat pro pracovní činnost schopnosti, kterými disponuje, bývá v pracovním procesu spokojenější. V opačném případě, kdy zaměstnanec nemůže využít všechny svoje schopnosti jsou zaměstnanci nespokojení.

---

<sup>69</sup> ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti*. 6. revidované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3133-9.

Při posuzování pracovního výkonu by se nemělo hledět pouze na samotné výsledky, ale také na to jak je práce vykonávána a na její kvalitativní stránku. Pozornost by se při hodnocení pracovního výkonu měla zaměřit i na využití schopností pracovníka a získat tak podklady pro plány osobního rozvoje pracovníka, jeho zlepšování se v dané oblasti a zaměření se na další aktivity vedoucí k jeho rozvoji a vzdělávání.<sup>70</sup>

### **5.3 Vnější faktory**

Mezi vnější faktory ovlivňující pracovní výkon můžeme zařadit pracovní prostředí, ve kterém se jedinec nachází, organizační faktory – organizace a řízení pracovního procesu, sociální a hygienické zabezpečení pracoviště atd. Jsou to faktory, které působí na pracovníka z vnějšího prostředí. Tyto faktory lze oproti faktorům vnitřním snáze ovlivnit.

#### **5.3.1 Kolektiv**

Pracovní kolektiv má velký význam pro pracovní výkonnost zaměstnance. Každá organizace se skládá z několika zaměstnanců, kteří tvoří pracovní kolektiv. Správné začlenění nového zaměstnance do již fungujícího kolektivu je zcela stěžejní s ohledem na jeho pracovní spokojenost a tím pádem i výkonnost. Napomoci při začlenění do kolektivu může výkonný manažer, který by měl zaměstnance již dopředu informovat o kolektivu – jaké je jeho složení, jaké platí pravidla, zvyky, popřípadě na koho by se měl v kolektivu obrátit v případě nějakých potíží. Vedoucí pracovník by měl nového zaměstnance uvítat a poskytnout mu základní informace o práci, kterou bude vykonávat. Je důležité aby tuto roli sehrál právě vedoucí pracovník, aby měl nový zaměstnanec poněti o tom, kdo je jeho nadřízený a měl k němu „blíže“. Toto úvodní seznámení může do budoucna zlepšit komunikaci. Vedoucí pracovník by měl také dbát na to, aby dal novému zaměstnanci možnost cítit se v kolektivu jako doma, zvýšil jeho

---

<sup>70</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

zainteresování do práce, popřípadě ho informoval o možnostech dalšího vzdělávání, které mu můžou v rámci organizace nabídnout.<sup>71</sup>

V každé organizaci se mimo pracovních vztahů vyskytují i ty mimopracovní. Sestavovat kolektiv, popřípadě pracovní tým, je důležité z hlediska personálního obsazení, věku, délky praxe, povahových vlastností a právě již zmíněných mimopracovních vztahů. Každý člověk disponuje jinými schopnostmi a vlastnostmi a nelze předpokládat, že se podaří sestavit kolektiv pouze s povahově ideálních zaměstnanců. Personální složení kolektivu z již zmíněných hledisek by mělo být vyvážené, tak aby se eliminovaly jednotlivé rozdíly. V kolektivu by proti sobě měl stát mladší a starší zaměstnanec, nováček proti zaměstnanci s dlouholetou praxí, více aktivní proti méně aktivnímu.

Prostředkem pro řízení vztahů na pracovišti je komunikace. Komunikace dává zaměstnancům prostor pro vyjádření svých potřeb, názorů nebo požadavků. Důležité je, aby komunikace nebyla ani z jedné strany omezována či blokována. Co se týče vztahu nadřízený a podřízený, je důležitá oboustranná komunikace hlavně v oblasti důvěry a řešení problémů.

Nejen v rámci kolektivu, ale v celé organizaci je důležitá komunikace a hlavně způsob, jakým se komunikuje. Správná delegace úkolů a informování o nich přinášejí vyšší pracovní výkonnost. Komunikaci mimo jiné ovlivňují organizační faktory v organizaci. Kvalitní komunikace pomáhá udržovat pozitivní atmosféru a dobré vztahy na pracovišti.<sup>72</sup>

### **5.3.2 Organizační faktory**

Dalším důležitým hlediskem ve vztahu k pracovní výkonnosti jsou organizační faktory. Pod tento pojem můžeme zařadit celkovou organizaci úkolů na pracovišti, pracovní metody, vybavení pracoviště a náplň práce samotné. Důležité je posuzovat náročnost dané práce z hlediska fyzického, psychické

---

<sup>71</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 397 – 399.

<sup>72</sup> Tamtéž, str. 246 – 256.

VEBER, Jaromír a kol. *Management*. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9. str. 195 – 208.

odolnosti, pozornosti a dovedností. Organizace práce je významná z důvodu efektivního využití pracovní síly zaměstnanců. Proto by vytyčené úkoly měly být srozumitelné, splnitelné a v takové podobě, aby je zaměstnanec plně pochopil a byl tak motivován k jejich plnění.

### 5.3.3 Prostředí

Pracovní prostředí můžeme popsat jako souhrn materiálních potřeb, technologií, organizací práce a společenských podmínek. Jedná se o fyzikální (hluk, osvětlení, teplo, chlad apod.), chemické (oděry, chemické látky), biologické (viry, bakterie, plísně), sociálně psychologické faktory (monotónnost práce, noční práce, směnová práce, termíny odevzdání atd.) , které ovlivňují pracovníka v průběhu pracovního procesu.

Faktory ovlivňující pracovní prostředí můžeme dále rozdělit na vnitřní a vnější. Těmi vnitřními jsou například vybavenost pracoviště, směrnice a nařízení, kterými se zaměstnanci musí řídit, vztahy na pracovišti, atd. Za vnější faktory můžeme označit cokoli, co ovlivňuje organizace z venku. Například vztahy s dodavateli či odběrateli.

Pracovní prostředí přímo ovlivňuje nejen výkonnost zaměstnanců, ale i jejich zdravotní stav, proto je důležité do pracovního prostředí investovat a vytvořit optimální podmínky pro výkon dané práce. Zaměstnavatel je povinen dbát na bezpečnost práce, dodržovat stanovené limity, co se týče například teploty nebo hluku na pracovišti. Řada prostředků, které musí organizace svým pracovníkům poskytnout, je dána zákonem. Zájmem celé organizace je zvyšování pracovní výkonnosti, proto by organizace měla z vlastní iniciativa vytvářet další příznivé podmínky a prostředky pro zaměstnance, aby se tento cíl dařil dlouhodobě naplňovat.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 4. vydání, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.  
MICHALÍK, David. *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí*. Praha, 2009. [online]. [12.11.2022]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/optimalni-pracovni-prostredi-pdf.aspx>

## 6 Zlepšování pracovního výkonu

Ke zlepšování pracovního výkonu napomáhá mimo jiné zpětná vazba, kterou jsem již popisovala v předcházející kapitole (viz kapitola 4.2 ). Kromě zpětné vazby mohou ke zlepšení pracovního výkonu napomoci i jiné nástroje. Ve své práci se konkrétně zaměřím na metody coaching, counselling a mentoring.

### 6.1 Coaching

Coaching je osobní přístup, který má pomoci zaměstnancům rozvíjet jejich dovednosti a posouvat úroveň jejich odborné způsobilosti. Jedná se o aktivitu manažera zaměřenou na jednoho pracovníka v konkrétní situaci, která může vyplynout z formálního i neformálního zkoumání a posuzování pracovního výkonu. Příležitost ke koučování nastává například při pověřování pracovníka novým úkolem, při delegování pravomocí nebo při poskytování zpětné vazby. Coaching je velice významnou součástí pro poskytování zpětné vazby. Je totiž jejím výchozím bodem. Coaching je jednou z možností jak pomoci pracovníkovi zlepšit pracovní výkon.<sup>74</sup>

Podle Ellinger A. D., Ellinger A. E. a Keller S. B. můžeme coaching definovat jako: *„každodenní, pohotový, operativní proces pomáhání pracovníkům, aby rozpoznali příležitost ke zlepšování svého výkonu a svých schopností; je to forma usnadňování učení“*<sup>75</sup>. Na základě této definice můžeme říci, že pro coaching je zásadní, aby si pracovníci sami uvědomovali příležitosti pro své zlepšení a aby věděli, co se od nich očekává a chápali, co potřebují pro výkon své práce vědět a znát. Manažer pak v průběhu procesu poskytuje zaměstnanci rady a udává směr pracovního výkonu podle nastalé situace.

Coaching může být v neformální i formální podobě. Neformální coaching bývá často operativnější a rychleji reaguje na aktuální potřeby pracovníka, ale na druhé straně je poněkud nesoustavný. Oproti tomu formální coaching ve formě nějakého plánu obsahujícímu body, které by se v zájmu rozvoje pracovníka

---

<sup>74</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: management press, 2004. ISBN 80-7261-116-X. str. 117 – 118.

<sup>75</sup> Citováno podle: ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi – cesta k efektivitě a výkonnosti*. Fragment, 4. revidované vydání, 2011. ISBN 978-80-253-1198. str.185.

a zlepšení jeho pracovní výkonnosti měly dodržovat, popřípadě sestavení časového plánu, v jakém pořadí budou jednotlivé aktivity probíhat. Tento plán pak projedná manažer s pracovníkem.<sup>76</sup>

Proces coachingu můžeme rozdělit do několika fází.

1. *Objevování* – cílem této fáze je zvýšení znalosti sebe sama. V této fázi se vyjasní skutečnosti týkající se kariéry pracovníka. K tomu lze využít například dotazníky pro zkoumání osobnosti.
2. *Plán činnosti* – v této fázi si jsou pracovníci vědomi svých silných a slabých stránek a jsou vedeni k tomu, aby si stanovili cíle tak, aby se mohli dále rozvíjet. Stanovení těchto cílů by mělo být v souladu s rozvojem jejich kariéry.
3. *Zkoumání* – v poslední fázi pracovníci zkoumají a posuzují svůj pracovní výkon a porovnávají ho se stanovenými cíli. V této fázi se také prozkoumají možné překážky a potíže a to, jak je do budoucna eliminovat.<sup>77</sup>

Pro co nejefektivnější coaching, je potřeba, aby si manažer (pokud bude zastávat funkci kouče) uvědomil, že jeho úlohou je pomáhat zaměstnancům se učit. Zároveň je důležité, aby byli zaměstnanci k učení motivováni a chápali, že mají neustále zlepšovat své schopnosti a dovednosti, aby byli se svojí prací spokojeni a mohli na sebe brát těžší a náročnější úkoly. Pracovníkům by mělo být poskytnuto vedení v tom, co by se měli učit vzhledem ke svému pracovnímu výkonu, a také zpětná vazba, jak se jim daří. Kouč by měl při procesu učení stavět především na silných stránkách a zkušenostech zaměstnance, a naopak zaměstnanci by se do učení měli aktivně zapojovat.

---

<sup>76</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi – cesta k efektivitě a výkonnosti*. Fragment, 4. revidované vydání, 2011. ISBN 978-80-253-1198. str.185  
KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: management press, 2004. ISBN 80-7261-116-X. str. 117 – 118.

<sup>77</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi – cesta k efektivitě a výkonnosti*. Fragment, 4. revidované vydání, 2011. ISBN 978-80-253-1198. str.185.

Pro efektivní coaching je stěžejní přístup kouče a jeho schopnosti a dovednosti. Kouč by měl mít následující dovednosti:

- schopnost empatie,
- analytické dovednosti,
- dovednost vést rozhovor a dobře pokládat otázky,
- poskytovat a přijímat zpětnou vazbu,
- ochota učit se a absolvovat výcvik.<sup>78</sup>

## 6.2 Counselling

Counselling je dvoustranný proces, který napomáhá pracovníkovi při řízení svého pracovního výkonu a rozvoji sebe sama. Napomáhá při vzdělání a poskytování pomoci od manažera, zároveň v tomto procesu dochází i ke zlepšování jeho schopností, které jsou v tomto procesu klíčové. Counselling spočívá ve vzájemném konzultování mezi pracovníkem a manažerem. V podstatě se jedná o uplatňování oboustranné zpětné vazby.

Velká část tohoto procesu je závislá především na schopnostech manažera, jelikož jeho hlavním úkolem je pochopit potřeby pracovníka a to, jak jim v tomto směru pomoci. Jedná se o náročný proces, proto by manažer měl disponovat určitými schopnostmi. Především by měl mít schopnost rozpoznat problém a uznat jeho existenci, schopnost dobře komunikovat o problému a zvolit správné položení otázek, kterým se dostane k jádru problému a ne jen k jeho projevům. Dále by měl mít schopnost naslouchat, vysvětlovat a povzbuzovat, také by měl mít schopnost reflexe, aby dokázal posoudit problém z vícero úhlů problému a schopnost empatie. V poslední řadě by měl být nestranný, nezaujatý, spravedlivý, upřímný a mít opravdový zájem na řešení problému. Důležité je, aby manažer prohluboval svoje schopnosti v poskytování efektivní zpětné vazby.

---

<sup>78</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi – cesta k efektivitě a výkonnosti*. Fragment, 4. revidované vydání, 2011. ISBN 978-80-253-1198. str.185.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: management press, 2004. ISBN 80-7261-116-X. str. 117 – 118.

Counselling můžeme rozdělit do několika fází.

1. *Naslouchání, chápání a komunikace* – snaha pochopit pohled pracovníka, komunikace a pochopení, aby obě strany došly ke stejnému pohledu na věc. Tato fáze procesu by měla navnadit pozitivní atmosféru při řešení problému.
2. *Změna obrazu* – konfrontační fáze, diskuse o daném problému, manažer by měl v této fázi uplatnit svoje schopnosti ve zpochybnění, odmítání a konfrontování odlišných pohledů. Tato fáze má napomoci k nalezení cesty k řešení.
3. *Realizace kroků* – manažer by měl v této fázi napomoci pracovníkovi uskutečnit kroky potřebné k řešení situace. Poskytuje pracovníkovi rady a doporučení, popřípadě pomáhá sestavit plán postupu. Důležité je, aby si pracovník sám uvědomil jaké kroky je potřeba podniknout.<sup>79</sup>

### 6.3 Mentoring

Mentoring můžeme chápat jako proces, při kterém dochází k rozvoji jedince na základě následování starší a zkušenější osoby. Základem mentoringu je spolupráce dvou osob, mentora, ten který předává zkušenosti, a menteeho, ten který se učí. Mentoring je považován za nejstarší formu učení, která je naprosto přirozená v našem životě. Jedná se o způsob předávání zkušeností a znalostí. Mentorem je například rodič, od kterého se učíme a přejímáme určité návyky.

Co se týče mentoringu v pracovním prostředí, jedná se o proces, kdy speciálně vyškolený jedinec vede pracovníka, poskytuje mu praktické rady a napomáhá jeho vzdělání a rozvoji. Charakteristickým znakem je vztah mezi zkušenějším pracovníkem, který využívá své rozsáhlejší znalosti práce a lepší orientaci v práci k tomu, aby je předal méně zkušenému nebo začínajícímu kolegovi. Mentoring je určitou formou vzdělání pracovníků, která je založená

---

<sup>79</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: management press, 2004. ISBN 80-7261-116-X. str. 118 – 119.



na individuálním přístupu ke každému pracovníkovi. Využívání mentoringu na pracovišti při výkonu práce je nejlepším způsobem osvojování si znalostí a dovedností potřebných pro danou pozici.<sup>80</sup>

Osoba mentora je expertem v dané oblasti, která díky svému počínání ovlivňuje pracovníky a představuje pro ně vzor. Mentor se zaměřuje na pomoc menteeemu jak v jeho karierním růstu, tak i osobním. Mentee čerpá ze zkušeností, znalostí a kontaktů mentora. Mentor navádí menteeho k cíli, snaží se mu poskytnout rady o tom, které kroky vedou k naplnění cíle a naopak, které kroky nejsou efektivní pro splnění cíle. Mentoring stojí na určitých principech jako je například dlouhodobá spolupráce. Nelze tedy říci, že by mohl být mentorem každý, kdo poradí svému kolegovi. Síla mentora je dána především jeho odborností, musí mít také předpoklady pro poskytování podpory.<sup>81</sup>

Přestože se může zdát že mentorování a coaching jsou totožné metody, existují mezi těmito přístupy zásadní rozdíly (viz Tabulka 3). Oba dva přístupy se v některých znacích překrývají a mají i společné charakteristiky. Cílem obou přístupů je rozvoj pracovníků a zlepšení jeho pracovního výkonu. V zásadě se ale liší osoba mentora a kouče.

---

<sup>80</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 469.

GARVEY, Bob a STOKES, Paul a MEGGINSON, David. *Coaching and Mentoring: Theory and Practice*. SAGE publications, 2009. [online]. [16.1.2023]. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=0oy\\_JOVwVEwC&pg=PA9&hl=cs&source=gbs\\_toc\\_r&cad=3#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=0oy_JOVwVEwC&pg=PA9&hl=cs&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false)

<sup>81</sup> Tamtéž

**Tabulka 5** Rozdíly mezi mentoringem a coachingem

<b>mentoring</b>	<b>coaching</b>
Doba mentoringu je dlouhodobá a flexibilní.	Doba coachingu se odvíjí od stanoveného cíle.
Zaměřuje se na komplexní rozvoj.	Zaměřuje se na konkrétní výkon.
Neformální nestrukturovaná setkání.	Formální charakter, dané body setkání.
Mentor je zkušenější, je expert v dané oblasti.	Kouč zachovává neutralitu, nemusí být expert na danou oblast.
Mentor předává vlastní zkušenosti a znalosti.	Kouč zvědomuje zkušenosti pracovníka.
Mentor předává svůj pohled na danou situaci.	Kouč vede pracovníka k tomu, aby se na situaci díval z více úhlů.
Většinu otázek pokládá mentee.	Většinu otázek pokládá kouč.
Cíl mentoringu nemusí být přesně daný.	Stanovují se cíle coachingu.

Společné vlastnosti obou jsou pak naslouchání pracovníkovi, práce s otázkami, nastavení cílů, komunikace, sebeuvědomění, řízení procesu a etické jednání.

## ZÁVĚR

Řízení pracovní výkonnosti zaměstnanců je dlouhodobý proces, který by měl být stěžejní pro každou organizaci, která chce být úspěšná. Jedná se o základní stavební kámen organizace, který napomáhá ke konkurenceschopnosti, udržení si určitého standardu a pozice na trhu, poskytování kvalitních služeb či produktů. Řízení pracovní výkonnosti zaměstnanců je hlavní činností liniových manažerů. Liniovní manažeři mají v tomto procesu velice důležitou a nezastupitelnou roli. Právě na nich stojí to, aby zaměstnanci odváděli takový výkon, jaký je potřeba pro úspěch a plnění cílů organizace. Jejich úkolem je plánování a organizování práce, motivování, hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Pro správné řízení výkonnosti je stěžejní vztah mezi manažerem a pracovníky. Tento vztah je důležitý především pro to, aby pracovníci pochopili cíle a vize organizace a přijali je za vlastní. Manažer by měl zvolit adekvátní styl vedení vzhledem k prostředí a náplni práce. V dnešní době převládá část manažerů volí demokratický styl vedení pracovníků. Ten většinou přináší vysokou kvalitu i kvantitu odvedené práce. V některých odvětvích je ale vhodnější zvolit styl jiný. Například v organizacích, které se zabývají marketingem, nebo kde pracovníci potřebují tvůrčí prostředí, je vhodné zvolit liberální styl vedení.

Ať už manažer zvolí jakýkoliv styl vedení, měl by si zachovat vůči svým pracovníkům autoritu. Je důležité, aby pracovníci brali jeho pokyny a požadavky vážně. Jedním ze způsobů, jak si autoritu zachovat, je například osobní rozvoj, vzdělávání se a především dodržování stejných pravidel, které vyžaduje po svých podřízených. Zároveň by se měl o své pracovníky zajímat a udržovat s nimi přátelský vztah. Další důležitou dovedností manažera je komunikace, která ovlivňuje vztah mezi manažerem a pracovníkem. Manažer by měl úkoly a cíle, kterých je potřeba dosáhnout, komunikovat srozumitelně a jasně, bez zbytečného zatajování informací a měl by vysvětlovat smysl daných požadavků.

Pracovní výkonnost zaměstnanců ovlivňuje řada faktorů. Ty můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní faktory vycházejí ze samotné podstaty člověka.

Jedná se o jeho inteligenci, schopnosti či osobnost. Schopnosti jsou vlastnosti získané v průběhu života, které lze rozvíjet vzděláním nebo výcvikem. Jedná se o dispozice k určitým výsledkům. Manažer by měl znát schopnosti všech svých podřízených, aby mohl každému z nich přidělit úkoly, které je schopen splnit. Do budoucna by pak měl zvyšovat náročnost úkolů s ohledem na rozvoj schopností a získaných zkušeností pracovníka. Vnitřní faktory, jako je inteligence nebo osobnost se všeobecně ovlivňují hůře. Mezi vnější faktory můžeme zařadit kolektiv, organizaci práce a pracovní prostředí. Jsou to faktory, které se dají lépe ovlivnit a přizpůsobit ze strany organizace. Například pracovní prostředí musí odpovídat určitým standardům. Zaměstnavatel je povinen dodržovat stanovené limity, co se týče například světla nebo teploty na pracovišti. Pracovní prostředí přímo ovlivňuje nejen výkonnost zaměstnanců, ale i jejich zdravotní stav, proto je důležité do pracovního prostředí investovat a vytvořit pro zaměstnance optimální pracovní podmínky.

Dalším faktorem, který zásadně ovlivňuje pracovní výkonnost, je motivace. Na motivaci můžeme nahlížet dvěma způsoby. První je situace, kdy je člověk k výkonu motivován sám od sebe tím, že uspokojuje své pracovní potřeby. V druhém případě motivuje zaměstnance k práci manažer pomocí odměn, pochval, povýšení nebo možností dalšího osobního rozvoje. Pro maximální pracovní výkon je důležité, aby byl pracovník motivován optimálně. Může nastat situace, kdy bude zaměstnanec podmotivován nebo naopak přemotivován. Ani jedna z těchto situací není pro zaměstnance ani celou organizaci žádoucí. Podmotivace s sebou přináší negativní jevy jako je snížený pracovní výkon pracovníka, zvýšený stres, nedodržování stanovených termínů. Naopak s nadměrně vyšší mírou motivace dochází k podrážděnosti, neklidu, úzkosti a ztrátě výkonnosti zaměstnanců.

Důležité je udržovat všechny faktory na optimální úrovni. Nelze některý z faktorů vyzdvihnout nad ostatní a věnovat pozornost a rozvoj pouze jemu. Žádný faktor nemá sám o sobě na pracovní výkon zaměstnanců takový vliv, aby se mohly ostatní faktory úplně opomíjet. Všechny faktory je potřeba brát jako ucelený

soubor, který působí na pracovníka v organizaci a ovlivňuje jeho výsledný pracovní výkon.

Z mého pohledu je pro kvalitně odvedený pracovní výkon nejdůležitější právě motivace zaměstnanců. Pokud budou zaměstnanci správně motivováni, budou odvádět práci kvalitněji a s vyšším výkonem i přesto, že v jiných ohledech nebudou jejich představy zcela naplněny (např. pracovní prostředí).

Na závěr bych ráda zmínila metody, které lze využít pro zlepšování pracovní výkonnosti. V práci jsem se věnovala metodám coaching, counselling a mentoring. Dle mého názoru by měly organizace tyto metody aktivně využívat, protože mohou přispět k efektivnímu řízení pracovní výkonnosti. Především rozvojem schopností, dovedností a odborné způsobilosti pracovníků. Tyto metody napomáhají při hledání rezerv v pracovním výkonu jednotlivých zaměstnanců a nalézají způsoby, jak tyto mezery eliminovat. Podporují zvýšení pracovního výkonu u zaměstnanců, kteří už tak odvádějí dobrý výkon a splňují dané cíle a očekávání. Neustálý vývoj je zásadní pro celkové zlepšení výsledného pracovního výkonu organizace. Důraz na rozvoj se organizaci vrátí v podobě vyšší kvalifikace, odhodlání, případně odbornosti pracovníků.

Přínos této diplomové práce pro praxi spatřuji především ve vymezení základních nástrojů využívaných při řízení pracovní výkonnosti a jejich charakteristiky a způsob jakým je lze aplikovat v organizaci. Dále ve vymezení souvislostí mezi pracovním výkonem a faktory, které mohou mít zásadní vliv na kvalitu i kvantitu výkonu. Práce může sloužit jako podklad pro personální oddělení a liniové manažery, kteří mohou teoretická východiska použít jako nástroj pro zvýšení pracovní výkonnosti pracovníků, popřípadě přímo pro samotné řízení pracovní výkonnosti a jeho hodnocení v organizacích. Práci lze také využít jako podklad pro vzdělávání.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi – cesta k efektivitě a výkonnosti*. Fragment, 4. revidované vydání, 2011. ISBN 978-80-253-1198.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edition. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6965-8.
- BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- DIANE, Arthur. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- JEDINÁK, Petr. *Hodnocení pracovního výkonu*. Praha: PA ČR, 2016. ISBN 978-80-7251-459-5.
- KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 4. vydání, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- KOUBEK, Ladislav. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. MotivPress, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.

- MLÁDKOVÁ, Ludmila, JEDINÁK, Petr a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009, ISBN 978-80-7380-230-1.
- ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti*. 6. revidované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3133-9.
- SIROTA, David a Douglas KLEIN. *Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want*. 2nd Ed, Pearson Education. Pearson FT Press, 2013. ISBN: 978-80-133-2490-19.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VEBER, Jaromír a kol. *Management*. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9.
- VNOUČKOVÁ, Lucie. *Vzdělání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. ISBN 978-80-87839-76-8.
- WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

### Seznam internetových zdrojů

- Co je to emoční inteligence. [online]. Plzeň, 2018. [12.11.2022]. Dostupné z: [https://www.coopclub.cz/tipy\\_a\\_rady/co-je-to-emocni-inteligence/](https://www.coopclub.cz/tipy_a_rady/co-je-to-emocni-inteligence/)
- MICHALÍK, David. *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí*. [online]. Praha, 2009. [12.11.2022]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/optimalni-pracovni-prostredi-pdf.aspx>
- TEHRIA, Shaina a et al. *Effect of Motivation on Employees' Productivity*. International Journal of Research in Management, Economics and Commerce, [online]. 2017, 07(07), pages 65 - 68 [12.11.2022]. ISSN 2250-057X. Dostupné z: [http://indusedu.org/pdfs/IJRMEC/IJRMEC\\_1250\\_66210.pdf](http://indusedu.org/pdfs/IJRMEC/IJRMEC_1250_66210.pdf)
- BOSELIE, Paul, Jasmijn VAN HARTEN a Monique VELD. *A human resource management review on public management and public administration research: stop right there .before we go any further*. Public

Management Review. [online]. 2021 (23), 483 - 500 [10.1.2023]. Dostupné z:

<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14719037.2019.1695880?ne>  
[e](#)

- VAN WAEYENBERG, Thomas a Adelién DECRAMER. *Line managers' AMO to manage employees' performance: the route to effective and satisfying performance management*. The International Journal of Human Resource Management [online]. 2018 (29), 3093-3114 [10.1.2023]. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2018.1445656>
- ACE Consulting. *360° zpětná vazba*. [online]. Praha. [16.11.2022]. Dostupné z: <https://www.aceconsulting.cz/sluzby/360-zpetna-vazba/>
- GARVEY, Bob, Paul STOKES a David MEGGINSON. *Coaching and Mentoring: Theory and Practice*. SAGE publications, 2009. [online]. [16.1.2023]. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=0oy\\_JOVwVEwC&pg=PA9&hl=cs&source=gbs\\_toc\\_r &cad=3#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=0oy_JOVwVEwC&pg=PA9&hl=cs&source=gbs_toc_r &cad=3#v=onepage&q&f=false)
- HIRSH, W. a A. CARTER. *New Directions in Management Development*. [online] Great Britain: Institute for Employment Studies, 2002. [16.1.2023]. ISBN 1-85184-316-7. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/246935272\\_New\\_Directions\\_in\\_Management\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/246935272_New_Directions_in_Management_Development)



## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

<b>Obr. 1</b> Schéma řízení pracovního výkonu .....	15
<b>Obr. 2</b> 360° zpětná vazba .....	28

## **SEZNAM TABULEK**

<b>Tabulka 1</b> Výhody a potencionální problémy stanovování cílů .....	22
<b>Tabulka 2</b> Výhody a nevýhody vazby 360° .....	29
<b>Tabulka 3</b> Matice metod hodnocení .....	32
<b>Tabulka 4</b> Formy osobního rozvoje pracovníků .....	44
<b>Tabulka 5</b> Rozdíly mezi mentoringem a coachingem .....	66

