

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ
STUDIUM**

*2013 – 2014
Andragogika, kombinované studium*

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Lívia Pošíková

Pracovní výkon, jeho měřitelnost a hodnocení

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Miroslava Barčová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED
PART TIME STUDIES
2013 - 2014

DIPLOMA THESIS

Lívia Pošíková

Work performance, its measurability and rating

Prague 2014

Diploma Thesis Supervisor:

Ing. Miroslava Barčová

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky

Poděkování

Chtěla bych poděkovat všem profesorům za odborné přednášky a za vynikající spolupráci po celou dobu studia. V neposlední řadě bych ráda poděkovala i vedoucí diplomové práce Ing. Miroslavě Barčové, za pomoc a rady při zpracovávání.

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou měření a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Podrobně se zaměřuje na vymezení základní terminologie v této oblasti, na definování kritérií hodnocení a kompetence zaměstnanců, na problematiku řízení pracovního výkonu, jeho složky, vlivy působící na výkon, na vlivy působící na pracovní výkon a na způsoby jeho měření, na problematiku motivace a na související význam a chápání pracovního výkonu a na metody hodnocení, resp. měřitelnost výkonu v personální praxi, jako jsou například disciplinární řízení, hodnotící rozhovor, plánování osobního rozvoje a další. V praktické části se práce zaměřuje na analýzu měřitelnosti a hodnocení pracovního výkonu ve společnosti Corpus Solutions, a. s. podle modelů a koncepcí popsanych v teoretické části práce. V závěru praktické části jsou formulované doporučení pro měření a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců společnosti Corpus Solutions, a. s.

Klíčové pojmy

Hodnocení, hodnotící období, hodnotitel, kompetence, kompetenční model, pracovní výkon, pracovní výkonnost.

Annotation

The thesis aims at measurement and evaluation of employee performance. Special attention is paid to defining the basic terminology in this area, to the evaluation criteria and competencies of employees, to the issues of performance management, its components, to the influences on performance and on job performance, to the methods of its measurement, to the issues of motivation and to the related meaning and understanding of job performance, evaluation methods, respectively to the measurability of performance in personal practice, such as disciplinary action, evaluation interview, personal development planning and other. In the practical part of the thesis the stress is put on the analysis of measurability and performance evaluation at the Corpus Solutions Company from the point of view of the models and concepts described in the theoretical part. In conclusion of the practical part there are formulated recommendations for the measurement and evaluation of the work performance of employees of Corpus Solutions Company according.

Key words

Evaluation, evaluation period, evaluator, competence, competence model, work performance, performance efficiency.

OBSAH

1. ÚVOD.....	- 10 -
2. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE	- 12 -
3. KRITÉRIA HODNOCENÍ A KOMPETENCE	- 15 -
3.1 <i>Kompetence a kompetenční modely</i>	<i>- 16 -</i>
3.2 <i>Postup tvorby kompetenčního modelu.....</i>	<i>- 17 -</i>
3.2.1 <i>Přípravná fáze</i>	<i>- 18 -</i>
3.2.2 <i>Získávání dat</i>	<i>- 18 -</i>
3.3 <i>Typy kompetencí</i>	<i>- 19 -</i>
4. ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	- 26 -
4.1 <i>Teoretická východiska</i>	<i>- 26 -</i>
4.2 <i>Složky pracovního výkonu</i>	<i>- 27 -</i>
4.3 <i>Vlivy působící na výkon.....</i>	<i>- 32 -</i>
4.4 <i>Systém řízení motivace pracovního výkonu.....</i>	<i>- 33 -</i>
4.5 <i>Měření pracovního výkonu.....</i>	<i>- 34 -</i>
4.5.1 <i>360° stupňová zpětná vazba</i>	<i>- 34 -</i>
4.5.2 <i>Nástrahy 360° stupňové vazby</i>	<i>- 35 -</i>
5. MOTIVACE	- 36 -
5.1 <i>Maslowova teorie potřeb</i>	<i>- 37 -</i>
5.2 <i>Herzbergova dvoufaktorová teorie</i>	<i>- 38 -</i>
5.3 <i>Vroomova expektační teorie</i>	<i>- 38 -</i>
5.4 <i>Teorie instrumentality.....</i>	<i>- 39 -</i>
5.5 <i>Teorie potřeb.....</i>	<i>- 39 -</i>
6. VÝZNAM, CHÁPÁNÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	- 41 -
7. METODY HODNOCENÍ.....	- 43 -
7.1 <i>Systémy hodnocení na měření vlastností</i>	<i>- 43 -</i>

7.2	<i>Systémy založené na porovnávání</i>	- 44 -
7.3	<i>Behaviorální systémy</i>	- 45 -
7.4	<i>Typy hodnocení dle zdroje</i>	- 47 -
7.4.1	<i>Sebehodnocení</i>	- 47 -
8.	JAK ZVLÁDAT SITUACE PŘI HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	- 49 -
8.1	<i>Různé reakce zaměstnanců při hodnocení pracovního výkonu</i>	- 49 -
8.2	<i>Doporučené postupy</i>	- 51 -
8.3	<i>Disciplinární řízení</i>	- 52 -
9.	HODNOTÍCÍ ROZHOVOR	- 54 -
9.1	<i>Příprava na hodnotící rozhovor</i>	- 55 -
9.2	<i>Nejčastější chyby na hodnotícím rozhovoru</i>	- 56 -
10.	PLÁNOVÁNÍ OSOBNÍHO ROZVOJE	- 57 -
10.1	<i>Proces plánování osobního rozvoje</i>	- 58 -
11.	HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ PRACUJÍCÍCH Z DOMOVA	- 61 -
12.	PRACOVNÍ VÝKON, JEHO MĚŘITELNOST A HODNOCENÍ VE SPOLEČNOSTI Corpus Solutions a.s.	- 62 -
12.1	<i>Charakteristika společnosti Corpus Solutions a.s.</i>	- 62 -
12.2	<i>Organizační struktura</i>	- 63 -
12.3	<i>Měření pracovního výkonu a jeho hodnocení ve společnosti Corpus Solutions a.s. v projektovém řízení</i>	- 64 -
12.4	<i>Stanovení cílů</i>	- 65 -
12.5	<i>Monitorování projektu</i>	- 65 -
12.6	<i>Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců během projektu</i>	- 66 -
12.7	<i>Závěrečné hodnocení projektu</i>	- 69 -
12.8	<i>Odměňování</i>	- 74 -
12.9	<i>Obecná pravidla pro výplatu bonusu za úspěšně realizovaný projekt</i>	- 75 -
12.9.1	<i>Vznik nároku</i>	- 75 -
12.9.2	<i>Schvalovací proces</i>	- 76 -

12.9.3	Výplata bonusů	- 76 -
12.9.4	Variabilní parametry výplaty bonusů.....	- 77 -
12.10	<i>Doporučení o zvýšení efektivnosti hodnocení a řízení pracovního výkonu zaměstnanců společnosti Corpus Solutions.....</i>	<i>- 77 -</i>
13.	ZÁVĚR	- 80 -

1. ÚVOD

V této práci chci poukázat na problematiku hodnocení zaměstnanců a měřitelnosti pracovního výkonu. Hodnocení ve většině případů nepatří ve společnostech mezi příliš oblíbené činnosti, a to jak pro hodnocené, tak pro hodnotitele. Je proto nutné ukázat, že hodnocení vždy nemusí být jen určitým „strašákem“ nebo nepříjemnou povinností vyžadovanou ze strany HR, ale může se stát i prostředkem pro zlepšení vzájemné spolupráce a komunikace mezi zaměstnancem a vedoucími pracovníky, a způsobem dosažení dalšího profesního i osobního rozvoje. Hodnocení a měření pracovního výkonu je správně provedeno tehdy, pokud jej obě strany, tedy hodnocený i hodnotitel, vnímají tak, že něco získaly.

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance představuje porovnání poměru k práci, pracovnímu kolektivu a pracovních výsledků. Význam hodnocení pracovního výkonu pro zaměstnavatele spočívá v získání přesnějších informací o svých zaměstnancích, což mu následně umožňuje lepší plánování jejich mobility, správně je vybírat a zařazovat, vhodně usměrňovat jejich odborný rozvoj a výkon, správně využívat jejich pracovní a tvořivý potenciál a na základě toho optimalizovat personální strukturu.

Pracovní výkon se vztahuje k úrovni a stupni plnění úloh tvořících náplň práce určitého zaměstnance. Představuje nejen množství a kvalitu práce, ale i další charakteristiky a přístup jednotlivce, které s prací souvisí. K realizaci plnohodnotného pracovního výkonu je nutný vhodný poměr propojení všech složek pracovního výkonu, a to vždy vzhledem ke konkrétní situaci.

Teoretická část je věnována systému hodnocení a měřitelnosti pracovního výkonu a jednotlivým prvkům, které tento systém tvoří, jako například volba hodnotitele, hodnotící rozhovor atd...

Praktická část se zabývá popisem a analýzou systému hodnocení pracovního výkonu ve společnosti Corpus Solutions a.s.. Společnost se zabývá poskytováním a vývojem řešení v oblasti IT, založených na využití moderních technologií. Její portfolio zahrnuje komplexní služby v oblastech projektového managementu, procesů v rámci IT, vývoje aplikací a customizovaných řešení,

bezpečnosti a IT, infrastruktury. Snaží se o maximální praktické využití nejnovějších poznatků a metod nejen v rámci svých business aktivit a procesů, které bezprostředně souvisejí s jejím podnikáním, ale také v rámci činnosti lidských zdrojů.

TEORETICKÁ ČÁST

2. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE

Hodnocením pracovního výkonu se zabírají autoři z oblasti personalistiky z důvodu posuzování výkonnosti zaměstnanců, z oblasti managementu z důvodu řízení pracovního výkonu, ale také z oblasti andragogiky z důvodu vztahu pracovního výkonu ke kompetencím zaměstnance a jeho potenciálu. Definice základních pojmů použitých v této práci proto vychází z publikací Josefa Koubka Řízení pracovního výkonu, Zdeňka Častorála Základy moderního managementu, Diane Arthur 70 tipů pro hodnocení pracovníků, Jana Bartáka Personální řízení – současnost a trendy, Františka Hroníka Hodnocení pracovníků, Ireny Pilařové Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost a z publikace Ireny Wagnerové Hodnocení a řízení výkonnosti. Právě posledně zmíněná autorka „v úvodu své publikace uvádí definice základních pojmů, které se používají i v této diplomové práci“¹:

Hodnocený – osoba neboli zaměstnanec, jehož pracovní výkon je hodnocen hodnotitelem.

Hodnocení pracovního výkonu – proces, pomocí kterého společnost hodnotí výkon zaměstnance, jeho žádoucí kompetence a pracovní chování. Při dobře připraveném a realizovaném hodnocení jsou výsledky přínosem jak pro jednotlivé zaměstnance, tak i manažery, a v konečné fázi i pro celou společnost. Jedná se prakticky o druh zpětné vazby, jejímž účelem je nejen upozornit na slabiny zaměstnance, ale také odhalit jeho silné stránky, čímž slouží ke zlepšování jeho budoucího pracovního výkonu a posílení jeho profesních schopností.

¹ Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 12. ISBN 978-80-247-1349-6

Hodnotící (hodnocené) období – doba, během které je prováděno sledování stanovených profesních cílů, jejich plnění, výkon, výkonnost a dosažený výsledek.

Hodnotitel – osoba, většinou nadřízený, který provádí hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, a vede hodnotící rozhovor.

Kompetence – „kompetenci je možno definovat i jako způsobilost transformovat schopnosti zaměstnance do viditelných výsledků. Jedná se o vlastnost zaměstnance, která zásadním způsobem podmiňuje výkon a jeho kvalitu na dané pozici“.²

Kompetenční model – kompetence, které jsou podmínkou úspěšné proměny firemní strategie na realitu, se organicky skládají to takzvaného kompetenčního modelu. Ten slouží pro rychlou a jasnou orientaci v tom, jaké lidi organizace potřebuje, jaké vlastnosti, schopnosti a zručnosti jsou pro ně typické a žádoucí. Josef Koubek uvádí, že při odměňování podle znalostí a dovedností je „*zvýšení mzdy nebo platu vázáno na rozsah, druh a hloubku znalostí a dovedností, které pracovník získal a je schopen používat*“.³ Kromě vyhledávání a výběru zaměstnanců hrají kompetence významnou úlohu i při řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení. Podle Jana Bartáka „Řízení dle kompetencí vychází ze způsobilosti manažera (zaměstnance)“.⁴

Pracovní výkon – je výsledek měření pracovních úspěchů, které posuzujeme podle konkrétních výsledků práce, podle kvality a kvantity práce a dále podle času a podmínek, za kterých byl úkol zpracován. Podle Ireny Wagnerové je pracovní výkon „*výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek*“.⁵ Jak uvádí Josef Koubek,

² Hroník, František. Hodnocení pracovníků, str. 29. ISBN 8024714582

³ Koubek, Josef. Řízení pracovního výkonu, str. 168. ISBN 80-7261-116-X

⁴ Barták, Jan. Personální řízení. Současnost a trendy, str. 135. ISBN 978-80-7452-020-4

⁵ Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 12. ISBN 978-80-247-1349-6

„v tradičním pojetí se za pracovní výkon považovaly výsledky označené jako výstupy (anglicky outputs)“⁶ V moderním pojetí se pracovní výkon „vztahuje ke stupni planění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka“ a za dané situace je „výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů)“.⁷

Pracovní výkonnost – je podle Ireny Wagnerové „obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu, které se vztahuje k jednomu subjektu nebo jedinci“.⁸ Josef Koubek zdůrazňuje, že hodnocení pracovního výkonu „*tak, jak se až dosud provádělo, se poněkud přežilo a zdiskreditovalo, protože až příliš často fungovalo jako poněkud byrokratický systém směřující shora dolů, systém, v němž hlavní úlohu hrál spíše personální útvar než linioví manažeři*“.⁹ Koubek dále uvádí, že hodnocení pracovního výkonu – na rozdíl od řízení pracovního výkonu – existovalo izolovaně a s potřebami organizace bylo propojeno málo, nebo vůbec: „*Linioví manažeři je často odmítali jako něco, co vyžaduje spoustu času a nemá žádný význam. Pracovníky pak rozčilovala povrchnost, s jakou je prováděli manažeři, kteří buď postrádali potřebné dovednosti, nebo to jen chtěli mít bez problémů za sebou*“.¹⁰

⁶ Koubek, Josef. Řízení pracovního výkonu, str. 22. ISBN 80-7261-116-X

⁷ Koubek, Josef. Řízení pracovního výkonu, str. 23. ISBN 80-7261-116-X

⁸ Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 12. ISBN 978-80-247-1349-6

⁹ Koubek, Josef. Řízení pracovního výkonu, str. 31. ISBN 80-7261-116-X

¹⁰ Koubek, Josef. Řízení pracovního výkonu, str. 32. ISBN 80-7261-116-X

3. KRITÉRIA HODNOCENÍ A KOMPETENCE

Podle Ireny Pilařové je kritérium „*ukazovatelem výkonu (výsledek činnosti) nebo výkonnosti (přípravenosti podávat výkony), podle něhož hodnotíme úspěšnost (nebo naopak neúspěšnost) zaměstnance*“.¹¹ Irena Wagnerová uvádí následující „*obecnou klasifikaci metod hodnocení: měření vlastností, měření chování a měření výsledků*“.¹² Shodně to shrnuje Irena Pilařová tak, že hodnocení výkonu „*může mít podobu hodnocení úloh nebo pracovních cílů*“, přičemž „*v obou případech musíme definovat kritéria, podle nichž budeme výkon hodnotit (obvykle kritérium kvality a kvantity)*“.¹³ Jan Barták rozvádí kritéria hodnocení na posuzování: „*výsledků práce; pracovního chování; sociálního chování; znalostí, dovedností a vlastností*“.¹⁴ Barták dále shrnuje, že při stanovení kritérií „*je třeba zároveň definovat, jaké výsledky (z hlediska výkonu, pracovního a sociálního chování, znalostí a dovedností, atd.) představují nezbytný standard, jaké jsou nadstandardní a jaké nevyhovující*“.¹⁵

Za kritéria hodnocení můžeme také považovat reálný pracovní výkon a kompetence zaměstnanců. Irena Pilařová uvádí, že počet klíčových kompetencí by neměl být vyšší než 10 a shrnuje, že hodnocení kompetencí je „*založeno na definování klíčových kompetencí pro jednotlivé pozice (role, úlohy), příp. kompetencí platných napříč organizací) například znalost strategie, zákaznický přístup apod.)*, které vyplývají z firemních hodnot“.¹⁶ Podle Františka Hroníka se při zavádění systému hodnocení ve firmě „*mnohdy začíná s designováním kompetenčního modelu*“.¹⁷

¹¹ Pilařová, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost, str. 41. ISBN: 978-80/247-2042-5

¹² Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 67. ISBN 978-80-247-1349-6

¹³ Pilařová, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost, str. 51. ISBN: 978-80/247-2042-5

¹⁴ Barták, Jan. Personální řízení. Současnost a trendy, str. 82. ISBN 978-80-7452-020-4

¹⁵ Barták, Jan. Personální řízení. Současnost a trendy, str. 82. ISBN 978-80-7452-020-4

¹⁶ Pilařová, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost, str. 51. ISBN: 978-80/247-2042-5

¹⁷ Hroník, František. Hodnocení pracovníků, str. 29. ISBN 8024714582

3.1 Kompetence a kompetenční modely

Kompetence představují více než pouhé vědomosti a zručnosti. Obsahují také schopnost plnit komplexní požadavky psychosociálních zdrojů v konkrétním kontextu. Podle Františka Hroníka kompetence představuje „soubor určitých předpokladů k určité činnosti“.¹⁸ Jedná se tedy o vědomosti, dovednosti, schopnosti, postoje a hodnoty důležité pro výkon dané pozice. Podle Ireny Wagnerové, která cituje publikaci kolektivu autorů pod vedením Evy Bedrnové a Ivana Nového Psychologie a sociologie řízení, kompetence „vyjadřuje žádoucí stav vývoje pracovních předpokladů (pracovní způsobilosti a kvalifikace) v daném pracovním zařazení a v konkrétních podmínkách“.¹⁹ Podle Františka Hroníka „kompetenci můžeme popsat i jako specifickou způsobilost. Proto má blíže k činnosti, než k nějaké osobní vlastnosti“.²⁰ Například: každý pracovník figuruje ve své práci nejen sám za sebe, ale také v roli, kterou vykonává. To znamená, že častokrát musí dělat i rozhodnutí, která by jako člověk neudělal, ale patří k jeho roli, ve které musí plnit určitá očekávání. Irena Wagnerová uvádí, že kompetence může být považována za „relativně optimální doladění pracovní způsobilosti člověka na míru jím vykonávané profese a daného konkrétního pracovního zařazení“.²¹ Související kompetencí s kompetenčním modelem je podle Wagnerové následující: „Kompetence se zpravidla popisují v určitých soustavách nebo mapách, které charakterizují rozličné aspekty kompetenčního chování v určitém zaměstnání.“²²

Kompetenční model, jak ho definuje František Hroník, „představuje určitým způsobem uspořádané kompetence“.²³ Poskytuje kritéria nejen pro výběr nových zaměstnanců, ale i pro hodnocení zaměstnanců. Správně stanovený kompetenční model je jedním ze základů a prostředků dosahování

¹⁸ Hroník, František. Hodnocení pracovníků, str. 29. ISBN 8024714582

¹⁹ Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 61. ISBN 978-80-247-1349-6

²⁰ Hroník, František. Hodnocení pracovníků, str. 29. ISBN 8024714582

²¹ Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 62. ISBN 978-80-247-1349-6

²² Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 63. ISBN 978-80-247-1349-6

²³ Hroník, František. Hodnocení pracovníků, str. 31. ISBN 8024714582

stanovených firemních cílů. Umožňuje také koncipovat cílené rozvojové programy.

3.2 Postup tvorby kompetenčního modelu

Procesů tvorby kompetenčních modelu je více. Stejně tak různé kompetenční modely vytvořené různými způsoby obsahují různě pojmenované kompetence. Jak uvádí František Hroník: „Zaznamenal jsem kompetenční modely, které obsahovaly 24 i více kompetencí. Jednotlivé pozice obsahovaly různě velké sady kompetencí (od 6 do 16). Takové pojetí má jednu základní nevýhodu – kompetenčnímu modelu v celistvosti rozumí ve firmě jen pár lidí a tedy nemůže být sdílen. Práce s takovým kompetenčním modelem je náročnější a linioví manažeři většinou volají po zjednodušení. Efektivní kompetenční model není nějakým lepším popisem práce (job description).“²⁴

Tvorba kompetenčního modelu je tedy práce nadřizovaného pracovníka a personálního oddělení, kteří vstupují do kontaktu s druhými skupinami. Příkladem tvorby kompetenčního modelu jsou tyto čtyři fáze:

- Volba varianty – sociálně psychologické, či marketingové východisko
- Tvorba pracovního modelu – získávání podkladů, tvorba pracovního modelu a připomínkování Top managementu
- Skupinové řešení – model řešený ve skupině a chválení definitivní podoby
- Roll-out – přijetí všemi pracovníky, pro které byl kompetenční model vytvořený.

Analýza kompetencí se zaměřuje na ty projevy, které oddělují nadprůměrné manažery, od průměrných a do podprůměrných. Jsou to kompetence vysokého výkonu. Podle Mariána Kubeše, Dagmar Spillerové a Romanu Kurnickému můžeme „proces identifikování kompetencí rozdělit do tří fází:

- Přípravná fáze

²⁴ Hroník, František. Hodnocení pracovníků, str. 31. ISBN 8024714582

- Získávání dat a analýzy
- Kvalifikace informací²⁵

3.2.1 Přípravná fáze

Organizace, která je ochotna rozvíjet svoje zaměstnance, zvyšovat jejich výkonnost, řídit pracovní výkon pomocí kompetenčního modelu, musí do této fáze investovat mnoho sil a času. Cílem je identifikovat klíčové pozice, získat informace o cílech, kritických faktorech úspěchu a strategických záměrech organizace, porozumět organizační struktuře tedy způsobu, jak je firma organizována, aby dosáhla stanovených cílů. Dobře vytvořený kompetenční model obsahuje projevy chování, které by měli existovat na každé pozici.

3.2.2 Získávání dat

Techniky analýzy práce a pracovního místa jsou spojené s technikami identifikace kompetencí. Jejich cílem je získat odborní informace o pracovním místě pomocí různých technik. Podle Jana Bartáka se „mezi metody získávání informací o pracovním místě/zaměstnanci zařazují empirické metody jako pozorování, rozhovor, dotazník“²⁶ a „mezi metody analýzy schopností se zařazují metody analýzy chování nebo funkční analýzy“.²⁷

- Pozorování – nejvíce informací můžeme získat při pozorování na poradách, nebo při jednání u klienta, nebo zákazníka. Někdy dokáže odkrýt údaje, které není možné získat jinou technikou, protože sám pracovník si je díky svým vysoce rozvinutým dovednostem neuvědomuje a v rozhovoru je nezmíní. Tato metoda záměrného sledování výkonu činnosti zaměstnance, nebo skupiny zaměstnanců vede k představě

²⁵ Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar, Kurnický Roman. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů, str. 43–44. ISBN 80-247-0689-9

²⁶ Barták, Jan. Personální řízení. Současnost a trendy, str. 49. ISBN 978-80-7452-020-4

²⁷ Barták, Jan. Personální řízení. Současnost a trendy, str. 59. ISBN 978-80-7452-020-4

k plnění úloh v organizaci. Jan Barták zdůrazňuje, že pozorování pro potřeby analýzy pracovního místa „*musí být cílené a musí poskytnout strukturovaný přehled nezbytných informací*“.²⁸

- Workshop je podle Jana Bartáka „*metodou, která umožňuje tvorbu seznamu schopností na základě induktivního přístupu*“.²⁹ To znamená, že na začátku se analyzují základní kompetence organizace manažery se zkušeností s danou pozicí. Později se vytvoří definice v oblastech kompetencí, které jsou následně definované ve výstupech, například čeho se musí dosáhnout.
- Funkční analýza – používá standardizované popisy činností, odpovědnosti a požadavku pracovního místa, na jejichž základě pak vytváří obsah práce na pracovním místě. Z pravidla se opírá o nějakou klasifikaci zaměstnání obsahující základní charakteristiky práce. Používá se hlavně pro definování kompetenčních standardů na kvalifikační standardy. Podle Jana Bartáka se funkční analýza zabývá „*rozvíjením personálu, poskytování zpětné vazby a sledováním výkonu a plnění úkolů*“, přičemž začíná analýzou rolím jednotlivce a postupuje „*k popisu jednotlivých složek nebo jednotek výkonu, které vytvářejí podobu role*“.³⁰

3.3 Typy kompetencí

Irena Wagnerová kompetence ve všeobecnosti rozděluje na sociální a pracovní, přičemž zdůrazňuje, že „*mají společné to, že se týkají požadavků na výkon ve skutečném životě*“.³¹ František Hroník vysvětluje, že sociálně-psychologický pohled na kompetence „*vychází z představy, že firma je tvořena*

²⁸ Barták, Jan. Personální řízení. Současnost a trendy, str. 49. ISBN 978-80-7452-020-4

²⁹ Barták, Jan. Personální řízení. Současnost a trendy, str. 54. ISBN 978-80-7452-020-4

³⁰ Barták, Jan. Personální řízení. Současnost a trendy, str. 55. ISBN 978-80-7452-020-4

³¹ Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 62. ISBN 978-80-247-1349-6

lidmi, jejichž kompetence vytváří kompetence firmy“.³² František Hroník dále uvádí, že „kromě sociálněpsychologického pohledu je možné na kompetence nahlížet také skrze marketing a orientaci firmy, a to buď vzhledem k produktové orientaci (kompetence řešení problému), zákaznické orientaci (interpersonální kompetence), nebo vzhledem k orientaci provozní a systémové (kompetence sebeřízení)“.³³

Všeobecné způsobilosti představují komplexní schopnosti člověka nesouvisející se specializací, které jsou přenosné. Týkají se různých oblastí osobnosti kombinovaných s praxí v rámci výkonu zaměstnání a nabytí určitých postojů a zkušeností. František Hroník uvádí, že „podle sociálněpsychologického hlediska můžeme skupiny kompetencí rozdělit na kompetence řešení problému, interpersonální (vztahové) kompetence a kompetence sebeřízení“.³⁴ V praxi můžeme podle Jana Bartáka rozlišit „osobnostní, sociální a odborné způsobilosti“.³⁵

- **Odborné kompetence**

Jsou výsledkem osvojení si informací pochopených, zapamatovaných, využívaných a získaných prostřednictvím vzdělávání, anebo učení se. Tvoří zázemí pro zvládnutí odborných činností tím, že opisují, jaké informace teoretického charakteru by zaměstnanci měli mít nebo si je osvojit, aby mohli „*efektivně zastávat své role*“.³⁶ Mezi odborné kompetence patří:

- **Manažerské kompetence**

K vykonávání manažerské funkce musí mít zaměstnanec manažerský potenciál, který je základním předpokladem k dosažení tohoto typu kompetencí. Jan Barták uvádí, že v případě manažera se jedná o schopnosti zaměstnance

³² Hroník, František. Hodnocení pracovníků, str. 32. ISBN 8024714582

³³ Hroník, František. Hodnocení pracovníků, str. 32. ISBN 8024714582

³⁴ Hroník, František. Hodnocení pracovníků, str. 32. ISBN 8024714582

³⁵ Barták, Jan. Personální řízení. Současnost a trendy, str. 53–54. ISBN 978-80-7452-020-4

³⁶ Barták, Jan. Personální řízení. Současnost a trendy, str. 54. ISBN 978-80-7452-020-4

nejen řídit, ale také „vést, motivovat je ke spoluúčasti na řešení pracovních problémů, objektivně posuzovat shromážděné návrhy, oceňovat nejlepší řešení, rozhodovat o jeho realizaci a umět nést odpovědnost za vlastní rozhodnutí.“³⁷

- **Firemní kompetence**

Jedná se o souhrn vlastností a kompetencí, které jsou využívány směrem dovnitř i ven ze společnosti, to znamená například směrem k zákazníkovi.

Kompetenční model patří mezi těžiskové nástroje pro vedení lidí ve společnosti. Jedná se o uspořádaný a ucelený seznam kompetencí – způsobilostí vykonávat činnosti spojené s danou pozicí ve společnosti. Kompetenční model účinně propojuje popis pracovní pozice s firemními hodnotami a využívá se především pro procesy výběru, rozvoje, hodnocení a případně odměňování zaměstnanců. Propojuje tak strategii firmy, její cíle, vize a hodnoty se strategií vedení lidí.

Tvorba kompetenčního modelu zaměstnanců představuje strategický a integrovaný přístup definování, identifikace a následného rozvoje klíčových schopností zaměstnanců, a to specificky pro různé druhy pozic v rámci organizační struktury. Kompetenční model, na základě, kterého je možno vyjádřit a posoudit dané kompetence, umožňuje realizovat efektivní řízení založené využití celé řady kompetencí zaručujících vynikající výkon a výsledky na jednotlivých pracovních pozicích v souladu se strategií a potřebami organizace. Jan Hroník uvádí typologii kompetenčních modelů na základě sociálněpsychologických kompetencí a kompetenční orientace firmy, přičemž tato typologie je založena na rozlišení podle 3 charakteristik (maximum 8 typů kompetenčních modelů): „měkké faktory/kombinace tvrdých a měkkých faktorů, pozorovatelné chování/pozorovatelné chování a potenciál, plošný model/hierarchický model“.³⁸ Z praxe lze uvést příklad kompetenčního modelu založeného na rolích, který je uveden na následujících stránkách.

³⁷ Barták, Jan. Personální řízení. Současnost a trendy, str. 53. ISBN 978-80-7452-020-4

³⁸ Hroník, František. Hodnocení pracovníků, str. 33. ISBN 8024714582

Obrázek 1: Kompetenční model

Kompetenční model VZOR - manažerská pozice (obchodní)

ODBORNÉ KOMPETENCE	
KOMPETENCE	POPIS KOMPETENCÍ
OBCHODNÍ ORIENTACE	<p>KLÍČOVÝ OBCHODNÍK – myslí obchodně, hledá příležitosti, buduje vliv a udržuje vztahy.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aktivně vyhledává a přináší obchodní příležitosti, dokáže je realizovat. - Zná principy strategického obchodu a jedná v souladu s nimi. - Vytváří podmínky pro partnerství se zákazníky za účelem zvyšování jejich loajality. - Získává potřebné informace pro porozumění pohledům, postojům, motivacím a potřebám zákazníka.
FUNKČNÍ ZNALOSTI	<p>ODBORNÍK – zná ICT trh, vývoj, příležitosti a konkurenci.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zná produkty, služby v oboru ICT, zná konkurenci, má celkový přehled o ICT trhu. - Aktivně buduje a využívá síť kontaktů. - Zná a využívá obchodní proces - Zná a uplatňuje principy CRM - Nastavuje obchodní vztahy se zákazníky v souladu s obchodní strategií firmy, respektuje právní, oborové i firemní normy a metodiky. - Zná a využívá metodiku projektového řízení. - Zná principy podnikání (finance, obchodní strategie, marketing, řízení rizik, legislativa atd.) - Zná produktové portfolio společnosti - Zvládá obchodní jednání včetně přípravy podkladových materiálů v angličtině.

MANAŽERSKÉ KOMPETENCE	
KOMPETENCE	POPIS KOMPETENCÍ
VLIV A AUTORITA	<p>AUTORITA – má přirozenou autoritu a respekt ostatních</p> <ul style="list-style-type: none"> - Má přirozenou autoritu a respekt ostatních, je vzorem (role model) - Je konzistentní ve svých rozhodnutích a jednáních - Dokáže prosadit vlastní rozhodnutí a názor, vede konstruktivní diskusi - Umí se efektivně a včas rozhodovat. Svá rozhodnutí staví na analýze a promyšlené strategii. - Ovlivňuje ostatní, získává je pro firemní strategii a plnění cílů.
ŘÍZENÍ VÝKONU	<p>OPERATIVNÍ MANAŽER – řídí a rozvíjí svůj tým, zadává cíle a úkoly a vyhodnocuje je.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vybírá si správné lidi do týmu, rozvíjí je a zapojuje. - Předává informace ve správný čas a v patřičném rozsahu, jasně a srozumitelně komunikuje. - Zadává jasné cíle a ambiciózní cíle a úkoly, kontroluje jejich plnění. - Pravidelně provádí hodnocení výkonu svých lidí, dává strukturovanou zpětnou vazbu a v motivaci přistupuje diferencovaně. - Přijímá opatření, která zvyšují výkonnost lidí, a vhodně uplatňuje formální moc.
VEDENÍ TÝMU	<p>SITUAČNÍ VEDENÍ – volí správné postupy pro vedení týmu k maximálním výsledkům</p> <ul style="list-style-type: none"> - Volí správné přístupy pro vedení, řízení a motivaci týmu (direktivní, delegování, koučování), ví kdy a proč jaký přístup zvolit. - Analyzuje rozvojové potřeby týmu i jednotlivců a zajišťuje realizaci jejich rozvoje. - Podporuje členy týmu v rozvoji, poskytuje zpětnou vazbu a podporuje sebereflexi.

FIREMNÍ KOMPETENCE	
KOMPETENCE	POPIS KOMPETENCÍ
ORIENTACE NA CÍL A EFEKTIVITA	<p>TAHOUN - je proaktivní, iniciativní a vede tým k úspěchu</p> <ul style="list-style-type: none"> - Působí energicky, sebevědomě, dává najevo důvěru v úspěch - Dokáže předat energii na tým, namotivovat tým i jednotlivce - Stanovuje sobě a ostatním náročné, ale realistické cíle, usiluje o jejich překročení. - Je aktivní, iniciativní, má tah na branku. Jde mu o výsledek. - Nevzdává se, nebojí se překážek. I v případě neúspěchu zůstává optimistický. - Pracuje efektivně a s vysokým nasazením i v měnících se podmínkách, snižuje nadměrnou byrokracií. - Stanovuje si a vnímá priority, věnuje jim dostatečnou pozornost a dokáže se na ně plně koncentrovat a vést tým k jejich naplnění.
ZAMĚŘENÍ NA ZÁKAZNÍKA	<p>PARTNER - je zákaznický orientovaný, vnímá potřeby a vytváří hodnoty pro zákazníka</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zajímá se o potřeby a priority zákazníka, umí jim naslouchat a pochopit to, co potřebují. - Se zákazníkem jedná tak, aby si získal jeho důvěru, zájem a zvyšoval jeho loajalitu. - Iniciativně zjišťuje zpětnou vazbu, aby získal maximum informací a podnětů od zákazníka, posílil vztahy. - Poskytuje kvalitní služby a dbá na vysokou kulturu obchodu. Umí komunikovat zákazníkovi hodnotu (přínos).
EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE	<p>KOMUNIKÁTOR – je výborný komunikátor a prezentátor, vždy zaujme posluchače.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Má velmi dobré prezentační dovednosti, hovoří poutavě a strukturovaně, vždy zaujme. - Jeho argumentace je promyšlená, srozumitelná, jasná a vždy přizpůsobená cíli, účelu a posluchačům. - Naslouchá. Umí se doptat na podstatu problému.

<p>INOVACE A ROZVOJ</p>	<p>INOVÁTOR - je tvůrčí, inovativní a navrhuje nové postupy a řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> - Je kreativní, hledá neustále nové cesty, přichází s nápady na změny a zlepšení. Jeho postupy a řešení jsou efektivně realizovatelné. - Je otevřený změnám, v případě nutnosti přehodnotí a změní současný stav v zájmu dosažení cíle. - Vytváří vhodné podmínky pro vznik nových nápadů pro změny. Podněcuje a motivuje ostatní k inovacím. - Aktivně se podílí na budování znalostní databáze.
<p>TÝMOVÁ PRÁCE</p>	<p>TÝMOVÝ HRÁČ - myslí a jedná týmově, sdílí své znalosti a schopnosti s ostatními.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Myslí a jedná týmově. Komunikuje a spolupracuje napříč firmou. - Se všemi kolegy i nadřízenými jedná jako s partnery, čestně a s úctou, respektuje odlišnosti. - Ve stresových situacích reaguje klidně, konstruktivně, ovládá své emoce a nebere si věci osobně. - Aktivně sdílí získané informace a zkušenosti. Je ochotný se podělit i o neúspěchy. - Je mentorem pro juniorní kolegy. Podporuje principy učící se organizace. - Přijímá zpětnou vazbu. Kritika je pro něho výzvou ke změnám.

4. ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

4.1 Teoretická východiska

Řízení pracovního výkonu, respektive řízení výkonnosti (performance management) využívá poznatky teorií motivace a stanovení cílů. Vychází z poznatků, že lidské chování je podmíněné, cílové a motivované. Příčinou chování člověka je motiv, tj. snaha uspokojit potřebu. Aby se však tato potřeba stala hybnou silou, musí existovat reálná možnost uspokojit pocíťovanou potřebu. Podle Ireny Wagnerové řízení výkonnosti umožňuje „*integrovat vizi, strategii a konkrétní cíle zaměstnanců firmy tak, aby bylo dosaženo optimálního výsledku*“ a je založeno na principu „*vedení na základě souhlasu nebo jakési smlouvy spíše než na vedení prostřednictvím příkazů*“.³⁹ Tento souhlas – většinou písemná smlouva mezi manažerem a pracovníkem týkající se budoucího pracovního výkonu a osvojování si potřebných kompetencí – vyjadřuje strategické zaměření a určitou integraci, provázanost, stanovených cílů a požadovaných kompetencí. Josef Koubek vysvětluje, že na základě zmíněné dohody nebo smlouvy „*dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, určité podoby hodnocení pracovníka (hodnocení pracovního výkonu pracovníka) mající spíše formu zkoumání faktorů pracovního výkonu a odměňování pracovníka*“ a zároveň dochází „*k provázání podnikových, týmových a individuálních cílů s klíčovými, základními schopnostmi lidí*“.⁴⁰

Podle Zdeňka Častorála se „řízení pracovního výkonu zaměřuje na zkoumání motivačních příčin“⁴¹ a využívá zejména teorie a koncepce jako jsou A. Maslowova hierarchie potřeb, F. Herzbergova dvoufaktorová teorii a V. H.

³⁹ Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 31. ISBN 978-80-247-1349-6

⁴⁰ Koubek, Josef. Řízení pracovního výkonu, str. 18. ISBN 80-7261-116-X

⁴¹ Častorál, Zdeněk. Základy moderního managementu, str. 98. ISBN 978-80-86723-76-

Vroomovy poznatky o pracovní motivaci, na jejichž základě byla formulována takzvaná expektační teorie. Podle ní „motivace je souborem funkcí“⁴²:

- expektance (očekávání, že určité chování povede k měřitelnému výsledku)
- instrumentality (očekávání, že určitý výsledek povede k určité odměně)
- valence (očekávaná míra uspokojených potřeb spojená s odměnou)

Teorie stanovení cílů je založena na poznatku, že cíle člověka mohou hrát významnou roli při jeho motivaci k pracovnímu výkonu. Pokud manažeři dokáží ovlivnit stanovování strategických cílů organizace tak, aby je zaměstnanci akceptovali, mohou tyto cíle využít jako prostředek k motivaci pracovního výkonu zaměstnanců a zajistit tak jejich dosažení.

Josef Koubek uvádí, že *„Moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka, a tím i optimální využívání jeho pracovních schopností. V zájmu zlepšování pracovního výkonu, ale i v zájmu zvyšování spokojenosti každého pracovníka s kvalitou pracovního života se zároveň klade důraz na soustavné rozvíjení jeho pracovních schopností. Rozvíjení pracovních schopností se pak stále více považuje za součást pracovních úkolů pracovníka, za složku jeho výkonu a jako takové se stává předmětem hodnocení pracovního výkonu a odměňování.“*⁴³

4.2 Složky pracovního výkonu

Pracovní výkon je výsledek určité pracovní činnosti pracovníka dosažený v daném čase a za určitých podmínek. Josef Koubek uvádí, že *„za složky moderního pojetí pracovního výkonu a zároveň za jeho kritéria se totiž považují nejen výsledky, ale i chování (nejen pracovní, ale i sociální) a charakteristiky dovedností, znalostí, osobnosti, potřeb a hodnotových orientací. Moderní pojetí pracovního výkonu tedy zahrnuje nejenom output, ale i input, tedy to co*

⁴² Arnold, John. Psychologie práce: pro manažery a personalisty, str. 313. ISBN 978-80-251-1518-3.

⁴³ Koubek, Josef. Řízení pracovního výkonu, str. 17. ISBN 80-7261-116-X

*pracovník v podobě svých vlastností do organizace přináší a vkládá do své práce.*⁴⁴

Josef Koubek dále uvádí, že pracovní výkon je „*výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů)*“.⁴⁵

- a) Úsilí** – je odrazem motivace. Jedná se o množství energie, jak fyzické, nebo duševní, vynaložené při vykonávání pracovního úkolu. Pokud člověk nedisponuje potřebnými schopnostmi a vědomostmi nebo správně nepochopí svou úlohu, jeho pracovní výkon nemusí být úměrný jeho vynaloženému úsilí.
- b) Soustředěnost na výkon** – jeho úroveň kolísá především v souvislosti se situací a stavem, ve kterém se daný člověk momentálně nachází.
- c) Schopnosti, vědomosti a zručnosti** – patří k osobním charakteristikám člověka. Jejich úroveň determinuje úroveň dosaženého pracovního výkonu.
- d) Vnímání úkolu** – míra pochopení zadaného úkolu. Podmiňuje směr a oblasti, o kterých se pracovník domnívá, že by na ně měl orientovat své úsilí při práci.

Irena Wagnerová uvádí, že „*soustava ukazovatelů je rámcem, který poskytuje manažerům rychlý a souhrnný přehled jak na podnikatelský proces, tak současně na kritické indikátory současné a budoucí výkonnosti organizace a vysvětluje, že vyvážená soustava ukazovatelů (nebo tzv. karta vyrovnaného skóre) je metodika, pomocí které se dosahuje zvyšování efektivity řízení a současně sladování cílů celého a cíli jednotlivých pracovníků na různých úrovních.*“⁴⁶ Soustava ukazovatelů je vlastně systémem měření výkonnosti, který překračuje tradiční pohledy například přes finanční ukazovatele nebo produktivitu. Podle Wagnerové lze „*klíčové ukazovatele rozdělit do 4 dimenzí podnikové činnosti:*

⁴⁴ Koubek, Josef. Řízení pracovního výkonu, str. 24. ISBN 80-7261-116-X

⁴⁵ Koubek, Josef. Řízení pracovního výkonu, str. 23. ISBN 80-7261-116-X

⁴⁶ Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 41. ISBN 978-80-247-1349-6

- Finance
- Zákazníci
- Procesy
- Růst a rozvoj zaměstnanců⁴⁷

Podobné lze vytvořit modelovou soustavu ukazovatelů na základě předem definovaných dimenzí, například:

I. Subjektivní vnitřní ukazatele

- Fyzická kapacita (tělesná zdatnost, zdravotní stav)
- Odborná kapacita (vzdělání, praxe, vědomosti, způsobilosti, speciální znalosti)
- Intelektová kapacita (úroveň a struktura rozumových schopností, speciální schopnosti)
- Výkonnostní kapacita (neuropsychická odolnost, pracovní tempo, unavitelnost)
- Osobnostní kapacita (charakterové vlastnosti, osobní a temperamentální stabilita, zralost, morální profil)
- Společensko-interakční kapacita (schopnost do sociálních vztahů vcházet, přizpůsobit se jim, ovládat je)

II. Venkovní technické ukazatele

- Pracovní prostředí (fyzikální a chemické vlivy)
- Pracovní prostředky
- Technologie výroby, pracovní postupy a procesy
- Způsob a průběh práce (volná, nárazová, proudová)
- Povětrnostní vlivy (při práci v terénu)

⁴⁷ Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 42. ISBN 978-80-247-1349-6

III. Sociálně-ekonomické ukazatele

- Formální makro a mikro struktura
- Způsob a styl řízení
- Způsob hodnocení a odměňování zaměstnanců
- Formální a neformální vztahy ve společnosti
- Mimopracovní vlivy (doba a způsob dojíždění do zaměstnání, bydliště, rodina, trávení volného času apod.)

IV. Ukazatele vyplývající z časového průběhu práce

- Zvyšující výkonnost (zácvik, zapracování, aktivace)
- Snižující výkonost (únava, monotónní práce apod.)

Důležité je dávat pozor na tyto faktory, které mají vliv na pracovní výkon a nejsou ovlivněné pracovníkem. Tyto determinanty by neměly být chápány jako přímé determinanty kvality pracovního výkonu, ale jako faktory ovlivňující jeho jednotlivé složky. Pokud se při hodnocení zaměstnanců takové vlivy identifikují, informace o existenci slouží managementu podniku jako podklad pro odstraňování systémových chyb, respektive slabých míst podniku jako celku. I na základě této skutečnosti je možno pochopit významné místo hodnocení zaměstnanců v procesu zabezpečování účinnosti systémů kvality a jejich neustálého zlepšování.

Ukazatele pracovního výkonu můžeme také rozdělit na přímé a nepřímé. Podle Josefa Koubka lze *„měřítko pracovního výkonu rozdělit na finanční, výsledková kvantitativní, výsledková kvalitativní, percepční a časová, a jak Koubek dále vysvětluje, tyto měřítko jsou obrazem ukazovatelů definovaných podle kritérií: kvantita, kvalita, produktivita, včasnost a nákladovost“*.⁴⁸

a) Přímé ukazatele

⁴⁸ Koubek, Josef. Řízení pracovního výkonu, str. 74 – 75. ISBN 80-7261-116-X

- Kvantita práce vyjádřena v produkčních jednotkách za jistý časový úsek.
- Kvalita (chybnost) práce vyjádřená za jistý časový úsek. Při některých pracích je kvalita jediným přímým ukazatelem výkonu, protože kvantita je určena technologicky, například v pásové výrobě.

b) Nepřímé ukazatele

- Stabilita výkonu v čase
- Stupeň změny psychických procesů či funkcí
- Úrazovost, nehodovost
- Absence, fluktuace a podobně

Ukazatele výkonu mohou posloužit pro různé účely:

- Jsou podkladem pro psychologickou analýzu určujících složek výkonu. Jsou prostředkem hodnocení zaměstnance i celého pracovního kolektivu.
- Jsou východiskem při zjišťování specifického podílu psychických procesů a vlastností při realizaci práce.
- Jsou jedním z důležitých kritérií zásahu psychologa do pracovního procesu. Například při zavádění režimu práce a oddechu.
- Mohou posloužit jako kontrola zavedených opatření a podobně.

Josef Koubek upozorňuje, že problémem „*měření a ukazatelů pracovního výkonu je to, že nikoli vždy je možné pracovní výkon měřit. Poměrně snadné je to v případech, kdy cíle a normy (standards) pracovního výkonu lze kvantifikovat.*“⁴⁹ Prakticky jedinou kvantitativně přesně vyjádřitelnou informací o výkonu je určení velikosti pracovního výsledku za jistý pracovní čas. „*V případě pracovní činnosti, jejíž výsledky jsou průběžně měřitelné, můžeme dosažený výkon vyjádřit graficky pomocí takzvaných pracovních nebo výkonových křivek. Průběh řízení výkonu zachycuje křivka, kterou Josef Koubek uvádí s následujícími prvky*“.⁵⁰

- začátek období: Dohoda (smlouva) o pracovním výkonu

⁴⁹ Koubek, Josef. Řízení pracovního výkonu, str. 72. ISBN 80-7261-116-X

⁵⁰ Koubek, Josef. Řízení pracovního výkonu, str. 26. ISBN 80-7261-116-X

- průběh období: Sledování a prověřování pracovního výkonu v souladu se smlouvou
- konec období: Závěrečné prozkoumání a posouzení výkonu
- nízký výkon (Aktivity manažera: coaching, counselling a jiné nástroje motivování)
- skutečný výkon, žádoucí vývoj výkonu a zlepšený výkon
- Vysoký výkon (Aktivity manažera: Povzbuzování a upevňování správného chování pomocí peněžních a nepeněžních odměn, ocenění práce a pochvaly a přidělování náročnější, odpovědnější a prestižnější práce)

4.3 Vlivy působící na výkon

Faktory, které ovlivňují výkon a výkonnost pracovníků se rozdělují do dvou skupin: objektivní a subjektivní. V každé skupině se zkoumají ty, které mají na výkon zaměstnance krátkodobý, nebo dlouhodobý vliv, které působí přímo, nebo zprostředkovaně. Změny po výkonu jednotlivých zaměstnanců se sledují v kratších intervalech a možno je ovlivnit jednorázovým opatřením. Změny ve výkonu jsou předmětem pro dlouhodobější sledování a možno je dosáhnout jenom komplexním dlouhodobým cíleným postupem.

Mezi objektivní faktory se zařazují:

- Ekonomické a organizační podmínky
- Fyzické a technické podmínky
- Sociální podmínky

Mezi subjektivní faktory se zařazují:

- Individuální předpoklady zaměstnance pro výkon určité pracovní činnosti
- Způsob přijímání a zpracovávání podnětů, které působí na zaměstnance při výkonu pracovní činnosti v pracovním prostředí
- Úroveň rozsah a členitelnost psychických procesů zaměstnance a subjektivní vlivy v minulosti přežitého poznávání

- Postoje k pracovní činnosti a hodnotový systém osobnosti zaměstnance – soulad profesionální a zájmové orientace.

V psychologické analýze faktorů výkonu a výkonnosti zaměstnance hrají důležitou úlohu i ukazatele výkonu. Rozlišují se dvě skupiny:

- Přímé ukazatelé výkonu – kvantita a kvalita vykonané práce
- Nepřímé ukazatelé výkonu – stabilita výkonu v čase, úrazovost, absence, fluktuace atd..

Dále mezi psychologické účinky na výkon zaměstnance patří:

- Mikroklimatické podmínky na pracovišti
- Hluk na pracovišti
- Osvětlení pracoviště atd..

4.4 Systém řízení motivace pracovního výkonu

Josef Koubek uvádí, že „*Systematické řízení pracovního chování obvykle vyžaduje uskutečnit následující činnosti:*

- *Stanovit cíle*
- *Měřit pracovní výkon*
- *Oznámit výsledky*
- *Odměňovat podle výsledku*
- *Upravit cíle*⁵¹

Podle Ireny Wagnerové mají mít „*dohody/smlouvy o pracovní výkonnosti tento obsah:*

- *Pracovní cíle na určité období, zpravidla 5–10 bodů.*
- *Měřítka výkonnosti. Konkrétní kritéria plnění cílů, konkrétně definovaná.*
- *Kompetence – definice nutných znalostí a dovedností, požadovaného chování potřebného k efektivnímu výkonu práce. Definice kompetencí mohou být jednotné pro určitou skupinu profesí, například pro manažery.*

Stanovení cílů je klíčovou úlohou při uplatnění modelu řízení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků, anebo pracovních skupin. Aby systém mohl splnit svůj základní cíl – přispívat k naplnění cílů organizace – je potřeba cíle

⁵¹ Koubek, Josef. Řízení pracovního výkonu, str. 84. ISBN 80-7261-116-X

jednotlivých pracovníků odvodit od strategických cílů organizace a konkretizovat je⁵².

Jak uvádí Irena Wagnerová, „*cíle by měly být podle modelů SMART nebo KARAT:*

- *Náročné (ambiciózní), ale dosažitelné*
- *Měřitelné*
- *Dohodnuté a přijatelné (akceptovatelné)*
- *Realistické a relevantní*
- *Konkrétní, jasně formulované (termínované)⁵³*

4.5 Měření pracovního výkonu

Systém měření pracovního výkonu klade důraz na zpětnou vazbu, tj. na poskytování informací o dosaženém pracovním výkonu. V závislosti na preferovaném pracovním chování se pak volí kritéria, podle kterých se bude pracovní výkon posuzovat. Kritéria by měli být pokud možno objektivní, ale také mohou být někdy obtížně měřitelné, kvalita ukazatelů může být nedostatečná. Pokud je nutné použít subjektivní kritéria, měli by se hledat možnosti jejich objektivizace, například využitím více různých hodnotitelů, jako to dělá například systém hodnocení 360° stupňů.

Základní funkcí zpětné vazby je kontrola realitou. Aby tato kontrola byla efektivní, je potřeba otevřeného systému, ve kterém může přicházet zpětná vazba z různých stran, aby byla permanentní.

4.5.1 360° stupňová zpětná vazba

„Model nazvaný jako 360° stupňová zpětná vazba je moderní nástroj rozvoje kompetencí, kterého základní pilíř spočívá v hodnocení chování od

⁵² Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 51. ISBN 978-80-247-1349-6

⁵³ Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 51–52. ISBN 978-80-247-1349-6

různých skupin spolupracovníků – tj. hodnotitelů“.⁵⁴ Tato zpětná vazba je velice užitečný nástroj na zjištění silných a rozvojových stránek hodnocených manažerů, který napomáhá k návrhu akcelerací manažerského rozvoje. Tento objektivní nástroj můžeme přirovnat k nastavení zrcadla z vícera uhlů pohledů.

Účelem zpětné vazby je zjistit kvalit a kvantitu jednotlivých manažerských kompetencí. Kvantita se zjišťuje posuzováním na škále a kvalita slovními komentáři. Slovní komentáře, tj. popisní zpětná vazba – je velmi vzácním zdrojem informací na sebereflexi pro hodnocené manažery.

Výsledkem je teda jasný a komplexní přehled o vnímání chování konkrétního manažera od ostatních spolupracovníků z různých úrovní. Takto má hodnocený manažer přehled o tom, v čem má silné stránky a na, kterých stránkách by měl zapracovat.

4.5.2 Nástrahy 360° stupňové vazby

Kolegové a podřízení dokáží dobře posoudit chování a řídicí styl manažera, ale nedokáží spolehlivě posoudit jeho pracovní výkonnost. Proto se doporučuje jistá opatrnost při propojení hodnocení s odměňovacím systémem, anebo funkčním postupem. V praxi se kromě toho stává, že kolegové, anebo podřízení ohodnotí manažera nepříznivě, protože jsou předpojatí, anebo si s ním vyřizují účty. Tato chyba může lehce nastat, protože se k manažerovi nevyjadřují všichni, ale jenom vybraní podřízení a kolegové.

⁵⁴ Srov. Hroník, František. *Hodnocení pracovníků*, str. 66–70. ISBN 8024714582
Koubek, Josef. *Řízení pracovního výkonu*, str. 120–127. ISBN 80-7261-116-X
Wagnerová, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*, str. 76–79. ISBN 978-80-247-1349-6

Obrázek 2: 360° stuňová zpětná vazba



5. MOTIVACE

Součástí personálního managementu, zaměřeného na řízení lidských zdrojů, jsou personální činnosti, jako vyhledávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, pracovní a sociální adaptace, motivace, výkonnost, spokojenost a hodnocení zaměstnanců. Motivace představují vnitřní proces, zahrnující celou řadu snažení, tužeb, potřeb a přání. Je to proces příčin, nasměrování lidského konání a chování na určitý cíl. Motivace aktivuje, anebo uvádí do pohybu všechny vnitřní síly člověka zaměřené na dosažení vytýčeného cíle.

Pracovní motivace je pak motivace zaměřená na podávání pracovního výkonu, na určité požadované pracovní chování, na chování odpovídajícím potřebám pracovního místa, cílem podniku.

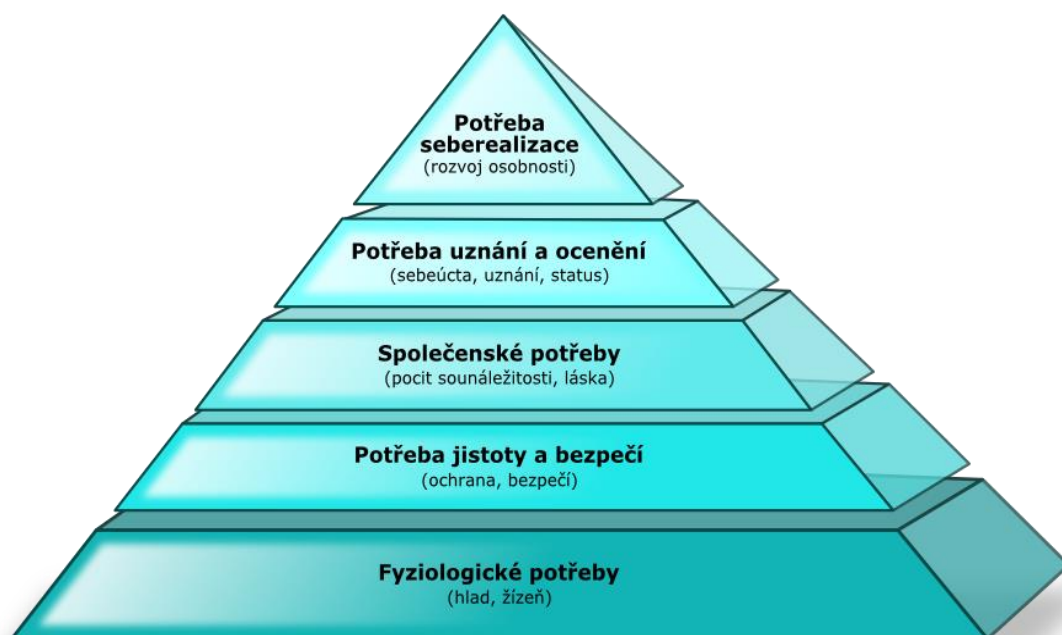
Podle Ireny Wagnerové „*motivem rozumíme popud, podnět, anebo pohnutku, které posouvají hranice možností zaměstnance, a vyžaduje hodně sil na překonání samého sebe a koncentrovanou pozornost na vlastní profesní růst. Hledání principů, zákonitostí, metod a nástrojů na to jak motivovat a účinně vést k žádoucímu pracovnímu výkonu je obsahem pracovní motivace. V současnosti jsou nejvíce zmiňované teorie jako Maslowova pyramida potřeb, Herzbergerova dvou-faktorová teorie*“.⁵⁵

⁵⁵ Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 14–17. ISBN 978-80-247-1349-6

5.1 Maslowova teorie potřeb

Nejslavnější klasifikaci potřeb je ta, kterou formuloval Maslow (1954). Domníval se, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, a to od základních fyziologických potřeb po potřeby bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace, která je nejvyšší ze všech. „Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nejnižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince se pak soustřeďuje na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy⁵⁶, jak uvádí Irena Wagnerová.

Obrázek 3: Maslowova teorie potřeb



⁵⁶ Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 14. ISBN 978-80-247-1349-6

5.2 Herzbergova dvou-faktorová teorie

Dvou-faktorovou teorii satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích hygienických faktorů) vypracovali Herzberg a kol. (1957) na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Předpokládalo se, že lidé jsou schopni označit a definovat podmínky, které je při práci uspokojují, anebo neuspokojují. Bylo zjištěné, že popisy dobrých období se nejčastěji týkali obsahu práce, především úspěchu, uznání, povýšení, autonomie, zodpovědnosti a práce samotné. Na druhé straně popisy špatných období se týkaly okolností a souvislosti práce. Přání zaměstnanců se dělila do dvou skupin. Jedna skupina se týkala potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka, jako zdroj kvalifikace osobního růstu. Druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojená se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Tyto skupiny tvoří dva faktory. Jednu tvoří satisfaktory, či také motivátory, protože jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Druhá se skládá z dissatisfaktorů, které v podstatě charakterizují prostředí a v první řadě slouží k prevenci nespokojenosti zaměstnanců, ale mají jenom malý vliv na pozitivní postoje k práci.⁵⁷

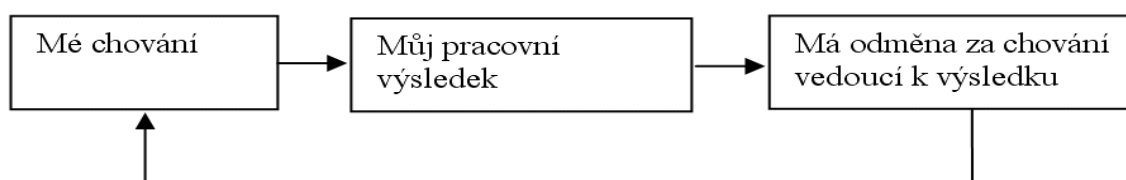
5.3 Vroomova expektační teorie

Vroomova expektační teorie pracuje se dvěma základními pojmy: expektace a valence. Motivace jedince chovat se určitým způsobem je determinována jeho očekáváním, že jeho chování povede ke konkrétnímu výsledku násobené hodnotou, který daný výsledek pro jedince má. Pracovní činnost je chápána jako činnost instrumentální, to znamená jako prostředek na dosahování požadovaného výsledku. „*Formální výsledek této teorie představuje*

⁵⁷ Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 14–15. ISBN 978-80-247-1349-6

vzorec: $M = f(V \times E)$, kde M je celková úroveň motivace, V je valence, to znamená subjektivní hodnota chování, a E je expentance, to znamená subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní chování skutečně povede k očekávanému výsledku. Motivace je možná jenom tehdy, pokud mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah. Jednoduchým příkladem tohoto vztahu je peněžní odměna, která musí být pro jedince jasně spojená s výkonem a musí mít pro konkrétního člověka dostatečnou hodnotu⁵⁸, jak uvádí Irena Wagnerová.

Obrázek 4: Vroomova expektační teorie



5.4 Teorie instrumentality

Dále Irena Wagnerová uvádí, že „Zaměstnanec bude motivován k práci jenom, když odměny a tresty budou přímo propojené s jeho výkonem. Tato teorie je založená na principu posilování přesvědčení člověka a na takzvané zákonné příčiny a úniku. Tento přístup je založený výhradně jenom na venkovní kontrole“.⁵⁹

5.5 Teorie potřeb

Podle Ireny Wagnerová je „základem této teorie přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří další napětí a stav nerovnováhy. K navrácení

⁵⁸ Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 15. ISBN 978-80-247-1349-6

⁵⁹ Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 76–79. ISBN 978-80-247-1349-6

rovnováhy je potřeba rozeznat cíl, který tuto potřebu uspokojí a vybrat způsob chování, který povede k dosažení stanoveného cíle“⁶⁰.

⁶⁰ Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 25–26. ISBN 978-80-247-1349-6

6. VÝZNAM, CHÁPÁNÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Kdybychom nemohli definovat pracovní výkon, tak bychom jej nemohli ani měřit, ani řídit. Výkon je vlastně konstrukt, který má hodně dimenzí. Jeho měření se mění v závislosti na různých faktorech.

Podle Josefa Koubka „výkon znamená jak chování, tak výsledky“.⁶¹ Chování vyzařuje z vykonavatele práce a mění výkon z abstrakce na akci. Chování není jenom nástrojem dosahování výsledku, ale je také výsledkem samo o sobě – je produktem duševního a fyzického úsilí vynaloženého na úkoly – a lze je posuzovat odděleně od výsledků.

Hodnoty řízení pracovního výkonu jsou založeny na etických zásadách respektu k jedinci, na vzájemném respektu, spravedlnosti a slušnosti procedur. Tyto hodnoty spočívají na přesvědčení, či zásadách, že:

- Management společnosti je odpovědný za vytváření podmínek, v nichž je vysoký výkon dosažitelný.
- Každý má zájem na zlepšování výkonu, to je společná odpovědnost manažerů a jejich týmu a manažeři a jejich týmy jsou při naplňování svého účelu na sobě vzájemně závislí.
- Pracovníci by měli být oceňováni a měli by být považováni za svou práci a za to, čeho dosahují.
- Musí být uznávány a respektovány jak potřeby jedinců, tak potřeby organizace.
- Pracovníci by měli chápat ukazatele použité ke sledování jejich výkonu, a měli by být schopni pomocí těchto ukazatelů sledovat svůj vlastní výkon.
- Pracovníci by měli chápat, jak a proč došlo k rozhodnutím, která se jich týkají a která vyplývají ze zkoumání a posuzování jejich pracovního výkonu.
- Pozornost by se měla spíše soustředit na rozvíjení, zlepšování výkonu než na jeho řízení.

⁶¹ Koubek, Josef. Řízení pracovního výkonu, str. 22. ISBN 80-7261-116-X

Prioritou by měly být rozvojové aspekty řízení pracovního výkonu.

„Tato definice výkonu vede k závěru, že při řízení pracovního výkonu týmů a jednotlivců je třeba brát v úvahu jak vstupy (chování), tak výstupy (výsledky). Jde o smíšený model řízení pracovního výkonu, který zahrnuje úroveň schopností chování a dosahování cílů, ale i stanovování cílů a jejich zkoumaní a posuzování. A jak ukázaly výzkumy (např. Armstronga), právě tento model nyní mnohé organizace zajímá.“⁶²

⁶² Armstrong, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi, str. 45. ISBN 978-80-253-1198-1

7. METODY HODNOCENÍ

Podle Ireny Wagnerové má „každý typ hodnocení výkonu a výkonnosti své výhody a nevýhody, které musí zaměstnavatel co nejpečlivěji zvážit před tím než vybere příslušný plán. V mnoha případech mohou být nevýhody jednoho systému minimalizovány jeho zkombinováním s dalším systémem“.⁶³

7.1 Systémy hodnocení na měření vlastností

Jedná se o nejvíce používaný typ hodnocení výkonu a výkonnosti zaměstnanců. Tyto systémy poskytují seznam vlastností, jako je například kvalita, kvantita práce, spolehlivost spolupráce, iniciativa, odpovědnost, rozhodování, kreativita a od hodnotitele se vyžaduje hodnocení každé této vlastnosti a rysu.

- „Skórovací systém je obvykle hodnotící škála, která má 3 – 5 stupňů s popisy od nejméně uspokojivého k vynikajícímu. Některé firmy využívají pouze dvě úrovně, a to: uspokojivý a neuspokojivý, ale toto dvojestupňové hodnocení není možno využívat pro účely platových změn, protože v nich není možno odlišit průměrnou výkonnost“.⁶⁴

Výhodou systémů založených na měření vlastností je to, že mohou být poměrně jednoduše a rychle vyvinuty a mohou být využívány pro rozsáhlou škálu pracovních pozic. Tyto systémy mají však i velké nevýhody. Především jsou vysoce subjektivní. Tento systém je založený na tom, že hodnotitel vnímá určitou vlastnost jako hodnocený. Tento vliv je možno poněkud omezit, pokud jsou vlastnosti přesně definovány. Například kvalita práce může být ujasněná definicí „pečlivost, důslednost, přesnost, minimální chybovost“. Pokud jsou

⁶³ Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 67. ISBN 978-80-247-1349-6

⁶⁴ Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 67–68. ISBN 978-80-247-1349-6

jednotlivci hodnocení podle subjektivních osobnostních faktorů více, než podle objektivních dat, jsou tyto systémy velmi náchylné k hodnotitelským chybám.

- „Posudek je dalším systémem založeným na hodnocení vlastností. Jedná se o psanou formu hodnocení pracovního výkonu a pracovní výkonnosti zaměstnance v průběhu předem určeného hodnotícího období. Posudky jsou obvykle velmi subjektivní a hodnocení výkonnosti zaměstnance může být ovlivněno jak k lepšímu tak k horšímu výsledku, díky tomu jak hodnotitel k hodnocení přistupuje a jak dobré má vyjadřovací schopnosti a v neposledně řadě se zde odvíjí jeho schopnost psát“⁶⁵, podle Ireny Wagnerové.

7.2 Systémy založené na porovnávání

V systému založených na porovnávání hodnotitel srovnává a porovnává pracovní výkon zaměstnanců s pracovním výkonem jiných zaměstnanců a je vytvořen řebříček podle jejich výkonnosti.

Irena Wagnerová uvádí, že „v nejjednodušší verzi jsou všichni zaměstnanci ohodnoceni podle výkonnosti a následně je vytvořena výkonnostní hierarchie s tím, že nejlépe hodnocený zaměstnanec má nejvyšší hodnocení“.⁶⁶

„Alternativní a jednodušší metodu je rozdělit zaměstnance podle výkonnosti do tří skupin, nejlepší, průměrné a nejhorší. Možno je použít také metodu nucené volby/povinného rozložení, kdy je třeba do každé výkonnostní skupiny přidělit určitý počet zaměstnanců. Metoda nucené volby spočívá v tom, že hodnotitel je nucen umístit určité procento zaměstnanců do té kategorie hodnocení v souladu s normálním rozdělením. V podstatě se jedná o kombinaci posuzovací stupnice a metody pořadového seřazení. Každý člen posuzovaného kolektivu je hodnotitelem zařazen do jedné z pěti tříd, a to tak, že v jednotlivých třídách od nejlepších do nejhorších musí být například zařazeno procento pracovníků: I. – 10%, II. – 20%, III. – 40%, IV. – 20%, V. – 10%. Účelem je, aby

⁶⁵ Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 68. ISBN 978-80-247-1349-6

⁶⁶ Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 68. ISBN 978-80-247-1349-6

hodnotitel neklasifikoval příliš přísně. Toto může zamezit určitým chybám, ale může to vést i k dalším chybám, a to například v případě, že většina hodnocených má nadprůměrnou výkonnost. To může hodnocené poškodit, protože mohou pociťovat, že je hodnocení diktované idealizovaným modelem více než skutečnou výkonností.“⁶⁷

7.3 Behaviorální systémy

„V behaviorálních systémech jsou zaměstnanci hodnoceni pouze podle rozsahu, ve kterém projevují svoje úspěšné pracovní chování. Před systémy založených na porovnání a na hodnocení vlastností mají výhodu, protože jsou založeny na objektivním, pozorovaném pracovním chování. Pokud jsou tyto přístupy správně vyvinuty, pak jsou validní a reliabilní a relativně bez hodnotitelských chyb a zaujatosti“⁶⁸, jak uvádí Irena Wagnerová.

Tři nejdůležitější typy behaviorálních systémů jsou:

Technika kritického incidentu (CIT – Critical incident technique)

Vyžaduje, aby hodnotitel a hodnocený stanovili předem, co se považuje za úspěšný a naopak za neúspěšný pracovní výkon v dané práci. Hodnotitel, neboli nadřízený pak sleduje zaměstnance a zaznamenává jejich výkonnost v kritických aspektech pracovní výkonnosti. Zaměstnanci jsou hodnoceni podle toho, jak často demonstrují úspěšné pracovní chování.

„Výkonnostním chováním neboli incidentem se rozumí jakákoli pracovní činnost, která je dostatečná, takže umožňuje činit závěry a predikce o osobě, která je vykonává. Aby tato událost byla „kritická“ musí se vyskytnout v situaci, ve které je cíl činnosti, nebo záměr pracovníka pozorovateli dostatečně jasný, a v níž následky činu jsou natolik určité, že nemůže být pochybnosti o jejich významu“.⁶⁹

⁶⁷ Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 68. ISBN 978-80-247-1349-6

⁶⁸ Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 69. ISBN 978-80-247-1349-6

⁶⁹ Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 69-70. ISBN 978-80-247-1349-6

Praktická aplikace metody je tedy náročná a vyžaduje specifický postup, kdy se nejdříve určí kritické události dané profese, dále se provede sběr dat, pak jejich utřídění a nakonec podrobná analýza se stanovením nároku. Největší nevýhodou techniky kritického incidentu je, že vyžaduje dlouhodobé a velmi podrobné pozorování zaměstnanců a navíc se jedná o příliš náročnou dokumentaci.

Behaviorálně zakotvené hodnotící škály (BARS – Behaviorally Anchored Rating Scales)

„Jsou vyvinuty na základě techniky kritického incidentu (CIT). V podstatě jde o hodnotící škály s příklady, které se používají k definici bodů na škále. Konkrétní chování poskytuje referenční bod, oproti kterému se srovnává výkonnost zaměstnance“.⁷⁰ K vyvinutí této škály je potřeba zaměstnance a jeho nadřízený, aby stanovili pracovní chování, které je efektivní, neefektivní a neutrální. Rozličná chování jsou zařazené do kategorií, nebo pracovních dimenzí, které jsou definované (například přesnost práce). Jsou zaležené na skutečném pozorovatelném chování, a proto jsou velice dobře zaměstnanci přijímány. Vedou ke zvýšení reliability, protože hodnotitel a hodnocený pozoruje stejné pracovní chování. Hlavní nevýhodou je složitá konstrukce, protože musí být vyvinuta pro každou práci zvlášť.

Behaviorálně observační škály (BOS – Behavioral observation scales)

Používají se pro rozličné pracovní dimenze. Jak uvádí Irena Wagnerová, „hodnotitel musí bodově zhodnotit pracovní výkon zaměstnance v každém pracovním chování, podle toho, jestli zaměstnanec pracuje požadovaným způsobem vždy, někdy, nebo nikdy. Všechny body jsou následně zprůměrované tak, aby poskytli celkové hodnocení pracovní výkonnosti. Výhodou je, že hodnotitel poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu, protože je spíše v roli pozorovatele, než soudce“.⁷¹ Jsou zde vyjmenovávány pouze pozitivní druhy chování, které vedou k požadovanému pracovnímu výkonu.

⁷⁰ Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 72. ISBN 978-80-247-1349-6

⁷¹ Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 72-73. ISBN 978-80-247-1349-6

Stejně jako v předchozích systémech jsou náročné na čas a na údržbu. Taky je nutné, aby hodnotitelé pravidelně a podrobně pozorovali zaměstnance a tak zajistili přesné hodnocení.

7.4 Typy hodnocení dle zdroje

U většiny společností se hodnocení provádí pouze přímými nadřízenými. Tento přístup má své nevýhody, protože může být pro nadřízeného komplikované, aby pracovní chování zaměstnance pozoroval dostatečně často, na základě kterého by mohl učinit informované hodnocení o jeho pracovní výkonnosti. Nadřízení mohou být také ovlivněni zaujatostí, nebo předsudky vůči podřízenému zaměstnanci nebo vůči práci samé. Podle Ireny Wagnerové *„mají společnosti z tohoto důvodu zájem, aby hodnocení nadřízeným bylo kombinováno s dalšími typy hodnocení, například:*

- *Hodnocení spolupracovníků*
- *Sebehodnocení*
- *Hodnocení podřízenými“⁷²*

Zaměstnanci, kteří přicházejí do styku se zákazníky, by mohli být hodnoceni zákazníky. Zpětná vazba používaná z více zdrojů je ale spíš používaná nejvíce pro obchodní, vývojové účely, než pro administrativní a platové účely. Nejčastěji se používá systém hodnocení přímým nadřízeným v kombinaci se sebehodnocením zaměstnance.

7.4.1 Sebehodnocení

Podle Ireny Wagnerové *„podstatou ohledně sebehodnocení je zamyšlení zaměstnance nad svým pracovním chováním a nad svým pracovním výkonem, kterého výsledkem je vytvoření podkladů pro hodnocení a srovnání rozdílů v hodnocení nadřízeného a podřízeného“⁷³*

⁷² Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 74. ISBN 978-80-247-1349-6

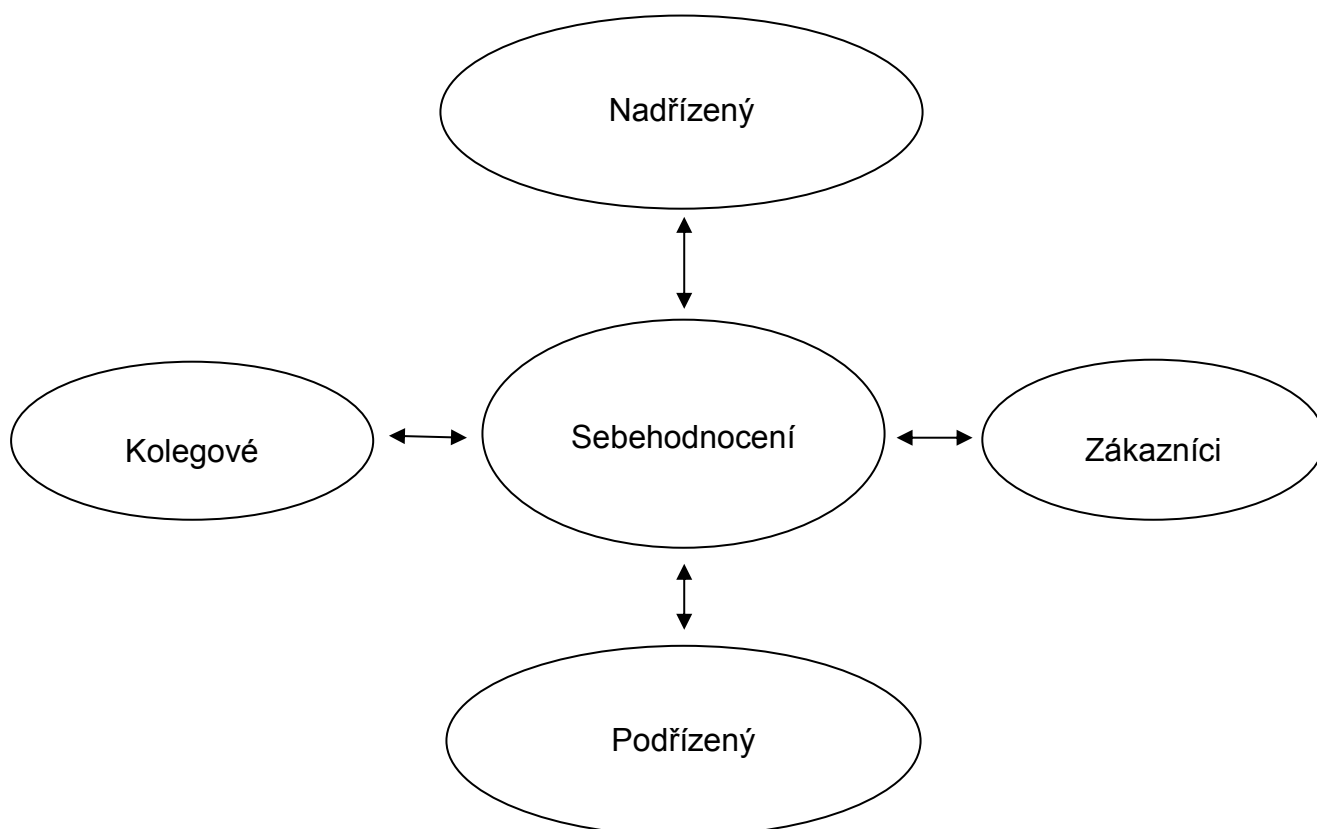
⁷³ Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 75-76. ISBN 978-80-247-1349-6

Několik týdnů, nebo dnů před formálním hodnocením, by měl hodnocený zaměstnanec a hodnotitel vyplnit hodnotící formuláře. Zaměstnanci, kteří sami ohodnotí svojí pracovní výkonnost, má další výhody.

- Zaměstnanci znají nejlépe svojí práci.
- Sebehodnocení může mít na zaměstnance motivační účinek, protože jim může dodat odvalu k tomu, aby přemýšleli o svých silných a slabých stránkách a sami se rozhodli stanovit si cíle na další hodnotící období, například ohledně zlepšení v problémových oblastech.
- Sebehodnocení může velice efektivně snížit defenzivní reakce na hodnocení.

Obrázek 5: Sebehodnocení

8.



JAK ZVLÁDAT SITUACE PŘI HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

8.1 Různé reakce zaměstnanců při hodnocení pracovního výkonu

Pravidelné hodnocení pracovního výkonu v průběhu hodnotícího období nám dodává přehled, jak zaměstnanec vykonává svojí práci, jaké jsou jeho reakce na kritiku, pochvalu a co ho k většímu výkonu nejvíce motivuje. Přesto však může dojít k neočekávaným negativním reakcím. Hodnotitel by měl být na takové situace vždy pečlivě připraven. Mezi takové situace řadíme například tyto reakce:

- **Souhlas**

Na začátku hodnotícího rozhovoru se může zdát, že zaměstnanec souhlasí s hodnocením, kterého se mu dostává. Tohle se může jevit jako ideální situace. Podrobněji vedený hodnotící rozhovor, však může odhalit, že souhlas zaměstnance není zas až tak ideální, jak se zprvu může hodnotiteli zdát. Například, hodnotíme-li zaměstnance nejvyšším možným kladným ohodnocením, zaměstnanec vše odsouhlasí a cítí se být velice pozitivně motivován. Ale jestliže by hodnocení hodnotitele mělo v hodnocení různé možné náznaky zlepšení výkonu práce, tak hodnocený to nahlas odsouhlasí také, ale bude vědět, že to hodnocení není 100% kladné, a musí se zlepšovat. Tudíž hodnocení jeho práce odsouhlasí, ale vnitřně se může cítit podceňován.

- **Spor**

Je možné, že problémoví zaměstnanci, nebudou souhlasit se svým hodnocením, pokud hodnocení bude horší než dokonalé. Tito zaměstnanci mají většinou problém s autoritami a neuznají vaše hodnocení jejich práce, navzdory výsledkům, které prokazují danou situaci. U takového zaměstnance je velice důležité navázat na poslední hodnotící rozhovor, tak aby se zaměstnanci připomnělo, jaké měl stanovené cíle, a proč je nesplnil.

- **Obranný postoj**

Defenzivní zaměstnanci jsou velice zaujati vlastní ochranou. I když jejich pracovní hodnocení vždy musí mít reální podklady, například hmatatelné, které si musí hodnotitel připravit z předchozího posledního hodnotícího rozhovoru, i tak mají velmi emoční reakce na hodnocení jejich pracovního výkonu, které není podle jejich představ, protože se cítí ukřivděny. V takovém případě může dojít, například k použití slovních urážek, propuknutí pláče, nebo protestným odchodem z hodnotícího rozhovoru.

- **Nervozita**

Někteří zaměstnanci jsou silně nervózní, už jenom při komunikaci s nadřízeným. Nemluvě o hodnotícím rozhovoru. Při pomyšlení na to, že mají jiný názor na danou věc, jako nadřízený můžou silně znervóznět, můžou se zajíkat, nebo je taky může zachvátit panika. Většinou to nastává, když je nadřízený velice dominantní typ.

- **Přílišná sebejistota**

Někteří příliš sebejistí zaměstnanci, kteří mají vysokou sebedůvěru, působí na svého hodnotitele a i ostatní pracovníky arogantně, a to tím že svou přehnanou sebejistotou dávají najevo, že právě oni jsou pro společnost největším přínosem, že jsou vlastně nedoceněni a měli by dostat přidáno. Dále mají sklony k přílišnému kritizování zpětné vazby od ostatních.

- **Mlčení**

Bez ohledu na průběhu hodnotícího rozhovoru, zaměstnanci reagují pouze stroze, a to buď jednoslabičnými slovy, nebo jenom přikyvováním, nebo pokrčením ramen. Takový hodnotící rozhovor může být kontraproduktivní.

8.2 Doporučené postupy

Tyto různé reakce zaměstnanců na hodnotícího rozhovor mohou být pro řídicího hodnotícího pracovníka velkou komplikací. Avšak při důkladné přípravě, může být takové hodnocení pracovního výkonu lehce zvladatelné a dokonce přínosné.

- **Souhlas**

Přes příliš souhlasící zaměstnance je potřeba vést, aby se nejdříve bod po bodu ohodnotili sami. Aby vyjádřili svůj názor nad svým pracovním výkonem a doporučili nové cíle, nebo další kariérní postup. Toto sebehodnocení by mělo proběhnout před hodnocením řídicího pracovníka.

- **Spor**

Určitou mírou nesouhlasu si řídicí pracovník může dovolit, pokud hodnotící rozhovor zůstane v konstruktivních mezích. Je potřeba, aby řídicí pracovník, který vede hodnotící rozhovor, pečlivě hodnoceného naslouchal a žádal objasnění, aby mohl objasnit příčiny svárivého chování. Hodnocenému pracovníkovi se tím dá najevo, že byl pečlivě poslouchán, a tím se může zajistit porozumění a možnost, aby vyslechl, jak jeho slova zní, když je slyší od svého hodnotitele.

- **Obranný postoj**

Je potřeba se zabývat výkonností zaměstnance a ne jeho osobnostními charakteristikami. Hodnotící pracovník si to nesmí brát osobně, což mu umožní si udržet určitou objektivitu a nadhled.

- **Nervozita**

Při vystresovaném zaměstnanci je potřeba stručně objasnit cíl rozhovoru a zdůraznit, jaký bude mít pro něj přínos. Zpočátku je důležité probírat témata, se kterými je nejlépe obeznámen a o kterých se mu mluví nejsnadněji. Často je

nejlepší začít s hodnoceným probírat karierní cíle a tím zaměstnanci trochu zvednout sebevědomí.

- **Přílišná sebejistota**

Příliš sebejistému zaměstnanci je potřeba připomenout, že všichni pracovníci mají oblasti, ve kterých se musí zlepšovat. Dále by měl být zaměstnanec poučen, že zpětná vazba na jeho pracovní výkon, nemusí vždy znamenat kritiku

- **Mlčení**

Je dobré začít vést hodnotící rozhovor na témata, která jsou hodnocenému pracovníkovi dobře známé. Například ideální pracovní prostředí a v návaznosti uvést jejich reakce do souvislosti se stávajícím pracovním výkonem a místem.

8.3 Disciplinární řízení

I navzdory snaze řídicího pracovníka zvýšit pracovní výkon zaměstnance, může nakonec vést k disciplinárnímu řízení se zaměstnancem. I toto může být forma hodnocení pracovního výkonu zaměstnance.

- **Ústní napomenutí**

Ústní napomenutí by mělo být vždy prováděno v soukromí, jenom mezi nadřízeným a podřízeným. Mělo by sloužit jako první upozornění na problém a vést k urychlené nápravě zaměstnance a jeho výkonu.

- **První písemné napomenutí**

Pokud zaměstnanec po ústním napomenutí nezlepší pracovní problém, kvůli kterému byl napomenutý, je na řadě písemné napomenutí, kde musí být uvedeno, proč k tomuto napomenutí došlo, kdy k němu došlo, proč se vyžaduje disciplinární zákrok a jaké zlepšení se očekává v předem stanoveném časovém

úseku. Napomínaný zaměstnanec musí mít možnost si to pozorně přečíst a prostor na vyjádření. Následně to musí podepsat.

- **Druhé písemné napomenutí**

Pokud u zaměstnance nedošlo k žádnému zlepšení, nebo nežádoucí chování pokračuje, je možné uplatnit stejné pokyny jako u prvního písemného napomenutí.

- **Rozvázání pracovního poměru**

Po ústním napomenutí, prvním a druhém písemném napomenutí a případnému postavení zaměstnance mimo pracovní výkon má zaměstnavatel rozvázat pracovní poměr se zaměstnancem.

9. HODNOTÍCÍ ROZHOVOR

Hodnocení zaměstnanců je jednou z nejsložitějších a nejcitlivějších personálních činností, která souží jako velký zdroj užitečných informací k hodnocení a budoucímu zvyšování pracovního výkonu a výkonnosti zaměstnanců. Představuje racionální a systematické porovnávání požadavků jednotlivých pracovních činností a způsobilosti zaměstnanců s tím, zda dokáží vykonávat svěřené úkoly. Je to proces, který slouží na zjišťování dosahování pracovních výsledků zaměstnanců, jejich chování a postojů při vykonávání jejich pracovních činností. Považuje se za hodně účinný nástroj kontroly a usměrňování zaměstnanců.

Podle Františka Hroníka „*hodnotící rozhovor dělíme na formální a neformální*“:

- **Formální** – je racionální a periodický v předem stanoveném intervalu. Jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systémovost. Výsledkem formálního hodnocení jsou dokumenty, které se zařazují do osobních spisů zaměstnanců a slouží jako podklady na další personální aktivity
- **Neformální** – s tímto typem hodnocení se setkáváme denně při spolupráci a komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem. Jde o průběžné hodnocení během výkonu práce. Má příležitostní povahu a je spíše determinované situací daného momentu. Jde tedy o součást každodenního pracovního vztahu. Není zaznamenávané a hodnotitel rychle a obratně reaguje na pracovní výkon zaměstnance⁷⁴.

Samotný hodnotící rozhovor dělíme na tři části:

- Výstup:
 - o Výstupy nejčastěji představují konkrétní pracovní výsledky, a výkony zaměstnance, které jsou snadno měřitelné.
- Vstup:

⁷⁴ Hroník, František. Hodnocení pracovníků, str. 101–107. ISBN 8024714582
Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 83–88. ISBN 978-80-247-1349-6

- Patří tam kompetence snaha, a výkon, který zaměstnanec do svojí práce vkládá.
- Proces:
 - V procesu se hodnotí přístup zaměstnance k různým úkolům. V procesu se také hodnotí, jak se zaměstnanec při práci chová.

Hodnocení má ne jenom vliv na uvědomení pracovníků, ale také na jejich reální výkonnost. „Hodnocení, které není zaměřeno na prokazatelné zvýšení výkonnosti, je zbytečnou administrativní zátěží.“⁷⁵

9.1 Příprava na hodnotící rozhovor

„Každý manažer si uvědomuje, že na to, aby byli jeho zaměstnanci motivováni, musí být jejich výkon správně ohodnocen. Proto příprava na hodnotící rozhovor nesmí být podceňena“⁷⁶, uvádí František Hroník.

- Vždy je nutné, informovat zaměstnance, který má být hodnocen o termínu schůzky, a to proto, aby měl taky možnost se na něj pečlivě připravit.
- Je potřeba vzít v úvahu, úkoly, profil požadavků a stávající cíle
- Vždy je důležité, aby hodnotitel měl aktuální informace o hodnoceném o jeho pracovních povinnostech, problémech, o jeho cílech atd..
- Je důležité mít připravené odůvodnění o jeho posouzení pracovního výkonu, o jeho potenciálu atd..
- Dále je potřeba mít připravené odůvodnění pro opatření k jeho dalšímu rozvoji.

Mezi velmi důležitou součástí hodnotícího rozhovoru patří připravená osnova, která by měla začít pochvalou, aby měl zaměstnanec pocit, že je chválen, za dobře vykonanou práci, tím se nám více otevře a komunikace bude míň stresová a pružnější. Jako druhý a zároveň střední bod může následovat kritika, kde můžeme zaměstnanci sdělit, ve kterých krocích může zabrat, a kde má rezervy. Závěr hodnotícího rozhovoru by měl opět končit pochvalou, aby

⁷⁵ Hroník, František. Hodnocení pracovníků, str. 16. ISBN 8024714582

⁷⁶ Srov. Hroník, František. Hodnocení pracovníků, str. 101–102. ISBN 8024714582
Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 84–87. ISBN 978-80-247-1349-6

hodnocený odešel s dobrým pocitem. Tím pádem už ten další hodnotící rozhovor se vyhne napjaté situaci.

9.2 Nejčastější chyby na hodnotícím rozhovoru

Je důležité důsledně hodnotit pracovníky a dávat velký pozor na problémy a chyby nakolik by mohli negativně ovlivnit pracovníka a demotivovat ho. Dobře zpracovaný systém hodnocení se projeví hlavně ve zvýšeném pracovním výkonu, v zlepšení motivace pracovníků ke kvalitě vykonávané práce, ve zvýšené spravedlivosti a efektivního odměňování a mnohých dalších aspektů. „Vyskytují se tři základní skupiny chyb, a to:

- *Standardní chyby*
- *Situační chyby*
- *Interpretační chyby*

Standardní chyby se vyskytují pravidelně a vycházejí z osobnosti hodnotitele a vyjadřují hodnocení nesprávným směrem.

Situační chyby jsou náhodní, při kterých nastává problém v aktuální situaci, kde hraje hlavní roli psychický, nebo zdravotní stav hodnotitele.

Interpretační chyby zachytávají chyby v dalším v dalším zpracování a využívání hodnocení pracovníka“⁷⁷, uvádí Irena Wagnerová.

⁷⁷ Wagnerová, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti, str. 88–92. ISBN 978-80-247-1349-6

10. PLÁNOVÁNÍ OSOBNÍHO ROZVOJE

Mezi klíčové cíle řízení pracovní výkonnosti a výkonu zaměstnanců a neustále zlepšování patří rozvíjení schopností. Rozvoj schopností je tak základem této koncepce. Bez rozvíjení odborných dovedností a osobního rozvoje zaměstnanců pak nelze tuto koncepci úspěšně uskutečňovat a těžit z jejich výhod. Ať už je zmiňován pracovní výkon, pracovní výkonnost vždy je zde pro vývoj těchto pracovních schopností a pracovní úspěšnosti podmínka rozvoje znalostí dovedností, ale také osobnosti obou stran tohoto procesu, jak nadřízeného tak podřízeného a vlastně všech zaměstnanců společnosti. Tak jak je pro dobré manažery důležitý pracovní výkon a pracovní výkonnost, tak je pro ně důležitý tento rozvoj. *„Osobní rozvoj není jen osvojování a rozvíjení znalostí a dovedností, tedy odbornosti, ale že zahrnuje i celkové formování osobní každého zúčastněného jedince, formování jeho pracovního a sociálního chování tak, aby jeho odbornost přinášela náležitý efekt nejen organizace, ale i jejímu systému“*⁷⁸, uvádí Josef Koubek. Osobní rozvoj ovlivňuje ne jenom práci, ale i osobní mimopracovní život. Rozvíjené stránky chování, dovedností a znalostí uplatňuje ne jenom při výkonu své profesní činnosti, ale může je uplatňovat jak v rodinném životě, tak ve svých mimopracovních společenských aktivitách.

Aby osobní rozvoj dovedností a schopností probíhal účinně, a užitečně přispíval k dosahování stanovených cílů společnosti, a také k dosahování zvyšování výkonu v práci, musí probíhat na základě formálního rámce. Plán osobního rozvoje by měl v první řadě sestavovat pracovník, za úzké spolupráce s nadřízeným, který mu pomáhá navrhnout kroky v chronologickém pořadí, který postupně bude přispívat k dosahování cílů a pracovního a osobního růstu. S realizací těchto plánů mu pomáhá jeho nadřízený a organizace. Takovéto plánování osobního rozvoje nepřispívá jenom k dosahování cílů podniku, ale také ke kariérenímu růstu zaměstnance.

⁷⁸ Koubek, Josef. Řízení pracovního výkonu, str. 75. ISBN 80-7261-116-X

Plány osobního rozvoje zaměstnanců kvůli zvýšení osobního pracovního výkonu nejsou v praxi novou záležitostí.

10.1 Proces plánování osobního rozvoje

*„Plánování osobního rozvoje zaměstnance se vždy provádí na konci předem určeného období, které se vždy určuje vždy při formálním setkání nadřízeného s podřízeným na hodnotící schůzce. Je v na vždy stanovený časový milník, který určuje, za jaké období se musí splnit stanovené cíle“.*⁷⁹

„Postup při plánování osobního rozvoje zaměstnance je standardně sestavován následujícím způsobem:

- *Analýza – hodnotí se dosavadní výkon pracovníka, který směřuje k určení problému pracovního výkonu, který může být způsoben nedostatečnými znalostmi, nebo dovednostmi zaměstnance v daném problému, na které se v úzké spojitosti stanovují budoucí pracovní cíle*⁸⁰, jak uvádí Josef Koubek.
- Stanovené cíle směřují:
 - o K zvládnutí problému pracovního výkonu, které se dosud projeví ve vykonávání pracovní činnosti na stávajícím pracovním místě.
 - o K nabití nových znalostí, dovedností a chování a také ke zlepšení stávajících znalostí, dovedností a stávajícímu chování na současném pracovním místě.
 - o K rozvíjení již získaných vlastností, znalostí, dovedností, směřované na připravenost zaměstnance k převzetí a zařazení na odpovědnější pracovní místo, které vyžaduje hlubší odborné vědomosti a zkušenosti.
 - o K rozšíření znalostí, dovedností, odbornosti
- Příprava plánu činnosti
- Realizace plánu činnosti
- Vyhodnocení plnění plánu, stanovených cílů, stanovených činností.

⁷⁹ Koubek, Josef. Řízení pracovního výkonu, str. 76. ISBN 80-7261-116-X

⁸⁰ Koubek, Josef. Řízení pracovního výkonu, str. 76-77. ISBN 80-7261-116-X

Nejdůležitější z těchto činností, jsou první dva kroky, a platí při tom pravidlo, že cíle a profesní rozvoj by si měl stanovovat sám zaměstnanec, za úzké spolupráce manažera, který mu pomáhá tyto cíle realizovat, za podmínek, že se pracovník shodne na stejných cílech a plánech s nadřízeným. Zároveň by zaměstnanci mělo být umožněno, posoudit jaký rozvoj je pro něj nejvhodnější, aby ve své práci nacházel co největší uspokojení, aby mohl uskutečňovat své ambice, které se týkají jeho pracovní kariéry. Nemělo by dojít na pouhé nakupování různých kurzů, ale mnohem důležitější je zaměřit se na učení se znalostem, dovednostem, osvojování si efektivního chování, které jsou mnohem konkrétnější a úzce spjaté s firemní zásady a kulturou.

Podle Josefa Koubka sem patří:

- *„Koučing – je především facilitační proces, kde se v partnerském vztahu snažíme, vnitřní neobjevené zdroje, které by koučovanému mohli pomoci při dosahování stanovených pracovních cílů. Aktivita v průběhu koučování je rovnoměrně rozložená mezi kouče a koučovaného, avšak celý proces koučování – stanovování cílů, způsobů jak tyto cíle dosahovat, to vše je v kompetenci koučovaného.*
- *Mentoring – jde o vytvoření vztahu mezi metorem (zkušenějším, který zná firemní kulturu a firemní zvyklosti) a mentee (novým zaměstnancem), ve kterém má mentee možnost odpozorovat zkušenosti, jednání a získat představu o fungování dané roli. A mentor má možnost odpozorovat nové náměty a metody od mentee, který přišel zvenčí.*
- *Poradenství (counseling) – Jde o kariérní poradenství a představuje institucionalizovaný systém poradenských služeb, jejich cílem je pomáhat jednotlivcům při rozhodování o profesní a vzdělávací orientaci v kterékoliv fázi kariéry“.*⁸¹

„Plán činnosti musí být co nejkonkrétnější a musí zabezpečovat, aby potřeby a cíle rozvoje pracovníka i činnosti k tomuto rozvoji směřující byly v souladu s tím, co pracovník dělá nebo výhledově dělat bude. Podle toho, do jaké míry bude pracovní schopný sám řídit a kontrolovat svůj rozvoj, může být

⁸¹ Koubek, Josef. Řízení pracovního výkonu, str. 75. ISBN 80-7261-116-X

*plán činnosti buď detailně strukturovaný, nebo strukturovaný jenom z části, přičemž pracovník si jej bude operativně dotvářet podle průběhu rozvoje potřeb, které z něho plynou.*⁸²

⁸² Koubek, Josef. Řízení pracovního výkonu, str. 78. ISBN 80-7261-116-X

11. HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ PRACUJÍCÍCH Z DOMOVA

Práce na dálku je alternativní pracovní možnost, při které nemusí zaměstnanci dennodenně docházet do zaměstnání. Svoji práci řádně vykonávají doma nebo na jiném místě mimo řádné pracoviště. Nadřízení zaměstnanců pracujících z domova, na dálku jsou s těmito pracovníky v častém kontaktu pomocí elektronických prostředků.

Důsledná a smysluplná komunikace je velice důležitou a naprosto neoddělitelnou součástí zaměstnance pracujícího z domova s ostatními kolegy a s nadřízeným. Je důležité komunikovat ne jenom pomocí elektronické pošty, u které není znát zabarvení hlasu, odmlky či důrazy v řeči, ale také telefonicky aby kontrola nad vykonávanou prací byla smysluplná.

Při řízení zaměstnanců na pracovišti se manažer zaměřuje na procesy řízení pracovního výkonu, vidí jeho úsilí a co je nejdůležitější, často má k obratem k dispozici neformální zpětnou vazbu. To u zaměstnance pracujícího z doma chybí, protože nejsou na pracovišti fyzicky přítomní. Je proto důležité přesunout pozornost na výsledky, což znamená nehodnotit zaměstnance průběžně, ale jenom na základě jeho výstupů a výsledků. Jinými slovy je potřeba se zaměřit na produktivitu, ne na měření činnosti.

Poměřovat pracovní výkon a výkonnost zaměstnance, lze pouze tehdy, když má zaměstnanec k dispozici popis práce, který se aktualizuje přibližně jednou za čtvrt roku. Zaměstnanec pracující z domova by měl na něj reagovat například zprávou, v které bude detailně popsán, kterou prací jak zvládnul, to znamená, které činnosti mu šli lehce a ve kterých vidí jisté rezervy.

PRAKTICKÁ ČÁST

12. PRACOVNÍ VÝKON, JEHO MĚŘITELNOST A HODNOCENÍ VE SPOLEČNOSTI CORPUS SOLUTIONS A.S.

V této kapitole autorka popíše profil společnosti Corpus Solutions a bude se věnovat analýze hodnocení a měřitelnosti pracovního výkonu v průběhu projektového řízení a jeho celkového výsledku.

12.1 Charakteristika společnosti Corpus Solutions a.s.

Společnost Corpus Solutions úspěšně působí na trhu informačních a komunikačních technologií už řadu let, a to již od roku 1992. Nabízí efektivní řešení potřeb v oblasti ICT. Profesionalita služeb této oblasti je vždy garantována nejvyššími stupni odborné certifikace pracovníků u daných výrobců a řízením kvality výkonu těchto služeb formou implementovaných procesů na bázi principů ITILu. Společnost se v první řadě snaží využívat produkty, které v dané oblasti reprezentují světovou špičku (tzv. “best of breed” produkty) a s nimi spojené vysoce profesionální služby.

Společnost Corpus Solutions navrhuje a realizuje aplikace pracující v náročném prostředí Internetu tak, aby následně v rámci jejich provozu byli schopni garantovat provozní parametry, které jejich uživatelé (zákazníci) předem vyžadují. Mezi významné parametry, které jsou předmětem poskytovaných garancí, patří vyžadovaná funkcionalita, doba odezvy aplikace v definovaných režimech práce a bezpečnost souvisejících informací.

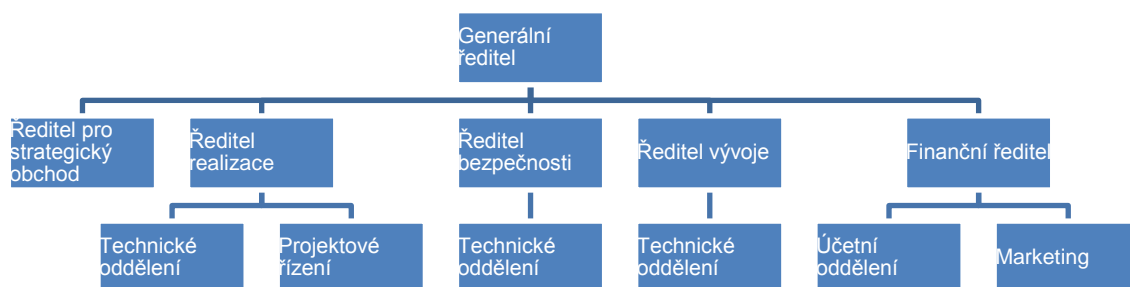
Společnost dále vytváří vize budování bezpečnosti ICT v organizacích, které efektivně postihují změny vnějšího i vnitřního ICT prostředí zákazníka. Toto odvětví, dá se říct, že je nejdůležitějším oddělením současnosti, protože v ní společnost vidí budoucnost, co nabídnout zákazníkům ke stávajícím již poskytnutým a nově poskytovaným službám. Vize jsou vždy vytvářeny

s ohledem na potřeby zákazníka. Procesy jsou pro Corpus Solutions klíčovým nástrojem pro zajištění garance provozních parametrů aplikací a pro řízení rizika ICT prostředí.

Hlavním cílem společnosti Corpus Solutions je zákazníkovi pomoci navrhnout a implementovat funkční a bezpečnou ICT infrastrukturu, která je výchozím předpokladem garance kvality a bezpečnosti provozu jeho aplikací. Budování infrastruktury je podřízeno atributům měřitelnosti a říditelnosti aktuálních provozních parametrů ve vazbě na aktuální potřeby aplikací.

12.2 Organizační struktura

Obrázek 6: Organizační struktura Corpus Solutions



12.3 Měření pracovního výkonu a jeho hodnocení ve společnosti Corpus Solutions a.s. v projektovém řízení

Měřit pracovní výkon zaměstnanců v projektovém řízení a hodnotit je můžeme pouze tehdy, kdy je projekt úspěšně naplánován a odstartován.

Projektové řízení je metodika plánování a řízení jeho realizace. Je to specifický styl řízení projektu, který je zaměřený na dosažení určitého cíle, v průběhu určitého času, v rámci určitého rozpočtu, při respektování všech funkčních a technických požadavek a kvality. Stanovené cíle musí být v souladu se strategií.

Projektové řízení obsahuje dvě základní skupiny činností:

- Plánování realizace projektu
 - Je to popis toho co chceme, aby se stalo, a v jakém poradí

Specifikace cílů → strukturální dekompozice → časové plány (grafy) → matice zodpovědnosti pravomoci realizátorů projektů → plán zdrojů → plán nákladů → analýza rizik a omezení → plán kontroly projektu

- Řízení realizace projektu
 - Jedná se o proces, kterým dosahujeme, aby se plánované cíle uskutečnili.

Obsahuje následující činnosti:

- Organizace
- Řízení
- Kontrola
- Koordinace
- Realizace projektu
- Analýza a vyhodnocování aktuálních dat
- Řešení konfliktních situací
- Korekce průběhu projektu
- Vyhodnocení projektů
- Návrhy úprav

- Změny v plánech (změnové požadavky)
- Závěreční vyhodnocení
- Závěrečná zpráva pro jiné podobné projekty

12.4 Stanovení cílů

Stanovování cílů v společnosti Corpus Solutions patří mezi nejdůležitější činnosti řízení pracovního výkonu v průběhu fáze plánování a dosahování dohody o pracovním výkonu, výkonnosti a celkového výsledku.

Na efektivní stanovování cílů používá společnost Corpus Solutions techniku SMART.

S – jako „specific“ znamená jako konkrétní a cíle je potřeba formulovat konkrétně.

M – jako „measurable“ znamená, že jsou měřitelné.

A – jako „achievable“ znamená, že jsou dosažitelné.

R – jako „realistic“ znamená, že cíle musí být reální.

T – jako „time bounded“ znamená, že by mělo být jasné, kdy mají být cíle splněné.

Vždy se stanovují cíle konkrétní, náročné jak na čas, tak na výkonnost a pracovní nasazení, ale vždy jsou to cíle dosažitelné. Akceptování cílů se dosahuje na pracovní schůzce, na které se účastní, nadřízený s podřízeným – projektovým manažerem. Projektový manažeři vnímají cíle jako spravedlivé, správné a rozumné a důvěřují nadřízenému, protože mezi nimi dochází ne jenom k pravidelné úzké spolupráci, ale také se na stanovování cílů podílejí. Nadřízený vždy nabízí a poskytuje pomoc při plnění cílů. Nepoužívá je jako hrozbu, ale jako ukazatel jaká práce se musí vykonat, za jaký čas, jakým způsobem, a za jaké náklady.

12.5 Monitorování projektu

Pojem monitorování, nebo sledování je hodnocení průběhu projektu, v průběhu jeho realizace. Nejde jenom o odpověď na otázku, zda děláme svoji práci dobře, ale smysl monitorování projektu je principiálně taktéž snaha

o zkvalitnění řízení pracovního výkonu. Nespočívá tehdy jenom v obyčejném sledování postupu projektu, či jenom v jeho kontrole, ale naopak jeho význam rozšiřuje. Neomezuje se totiž jenom na zpětnou kontrolu procesu, který již byl vykonaný, či cílů, které byli anebo nebyli splněné, anebo na ověřování přípravy procesu řízení pracovního výkonu a výkonnosti, všech relevantních aktivit a jeho výsledky vedou k zefektivnění dalších plánu a řízení projektu.

Je v zájmu každého projektového manažera a samozřejmě v zájmu úspěšného ukončení projektu, aby byl od začátku do konce pod kontrolou. Z tohoto důvodu se probíhá hodnocení pracovního výkonu již v průběhu projektu.

12.6 Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců během projektu

Ve společnosti Corpus Solutions, a.s., se pracovní výkon a výkonnost projektových manažerů hodnotí již během projektu. Při stanovování cílů jsou vždy i stanovené časové milníky, nákladové milníky, člověkodny.

To znamená, že se sleduje, jak se projekt vyvíjí. Zda se neobjevují nečekané problémy a v případě jejich výskytu, jak se pracuje na jejich odstranění. Při nečekaných komplikacích se vždy hodnotí reakce projektového manažera, jak rychle problém vykomunikoval, a za jakých podmínek problém odstranil, popřípadě zmírnil. Na každém větším projektu vždy pracuje celý tým zaměstnanců. Projektový manažer si podle cíle zvolí zaměstnance, podle jejich kompetencí, se kterými bude v průběhu celého času spolupracovat, bude je vést, úkolovat a řídit jejich práci a jejich výkonnost, kterou je možné řídit pouze na průběžném a kvalitním hodnocení.

Společnost Corpus Solutions klade velký důraz na komunikaci a kolegiální loajalitu, proto se vždy jako první bod hodnotí:

- Spolupráce v rámci týmů, u které je důležité, aby zaměstnanci měli klíčové kompetence a na jejich základě mohli rozhodovat, navrhovat a upravovat řešení k danému projektu. Důležité je, aby zaměstnanci uměli odborně komunikovat o dané problematice, a v neposlední řadě se také hodnotí jejich komunikační dovednosti.

- Odbornost je jako druhý bod hodnocení. Zde je důležité, aby účastník projektu měl, odpovídající vzdělání, a odbornou certifikaci.
- U efektivity komunikace vždy nadřazený hodnotí, jak pružně a jak přesně zaměstnanec pojmenovával svoje milníky. Jak moc efektivně a podrobně komunikoval s ostatními kolegy v týmu a jaké výsledky měla jeho komunikace.
- U přístupu k práci se hodnotí, jak aktivně přistupoval k celkovému projektu. Hodnotí se, jak plnil svoje úkoly, jak byl svým kolegům nápomocný, co se od něj očekávalo a jak toto splnil.
- Nedůležitější při hodnocení projektu, jak v průběhu, tak na jeho konci je zpětná vazba od zákazníka. Často krát se stává, že ani zákazník celkem přesně neví, co potřebuje, v tom případě je na projektovém manažerovi, aby rozklíčoval jeho potřeby a požadavky, na základě kterých se už od začátku určuje úspěšnost projektu.

Tyto všechny kompetence se následně hodnotí pomocí hodnotícího dotazníku na pracovní schůzce, na které se sejde buď pracovník personálního oddělení s projektovým manažerem, kteří spolu zhodnotí postupně a jednotlivě všechny členy týmu projektu. Velice pečlivě se hodnotí jejich pracovní výkonnost v každém bodě dotazníku, který je nakonec oznámkován. Tento postup probíhá s každým pracovníkem zvlášť. Nakonec se v každé kompetenci známka zprůměruje a vyjde nám velice přehledný výsledek, jak se zatím projekt odvíjí. Tento výsledek společnost Corpus Solutions analyzuje pomocí SWOT analýzy, a to následovně:

Například zmapování kompetence číslo 1 – „spolupráce v rámci týmů“

Strengths	Weaknesses
dodával jednotlivá dílčí řešení, která také garantoval	Chyběl odbornější náhled komplexnosti
Oportunities	Threats
hloubková znalost jednotlivých odborných kompetencí	Hrozbou bylo, že by pracovník nedokázal propojit odborné kompetence, které by promítl do výsledku

Obrázek 7.: Hodnocení projektu

Hodnocení projektu	
Projekt:	
Hodnocený:	Hodnotitel:
Role v projektu:	Datum hodnocení:
<p>Prodiskutováno s hodnoceným: ano / ne</p> <p>(osobní diskuse nutná v případě většího projektu – min. 3 měsíce a požadovaného zapojení hodnoceného více než 50%)</p>	

KOMPETENCE	POPIS	Známka
1. SPOLUPRÁCE V RÁMCI TÝMU	<ul style="list-style-type: none"> - Dodává komplexní řešení, zastřešuje a řídí celkovou dodávku (i pokud zasahuje mimo vlastní kompetence a odpovědnosti), proaktivně, spolupracuje nad stanovený rámec. - Dodává komplexní řešení v oblasti vlastních kompetencí a odpovědností. - Dodává jednotlivá dílčí řešení, která samostatně garantuje. - Dodává dílčí řešení, na vyžádání, pod vedením. 	
Hodnocení		
2. ODBORNOST - konkrétně	<ul style="list-style-type: none"> - Zkušený a samostatný odborník ve svém oboru, široký záběr. Navrhuje a realizuje strategická a koncepční řešení. Široký a hluboký záběr. - Detailně se vyzná ve své oblasti - Samostatně řeší dílčí oblasti - Je juniorem v oboru, pod vedením řeší dílčí zadání. 	
Hodnocení		
3. EFEKTIVITA KOMUNIKACE	<ul style="list-style-type: none"> - Samostatně komunikuje jazykem srozumitelným zákazníkovi, dokáže identifikovat a podchytit nové potřeby a motivace zákazníka. Samostatně připravuje písemné materiály a podklady pro zákazníka, formu a obsah dokáže přizpůsobit účelu, diferencovat podle cílové skupiny. - Se zákazníkem samostatně komunikuje a řeší konkrétní zadání jazykem srozumitelným zákazníkovi. 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Komunikuje se zákazníkem v oblasti svých kompetencí. - Komunikace (ústní nebo písemná) je zvládnutá pod vedením, s připomínkami. 	
Hodnocení		
4. PŘÍSTUP K PRÁCI	<ul style="list-style-type: none"> - Pro-aktivní a vstřícný, vyhledávaný do týmu. Řídí svůj čas a priority, dodává minimálně v požadované kvalitě a termínu, často překročí. Ve stresových situacích reaguje klidně, konstruktivně, ovládá své emoce a nebere si věci osobně. Přijímá zpětnou vazbu. Kritika je pro něho výzvou ke změnám. - Plní si svoje úkoly. Termíny a kvalita splní očekávání, ale nejde dál. Stabilní výkon v rámci vlastních úkolů. - Občasné výkyvy, především pod stresem. - Pracuje dle svých zvyků, jede ve vyjetých kolejích, nerad mění. Nereaguje na zpětnou vazbu. Má problém s termínem a kvalitou. 	
Hodnocení		
5. ZPĚTNÁ VAZBA OD ZÁKAZNÍKA	<ul style="list-style-type: none"> - Zákazník poskytuje trvale pozitivní hodnocení, zaměstnanec si žádá a vybírá jako partnera, spontánně se na něj obrací s požadavky mimo primární oblast kompetencí zaměstnance. - Zákazník je spokojen. - Neexistují žádné stížnosti od zákazníků, - Existují připomínky/stížnosti od zákazníka. 	
Hodnocení		

12.7 Závěrečné hodnocení projektu

Závěrečné hodnocení projektu, je vlastně poslední hodnocení projektu, hodnocení výkonu a výkonnosti zaměstnanců za celý projekt, který je již v této fázi ukončen.

Společnost Corpus Solutions má v hodnocení projektů a tím pádem v hodnocení výkonu a v řízení výkonnosti zaměstnanců, kteří se na daném projektu účastnili velice dobře a podrobné propracovaný systém. Toto poslední hodnocení taktéž probíhá na pracovní schůzce, které se účastní nadřízený, většinou se jedná o Ředitele realizace a všichni zaměstnanci, kteří na projektu pracovali.

- Vždy se v první řadě, popisuje, jaký byl cíl projektu, kdy byla očekávaná realizace.
- Dalším důležitým bodem ve vyhodnocování projektu jsou používané technologie. S hodnocením používaných technologií úzce souvisí i náklady vynaložené na projekt. To v praxi znamená, že do projektu jsou vybíráni zaměstnanci, kteří požadované technologie ovládají, anebo z nich mají platnou certifikaci. V případě, že by žádný ze zaměstnanců požadovanou technologii neovládal, je potřeba dotyčného zaměstnance, který má pro konkrétní projekt největší předpoklady oficiálně proškolen. S tím souvisí i zvyšování nákladu. Dále se zde hodnotí, zda na projektu byly využívány nové moderní technologie.
- Pakliže jsou zaměstnanci proškoleni, hodnotí se zda byli schopni tyto nové vědomosti převést do praxe.
- Mezi poslední hodnocení výkonu a výkonnosti zaměstnanců na projektu patří vyhodnocení realizace. Zde se povětšinou hodnotí pouze projektoví manažeři, jak moc pružně byli schopni reagovat na změny vyvolané během projektu, jak zvládali vedení celého týmu zaměstnanců Corpus Solutions, jaká byla jejich komunikace s druhou stranou, tedy se stranou zákazníka a jejich zaměstnanci. Hodnotí se zde, jak řešili změnové požadavky, jak rychle, kvalitně a dopředu uměli vyhodnocovat rizika, které mohli nastat.

Závěrečné hodnocení projektu je tou nejdůležitější částí vyhodnocování pracovního výkonu a výkonnosti zaměstnanců. Měřítko u projektových týmů se vztahují k cílům projektu, které jsou členěny na řadu dalších dílčích milníků. V první řadě je měřítkem míra, v jaké bylo dosaženo cílů, definovaných podmínkami, nebo informacemi zadanými týmu, náklady, efektivnost s jakou členové týmu společně pracovali, dopad projektu na výkon organizace a v neposlední řadě spokojenost zákazníků. K tomuto hodnocení používá společnost Corpus Solutions zobrazený „dotazník na vyhodnocení projektu“

Obrázek 8: Dotazník na vyhodnocení projektu

Hodnocení projektu číslo _____		Vyhodnocení provedeno dne: _____		
Vyhodnocení projektu				
Název Projektu:				
Hodnotící (PM)				
Oblast				
Dodavatel:				
Zahájení projektu:		Ukončení projektu:		Interní číslo projektu
Projektový tým:	Jméno	Role		
Stručný popis projektu – cíle, očekávaná dodávka:				
Cílem projektu bylo				
Použité technologie				

1. Vyhodnocení splnění cílů projektu
2. Vyhodnocení pracovníků z týmu / využití technologií
3. Vyhodnocení realizace – technologické postupy
4. Vyhodnocení realizace – řídicí postupy, rizika
5. Vyhodnocení realizace – kvalita (testování a akceptace v rámci projektu)
6. Zpětná vazba od zákazníka
7. Záznam do znalostní databáze - stručné shrnutí, znovu využitelné komponenty, technologie, klíčoví lidé (Kdo to dělal, kdo o tom něco ví, co jsme se naučili)

Autorizace

Zpracoval:	Ověřil:
Jméno:	Jméno:
Datum:	Datum:
Podpis:	Podpis:

Na základě vyplnění dotazníku, který vyplňuje přímý nadřízený, v tomto případě Ředitel realizace následně vypracovává analýzu pomocí SWOT techniky. Ředitel realizace spolupracuje s Top managementem, který se také podílí na vyhodnocování a to následovně:

- Vyhodnocení splnění cílů projektu
- Vyhodnocení pracovníků z týmů / využití technologií
- Vyhodnocení realizace / technologické postupy
- Vyhodnocení realizace / řídicí postupy, rizika
- Vyhodnocení realizace / kvalita (testování a akceptace v rámci projektu)
- Zpětná vazba od zákazníka
- Záznam do znalostní databáze / stručné shrnutí, znovu využitelné komponenty, technologie, klíčový lidé

Strenghts	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> - Zde je vždy zhodnoceno do jaké míry byli splněny cíle projektu, a to na základě akceptačního protokolu, který se vypracovává na samém začátku a po dohodě se zákazníkem. 	<ul style="list-style-type: none"> - Za slabé stránky se považuje, nedostatečná komunikace projektového manažera se zákazníkem. To znamená, že zákazník měl jinou představu o objednané službě. Tudíž nevyhovuje přesně jeho požadavkům
Oportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> - Za příležitost do budoucna u společnosti Corpus Solutions se považuje úspěšně zvládnutý projekt u jednoho zákazníka, protože na základě úspěšně zvládnutého projektu se podniku nabízejí další nové cíle, na základě referencí. Anebo nový příliv zákazníků. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hrozby úzce souvisí se slabými stránkami. Vynaložené úsilí může být lehce zmařeno, protože se mohlo stát, že projekt, který je ukončen, není pro zákazníka použitelný.

Na závěrečné hodnocení projektu pak souvisle navazuje odměňování všech zaměstnanců, kteří se projektu účastnili.

12.8 Odměňování

Odměňování je faktor, který slouží jako nejlepší prostředek pro motivaci a stimulaci pracovníků v každé společnosti, či podniku. Zároveň jde o velmi citlivý nástroj, který pokud není nastaven správně, způsobuje problémy týkající se například zvýšené fluktuace (především s jejími negativními důsledky), demotivaci pracovníků a také v konečném důsledku dochází ke snížení konkurenční síly podniku.

Společnost Corpus Solutions a.s., má tuto oblast v některých případech velice pečlivě a na vysoké úrovni propracovanou, ale tam má také velkou slabinu, a to tu, že kvalitně a motivačně jsou odměňováni jenom ti zaměstnanci, kteří dovedli projekt k úspěšnému konci. Ti, kterým projekt skončil v průběhu, jsou sankcionováni odebráním pohyblivé mzdové složky, i když třeba projekt neskončil jejich zaviněním.

12.9 Obecná pravidla pro výplatu bonusu za úspěšně realizovaný projekt

Zaměstnanci společnosti Corpus Solutions a.s. mají nárok na základní měsíční plat plus měsíční osobní ohodnocení, které náleží při 100% dodržování firemních pravidel a interních předpisů. Dále zaměstnancům, kteří se zasadí o úspěšné zrealizování projektu, mají nárok na vyplacení bonusu. Úspěšné zrealizování projektu je posuzováno s ohledem na:

- splnění kvality především ve smyslu spokojenosti zákazníka;
- a dodržení požadovaného termínu, rozsahu a kvality.

12.9.1 Vznik nároku

Nárok na výplatu bonusu vzniká pouze zaměstnancům podílejícím se na řešení realizačních projektů.

Nárok na uznání bonusu za realizační projekt vzniká pouze tehdy, pokud je projekt řádně evidován v interním systému. Podmínkou je řádná nominace pracovníka na projekt prostřednictvím požadavku v interním programu ESY - nominace osoby na projekt, který se nevztahuje na pracovníky v roli Projektový manažer.

Nárok na uznání celkové nárokové částky bonusu vzniká při dodržení vykazovací kázně v systému ESY, tj. existují kompletní výkazy práce za uplynulý měsíc do 5. pracovního dne následujícího měsíce a existují kompletní výkazy práce za uplynulý týden vypracovaný nejpozději do prvního pracovního dne týdne následujícího, a při dodržení dohodnutého termínu, rozsahu a kvality realizačního projektu. Při nerespektování tohoto pravidla může být bonus

pokráčen popřípadě zcela zrušen – rozhoduje ředitel divize realizace po dohodě s přímým nadřízeným pracovníka.

Podmínkou vzniku nároku je dosažení produktivní utilizace příslušného zaměstnance ve výši 60% v průměru za hodnocený kvartál. Produktivní utilizace je čas strávený na zakázkách, servisech, PreSale a obchodních příležitostech.

12.9.2 Schvalovací proces

Ředitel realizace na základě nastavených pravidel a podkladů ze systému ESY zodpovídá za rozdělení a schválení dílčích podílů bonusové složky pro jednotlivé projektové manažery jednotlivých projektů (min. 20% z celkové nárokové částky). Projektový manažer konkrétního projektu dále navrhuje rozdělení zbývajících částí podílu mezi členy týmu, kteří se na projektu realizačně podíleli. Navržené rozdělení bonusů schvaluje finálně ŘR. Akcionáři společnosti mají právo dodatečně rozhodnout o případném posunu vyplácení bonusů za aktuální období z důvodu neplnění plánovaného hospodářského výsledku. O takovémto rozhodnutí budou dotčení zaměstnanci neprodleně informováni v dostatečné době před řádným termínem výplaty prostřednictvím svého přímého nadřízeného. Uznáný nárok na projektový bonus tím není nijak dotčen a bude vyplacen nejpozději ve druhém následujícím kvartálním výplatním období.

12.9.3 Výplata bonusů

Bonusy jsou vypláceny 1x za kalendářní čtvrtletí v rámci pravidelného výplatního termínu mezd za měsíc následující po ukončení hodnoceného kalendářního čtvrtletí. Výplata bonusu za úspěšný realizační projekt probíhá v prvním výplatním termínu po skončení čtvrtletí, v němž byl projekt úspěšně ukončen resp. řádně vyfakturován. Oprávněným pracovníkům je při splnění výše uvedených pravidel vyplacen jednorázově celý bonus odpovídající přínosu pracovníka pro realizaci hodnoceného projektu – tedy jeho podílu z bonusové

částky vypočtené pro daný projekt. Toto pravidlo platí do vyčerpání rozpočtu na projektové bonusy, stanovenému pro daný kalendářní rok.

12.9.4 Variabilní parametry výplaty bonusů

Výše bonusu pro projektový tým je odvozena od velikosti projektu. Velikost projektu je vyjádřena člověkodny (dále MD), které jsou uvedeny ve finančních položkách u obchodních případů a následně přeneseny do realizačního projektu, čímž je vlastně rozsah projektu fixován. Základním předpokladem je dodržení kvality projektu ve smyslu spokojenosti zákazníka. Za posouzení tohoto kritéria odpovídá ŘR. Při nesplnění této podmínky může být celková částka na bonusy krácena resp. zrušena. O rozsahu krácení rozhoduje ŘR v součinnosti s obchodním ředitelem.

Krácení bonusu při nedodržení rozsahu probíhá následujícím způsobem:

- a) při překročení 0 - 7% ještě není kráceno
- b) při překročení 7 - 10% je kráceno o 25%
- c) při překročení 10 - 15% je kráceno o 50%
- d) při překročení 15 - 20% je kráceno o 75%
- e) při překročení o 20% nárok zaniká

12.10 Doporučení o zvýšení efektivnosti hodnocení a řízení pracovního výkonu zaměstnanců společnosti Corpus Solutions.

Z výše uvedených informací lze hodnotit úroveň personální práce a manažerských dovedností vedení společnosti.

V procesu hodnocení zaměstnanců v společnosti Corpus Solutions dochází k různým zakotveným chybám v systému hodnocení. A to proto, že donedávna se práce zaměstnanců hodnotila pouze u hodnotícího rozhovoru a hodnocení nemělo přesnější osnovu. V současnosti již mají manažeři k dispozici hodnotící formulář, který je zpracovaný velice odborně a na vysoké úrovni, ale ten využívají pouze v přebytku volného času. Ostatní hodnotící rozhovory vedou starým způsobem. Chyby pramení zpravidla z nedostatku

v metodice a nedostatečného zprostředkování smyslu a účelu hodnocení managementem společnosti, jako z důvodu subjektivního přístupu hodnotitelů k hodnoceným zaměstnancům. Mezi nejčastěji omyly manažerů patří:

- Konstantní chyba – kdy jde o extrémní přístup k hodnocení, kdy je hodnotitel moc přísný, nebo přehnaně shovívavý. Většinou se to stává, když je projekt úspěšný, nebo naopak neúspěšný
- Chyba centrální tendence – manažer nerad diferencuje a všechny hodnotí průměrnými známkami. Většinou se to stává, když se manažer nechává ovlivnit sympatiemi k oblíbeným, nebo neoblíbeným zaměstnancům.
- Projekce – manažer má sklon hodnotit zaměstnance podle sebe. Většinou se to stává, kdy manažer neodhadne úroveň kompetencí hodnocených zaměstnanců, protože mylně předpokládá, že za určitý čas se jejich kompetence rozšířili.
- Efekt prvního dojmu a haló efekt – manažer hodnotí podle prvních projevů hodnoceného, anebo podle toho jak na něj zapůsobil, respektive jenom podle určitých črtů, často nepodstatných, které jsou pro manažera nějakým způsobem důležité a podle nich pak hodnotí celkový výkon zaměstnance. Většinou se to stává u nové příchozích zaměstnanců, nebo naopak u zaměstnanců, kteří jsou ve výpovědní lhůtě.
- Stereo-typizace – některé kategorie zaměstnanců (například ženy) může manažer hodnotit na základě nějakých ustálených pohledů na tyto skupiny lidí a jednotlivé zaměstnance posuzovat jenom jako reprezentanty dané skupiny, ne jako konkrétní a jedinečné osobnosti. Negativním výsledkem je stereo-typizace je vznik předsudků, zaujatost, diskriminace. Většinou se to stává při neúspěšném jednání na straně zákazníka u projektu, který vede žena. Nadřazený nabývá dojmu, že muž má větší autoritu, proto by byl úspěšnější.
- Efekt novosti – manažer hodnotí na základě posledního výkonu, anebo nejnovějších výsledků a nezohlední celkové hodnotící období. Většinou se to stává, po neúspěšném projektu, kdy manažer ztrácí důvěru vůči konkrétnímu zaměstnanci, a neumí se od toho odosobnit.

Tato existence chyb u hodnocení zaměstnanců snižuje efektivnost hodnocení a jeho vypovídající schopnost. Proto je důležité snažit se o eliminaci těchto chyb zdokonalováním systému v pracovním hodnocení a zabezpečením výcviku hodnotitelů, aby se naučili těmto chybám vyhýbat.

Jako další doporučení na zvýšení hodnocení zaměstnanců, a tím pádem úspěšnějšího řízení pracovního výkonu, by stačilo, kdyby si nadřízený uvědomil důležitost tohoto kroku. Obrat společnosti, nemusí vždy poukazovat na úspěšné vedení lidí a lehce se pak může stát, že bude velice krátkodobé. To znamená, že nadřízený má k dispozici k měření výkonu a hodnocení práce vysoce kvalitní podklady a stačí si na to najít čas. V budoucnu mu to pomůže v historickém přehledu kariérního postupu jednotlivého zaměstnance a na základě toho se zdokonalí systém odměňování.

Každý zaměstnanec pracuje v první řadě proto, aby si zajistil příjem na pokrytí nákladů, na svoje potřeby, případně i na potřeby svojí rodiny. Až ve druhé řadě pracuje pro dobro společnosti, která mu danou možnost nabízí. Firma Corpus Solutions by právě proto měla dokázat motivovat svoje pracovníky, aby byli pro podnik užiteční a přinášeli do podniku přidanou hodnotu a právě na to slouží odměňování jako nejlepší prostředek.

13. ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo dostatečně zanalyzovat měřitelnost pracovního výkonu zaměstnanců a následně jeho hodnocení. Dílčím cílem bylo poukázat na chyby v hodnocení pracovního výkonu na základě praktických zkušeností a v praktické části zhodnotit současný stav v řízení pracovního výkonu, kterého základem je hodnocení pracovníku ve společnosti Corpus Solutions. Přínosem práce je nejen analýza systému hodnocení pracovního výkonu, a to jak teoretická, tak i praktická, ale v práci se v závěru praktické části také formulují doporučení a návrhy na zlepšení stávajícího systému hodnocení výkonnosti ve společnosti Corpus Solutions.

V první, teoretické, části diplomové práce jsou definované klíčové termíny, postupy měřitelnosti pracovního výkonu, jeho složky, způsoby jeho řízení a postup hodnocení pracovníků.

V druhé, praktické, části se analyzuje řízení pracovního výkonu, jeho hodnocení a následného odměňování ve společnosti Corpus Solutions. V této kapitole se analyzuje chronologický proces, druhy hodnocení pracovníků, ale také chyby v hodnotícím procesu a závěrem se sumarizují návrhy řešení vedoucích k úspěšnějšímu řízení pracovního výkonu, ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců a ke zvýšení motivaci. Donedávna personalisté společnosti Corpus Solutions používali vysoce efektivní a moderní metody k řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. V současnosti již mají manažeři k dispozici odborně zpracovaný hodnotící formulář, který se využívá málo a stejnou chybou je, že hodnotící rozhovory se vedou starým způsobem. Lze tedy konstatovat, že chyby v hodnocení výkonnosti pramení zpravidla z nedostatku v metodice, nedostatečného zprostředkování smyslu a účelu hodnocení managementem společnosti a kvůli velké vytíženosti řídicích zaměstnanců. Tato diplomová práce ukázala, že důslednou analýzou teorie procesu hodnocení výkonu zaměstnanců je možné sledovat přesně a konkrétně procesy hodnocení výkonnosti ve firmě a v případě jejich selhávání je také opravit a znovunastavit.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

1. ARNOLD, J. Psychologie práce: pro manažery a personalisty. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
2. ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
3. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
4. ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2
5. BARTÁK, J. Personální řízení. Současnost a trendy. Praha: UJAK, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4
6. ČASTORÁL, Z. Základy moderního managementu. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1
7. HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 8024714582
8. HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8
9. KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. ISBN 80-7079-202-7
10. KOMÁRKOVÁ, R., PROVAZNÍK, V. Motivace pracovního jednání. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-254-0703-X
11. KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X
12. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
13. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ R. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vydání. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0689-9.

14. NAKONEČNÝ, M. Sociální psychologie organizace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X
15. PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN: 978-80/247-2042-5
16. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. 1. vyd. Praha: VŠE, 1996. ISBN:80-7079-283-3
17. RYCHTAŘÍKOVÁ, I. Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN: 978-80-247-2100-2
18. SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. Koučování v manažerské praxi – Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 9788024716923
19. TOMŠÍK, P. Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Brno: MZLU v Brně, 2005. ISBN: 80-7157-845-2
20. URBAN, J. Projekty řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN: 8024507730
21. WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN: 9788024723617

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Kompetenční model	13-16
Obrázek 2: 360°stuňová zpětná vazba	26
Obrázek 3: Maslowova teorie potřeb	28
Obrázek 4: Vroomova expektační teorie.....	30
Obrázek 5: Sebehodnocení	38
Obrázek 6: Organizační struktura Corpus Solutions	52
Obrázek 7: Hodnocení projektu	57-58
Obrázek 8: Dotazník na vyhodnocení projektu	60-62

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lívia Pošíková

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinované

Název práce: Pracovní výkon, jeho měřitelnost a hodnocení

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 69

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 18

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 0

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Ing. Miroslava Barčová