

Kapitola 2

ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU



OBSAH KAPITOLY

Pojetí řízení pracovního výkonu

Přínosy řízení pracovního výkonu

Role specialistů na řízení lidských zdrojů, liniových manažerů a zaměstnanců v procesu řízení pracovního výkonu

Model řízení pracovního výkonu

Implementace procesu řízení pracovního výkonu

CÍLE KAPITOLY

Vysvětlit pojem řízení pracovního výkonu a objasnit základní rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců.

Charakterizovat přínosy z efektivního a následky z neefektivního procesu řízení pracovního výkonu.

Charakterizovat role specialistů na řízení lidských zdrojů, liniových manažerů a zaměstnanců v procesu řízení pracovního výkonu.

Popsat klíčové činnosti v procesu řízení pracovního výkonu.

Charakterizovat nejpoužívanější metody hodnocení zaměstnanců.

Objasnit provázanost systému hodnocení zaměstnanců na další personální činnosti.

Popsat jednotlivé kroky implementace procesu řízení pracovního výkonu.

KLÍČOVÉ POJMY

Výkon, výkonnost, řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců, cyklus řízení pracovního výkonu, model řízení pracovního výkonu, kritéria výkonu, kaskádování cílů, kompetence, kompetenční model, zpětná vazba, koučování, 360° zpětná vazba, metody hodnocení, hodnotící rozhovor, implementace řízení pracovního výkonu.

Pojetí řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je chápáno jako proces, jehož cílem je efektivní řízení jednotlivců a týmů za účelem dosažení vysoké úrovně výkonnosti organizace. Jeho principem je řízení zaměstnanců na základě provázání stanovení osobních či týmových cílů odvozených od cílů organizace, pravidelného hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, jejich odměňování, vzdělávání a rozvoje a eventuálně i rozvoje jejich kariér. Základní odlišností od tradičního hodnocení – které existovalo izolovaně, nebylo propojeno s potřebami organizace a zabývalo se především minulostí a tím, co se udělalo špatně – je, že se řízení pracovního výkonu zaměřuje hlavně na budoucnost, na budoucí potřeby rozvoje zaměstnanců. Jedná se o proces strategický (zajímá se o široké spektrum podnikových záležitostí a aktivit, zaměřuje se na dosahování dlouhodobých cílů, snaží se o efektivní fungování organizace), integrovaný (propojuje cíle organizace, týmů a jednotlivců, dílčí strategie, různé aspekty řízení lidských zdrojů, potřeby jednotlivců s potřebami organizace) a efektivní (zaměřený na zlepšování výkonnosti organizace, na výkon týmů i jednotlivců, na rozvoj) (Armstrong, Murlis, 2007).

Historie řízení pracovního výkonu

Dnešní osvědčené postupy v procesu řízení pracovního výkonu jsou výsledkem neustálého pokračujícího úsilí, které směřuje k vyřešení dvou klíčových problémů, jež trápí měření výkonu již od svého vzniku:

- Jaká oblast výkonu by měla být měřena – dovednosti, schopnosti, chování či výsledky?
- Jak výkon spolehlivě, přesně a spravedlivě měřit?

Pro pochopení, kde jsme s řízením pracovního výkonu dnes a proč se určité přístupy staly těmi osvědčenými, je důležité se seznámit s tím, jak se tento proces na základě pokusu a omylu vyvíjel v průběhu času.

Na začátku byly vymezeny standardy výkonu...

Počátek formálního řízení pracovního výkonu lze přičíst principům „vědeckého řízení“ vyvinutého průmyslovými inženýry ve 20.–40. letech minulého století. Tyto zásady zdůraznily význam definování standardů pro měření výkonu, což v dnešní době patří k osvědčeným praktikám.

Hodnocení bylo zaměřeno na schopnosti...

Během první světové války bylo zavedeno hodnocení schopností důstojníků ozbrojených sil Spojených států a rozšířilo se do Velké Británie – stejně tak jako americké tovární systémy. Tyto snahy znamenaly první využití rozsáhlé stupnice k subjektivnímu hodnocení a začalo se s využíváním systémů řízení pracovního výkonu ve vládě a v průmyslu.

Byla vytvořena stupnice k měření relevantních vlastností...

V roce 1922 byla zavedena grafická hodnotící stupnice. Typická stupnice pro hodnocení manažerů nebo mistrů obsahovala „zaškrťovací čtverečky“ pro hodnocení různých vlastností souvisejících s jejich pracovní náplní. Použití této stupnice bylo významným krokem vpřed. Nicméně, problémem těchto hodnotících škál bylo, že úrovně nebyly správně definovány. Například stupnice byla tvořena třemi úrovněmi: „Převyšuje očekávání“, „Splňuje očekávání“ a „Nesplňuje očekávání“, ale bez přesné definice standardů, a proto se tyto stupnice používaly čím dál tím méně.

Hodnocení zaměřeno na výsledky a chování...

V 50. a 60. letech nastal rozvoj a expanze různých typů hodnotících škál, které však nehodnotily vlastnosti, protože bylo uznáno, že jejich hodnocení nemá smysl. V důsledku toho byla pozornost zaměřena na hodnotící kritéria, která přímo souvisí s výkonem a je možné je sledovat a pozorovat. Tato kritéria zahrnovala jak objektivní měření výsledků (např. počet vyrobených kusů), tak subjektivní měření (chování).

Centrem pozornosti se stalo řízení podle cílů...

V roce 1954 byl poprvé Peterem Druckerem použit termín „řízení podle cílů“ (MBO), a to v jeho knize *The Practice of Management*. Drucker zdůrazňoval, že „efektivní řízení musí obrátit pozornost na vizi a úsilí všech manažerů směřujících ke společnému cíli“. To zabezpečí provázanost individuálních a organizačních cílů a rovněž umožní manažerům řídit svůj vlastní výkon. Popularita „řízení podle cílů“ rostla, a to zejména v 70. letech. Jenomže zkušenosti s touto metodou odhalily několik problémů, které spočívaly v časové náročnosti související se stanovením měřitelných objektivních cílů pro všechny zaměstnance, dále v nepředvídatelných událostech, které vyžadovaly neustálé úpravy cílů v průběhu hodnotícího období, a v definování cílů, jež byly zcela pod kontrolou zaměstnance. Tyto problémy vedly mnoho organizací k tomu, aby upustily od této metody hodnocení.

Centrem pozornosti se stalo chování...

Souběžně s tím, jak se objevovalo řízení podle cílů, uvažovalo se o tom, jak se při hodnocení výkonu vyhnout zavádějícímu používání rysů. Metoda kritických případů vytvořená Flanaganem změnila centrum pozornosti na pozorování chování. Na začátku šedesátých let byla vyvinuta metoda BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*), tedy metoda klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování.

Jak probíhalo hodnocení pracovního výkonu v 70. letech...

V průběhu 70. let 20. století byl pod vlivem hnutí za řízení podle cílů vytvořen přepracovaný přístup k hodnocení pracovního výkonu. Hodnocení obvykle zachycovalo celkový výkon a výkon ve vztahu k cílům jednotlivců. Používalo se i hodnocení rysů osobnosti, ale později bylo nahrazeno určitými systémy hodnocení schopnosti chování. Tato podoba hodnocení byla na konci 80. let velmi doporučována, protože se uplatňovalo odměňování na základě výkonu založené na hodnocení výkonu. Systémy hodnocení často používaly hodnotící kritéria jako množství práce, kvalita, znalost práce, spolehlivost, míra inovace, schopnost komunikace a určitou celkovou klasifikaci. Hodnocení se obvykle provádělo jednou ročně, po setkání svolaném manažerem, během něhož se prezentoval názor na výkon podřízeného a pak následovala nějaká klasifikace. Problém byl v tom, že hodnocení pracovního výkonu bylo často vnímáno jako něco, co je záležitostí personálního oddělení. Linioví manažeři systém kritizovali jako bezvýznamný a zbytečný. Přínejhorším systém hodnocení ignorovali a přinejlepším věnovali jen formální a neupřímnou pozornost vyplňování formulářů, protože věděli, že kvůli odměňování na základě výkonu tedy musí nějakou klasifikaci udělat. Zaměstnancům bylo oznámeno, aby si dali pozor na hodnocení, a pak byli setkáním za účelem jejich hodnocení spíše demotivováni než motivováni. Nejhorším rysem systémů hodnocení výkonu bylo, že hodnocení se nepovažovalo za normální a nezbytný proces řízení. Bylo izolovanou, nezávažnou a nedůležitou záležitostí (Armstrong, 2011).

Vstup řízení pracovního výkonu...

Řízení pracovního výkonu přišlo na scénu ke konci 80. let ve Spojených státech jako nový přístup k řízení a ovlivňování výkonu. Ve Velké Británii se první zmínka o řízení pracovního výkonu objevila v roce 1987 na Fóru pro odměňování. Kolem roku 1990 vstoupilo řízení pracovního výkonu ve Velké Británii i ve Spojených státech do slovníku řízení lidských zdrojů. Řízení pracovního výkonu sice nejprve obsahovalo mnohé z prvků dřívějších přístupů, jako např. hodnocení/klasifikaci, stanovování cílů a zkoumání jejich plnění, odměňování podle výkonu a sklon k posuzování vlastností, ale koncepčně se významně od předcházejících přístupů lišilo v tom, že: 1. je považováno za nepřetržitý proces a nikoliv za jednorázovou činnost, 2. nakládalo se s ním spíše jako s normální a nezbytnou funkcí řízení než jako s nějakou procedurou z oblasti řízení lidských zdrojů, 3. řízení pracovního výkonu bylo spíše záležitostí liniových manažerů než personálního útvaru. Vývoj procesu řízení pracovního výkonu byl urychlen těmito faktory:

- vznikem a vývojem řízení lidských zdrojů jako strategického a integrovaného přístupu k řízení a rozvoji zaměstnanců,
- systematické rozpoznávání a rozvoj talentovaných lidí – talent management,
- segmentace zaměstnanců – rozpoznávání těch zaměstnanců, jejichž výkon je nadprůměrný či excelentní, a podle toho s nimi zacházet,

- koncepce celkové odměny – uznání toho, že systém odměňování nezahrnuje jen hmotnou odměnu (peněžní odměny a benefity), ale i odměnu nehmotnou v podobě pochvaly, uznání, větší odpovědnosti, příležitosti ke kariéře apod., které by mohly právě být poskytovány prostřednictvím procesu řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2011).

Vytvoření systémů řízení zaměřených na vysoký výkon, kompetence se staly centrem pozornosti...

Na začátku 90. let se objevila vícezdrojová neboli třistašedesátistupňová zpětná vazba, která nabídla hodnocení zdola, laterální hodnocení a hodnocení shora. Tato metoda se rychle stala velmi populární. Byly vytvořeny systémy řízení zaměřené na vysoký výkon, vysokou míru oddanosti či vysokou míru participace zaměstnanců, v nichž velkou roli hrál právě proces řízení pracovního výkonu a dosahování vyšších úrovní angažovanosti zaměstnanců. Po roce 1990 organizace stále více začínaly používat kompetenční modely jako základ pro řízení pracovního výkonu. V těchto letech se vedla velmi populární debata o tom, co to vlastně kompetence jsou a jak je co neefektivněji měřit. Pro někoho kompetence znamenaly znalosti a dovednosti, někdy byly vnímány jako výkonnostní faktory, někteří je zase přirovnávali k hodnotám a pro některé znamenaly kompetence osobnostní rysy, vlastnosti. Dnes se už poněkud ustálil význam kompetencí, které můžeme definovat jako znalosti, dovednosti, schopnosti, vlastnosti a další osobnostní charakteristiky, které slouží jako nástroj pro dosahování důležitých pracovních výsledků, jež přispívají k dosažení organizačních cílů.

Zaměření se na výsledky a kompetence...

Nejnovějším trendem v řízení pracovního výkonu je zaměřit se na výsledky. V důsledku toho se organizace stále více soustřeďují právě jen na dosažení výsledků, ale ne na řízení efektivního chování. Nejvhodnějším a nejlépe osvědčeným přístupem je hodnotit nejen to, jakých výsledků zaměstnanci dosáhli, ale i to, jak těchto výsledků dosáhli – jinými slovy jejich kompetence.

Rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců

Někteří lidé se domnívají, že proces řízení pracovního výkonu je totéž co hodnocení zaměstnanců. Mezi těmito činnostmi ale existují významné rozdíly. Řízení pracovního výkonu je řada aktivit, jejichž cílem je zajistit, aby zaměstnanci podávali takový výkon, jaký je po nich požadován. Řízení pracovního výkonu je zaměřeno především na budoucnost, na budoucí potřebu rozvoje zaměstnanců. Mathis a Jackson (2008) definují hodnocení zaměstnanců jako proces zhodnocení a komunikace se zaměstnanci zaměřený na to, jak dobře odvádějí svou práci vzhledem k nastaveným standardům. Hodnocení zaměstnanců není tou nejdůležitější částí procesu řízení pracovního výkonu, ale je jeho nezbytnou součástí. Schéma 2-1 poskytuje grafické znázornění rozdílů mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců.

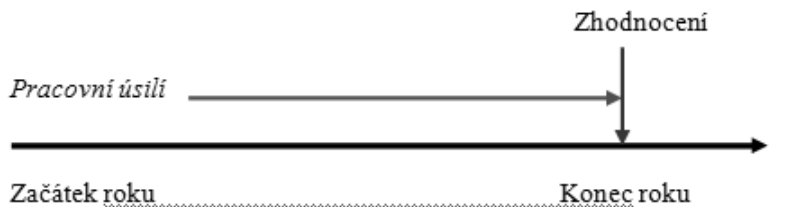
V následující tabulce můžete vidět rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců tak, jak je uvádí Armstrong (2011).

Řízení pracovního výkonu	Hodnocení zaměstnanců
Zaměřené na cíle jednotlivců a organizace	Může obsahovat individuální cíle
Zahrnuje jak výsledky, tak kompetence	Mohou být zařazeny i některé kvalitativní výkonové cíle
Celoroční záležitost	Hodnocení jednou za rok (příp. dvakrát ročně)
Nemusí obsahovat klasifikace	Klasifikace
Pohled do budoucnosti	Pohled do minulosti
Zaměřené na rozvoj a výkon	Zaměřené na úroveň výkonu a na zásluhy
Společný, sdílený proces	Systém shora-dolů
Flexibilní proces	Monolitní systém

Šité na míru	Obvykle šité na míru
Minimální administrativa	Složitá administrativa
Nemusí být spojené s odměňováním na základě výkonu	Často spojené s odměňováním na základě výkonu
Uplatňované u všech zaměstnanců	Uplatňované u všech zaměstnanců
Záležitost převážně liniových manažerů	Záležitost personálního útvaru i liniových vedoucích

Tabulka 2-1: Srovnání procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

(zdroj: ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi.
Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198.)



Hodnocení zaměstnanců

Plánování pracovního výkonu

(manažer+zaměstnanec)

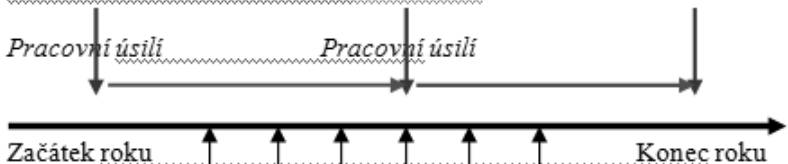
Dohodnutí cílů

Stanovení plánu rozvoje

Zhodnocení kompetencí

Předběžné
zhodnocení

Konečné



Poznámky o výkonu zaměstnance

Motivace, podpora, koučování

Řízení pracovního výkonu

Schéma 2-1 Rozdíl mezi hodnocením zaměstnanců a řízením pracovního výkonu

(zdroj: www.peoplestreme.com)

Propojení procesu řízení pracovního výkonu se strategií a výsledky organizace

Proces řízení pracovního výkonu by měl vycházet z potřeb organizace a směřovat k dosažení jejích strategických cílů. Každý zaměstnanec nějakým způsobem přispívá ke splnění těchto vyšších cílů prostřednictvím své práce. Schéma 2-2 ukazuje vzájemné propojení mezi strategií organizace, procesem řízení pracovního výkonu a celkovými výsledky organizace. Následující definice řízení pracovního výkonu rovněž podporují myšlenku znázorněnou v níže uvedeném schématu a zdůrazňují důležitost integrování cílů organizace s cíli jednotlivců.

Řízení pracovního výkonu je strategický a integrovaný přístup k zabezpečování trvalé úspěšnosti organizace, který se zaměřuje na zlepšování pracovního výkonu a na rozvoj zaměstnanců, jehož cílem je podporovat plnění podnikatelské strategie.

„Jádrem systémů řízení pracovního výkonu je jasné zaměření na to, jak každý pracovník může přispět k celkové úspěšnosti organizace.“

„Řízení pracovního výkonu je systematický přístup ke zlepšování podnikového a týmového výkonu za účelem dosahování podnikových cílů.“ (Armstrong, 2011)

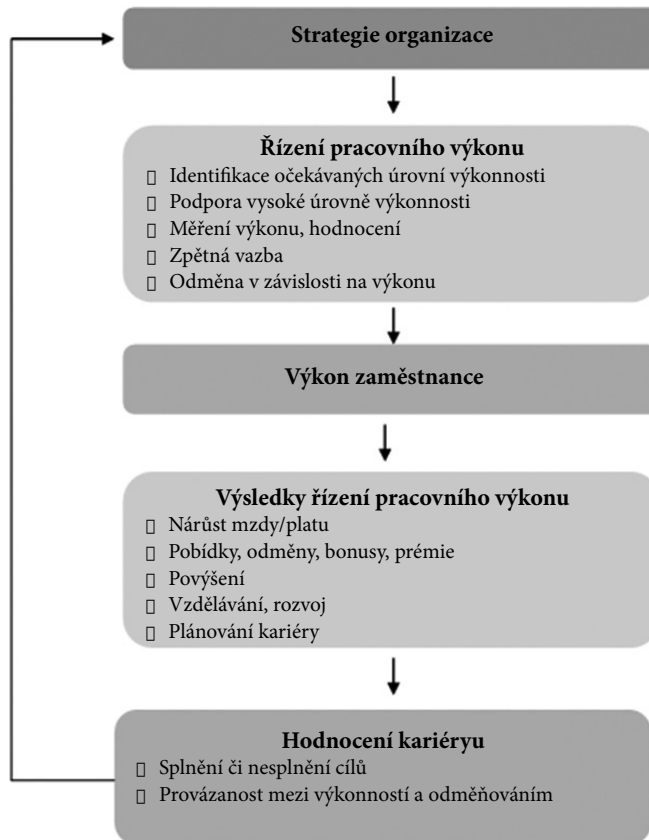


Schéma 2-2 Propojení řízení pracovního výkonu

(zdroj: MATHIS, L. Robert a JACKSON, John H. Human Resource Management. 12. ed. Mason: Cengage Learning, 2008.

ISBN 13: 978-0-324-54275-2, s. 326)

Přínosy řízení pracovního výkonu

Proces řízení pracovního výkonu je znám jako „Achillova pata“ řízení lidských zdrojů a jeho implementace v organizaci je považována za tu nejobtížnější. V šetřeních, která byla realizována za účelem zjištění spokojenosti zaměstnanců s nastavenými procesy v oblasti řízení lidských zdrojů v organizacích, patřilo řízení pracovního výkonu k těm nejhůře hodnoceným.

Proč je řízení pracovního výkonu tak těžké? Existují skutečné důvody, proč mají manažeři i zaměstnanci problémy s řízením pracovního výkonu. Manažeři se vyhýbají některým činnostem v rámci řízení pracovního výkonu, zvláště pak poskytování zpětné vazby týkající se možností rozvoje zaměstnanců, protože nechtějí ohrozit jejich vztahy s jednotlivci, od kterých očekávají dobře odvedenou práci. A rovněž i někteří zaměstnanci se vyhýbají diskusi s manažery zaměřené na svůj kariérní rozvoj, poněvadž mají obavy o svou mzdu/plat a odměny či o nemožnost jejich povýšení. Kromě toho, mnoho zaměstnanců má pocit, že jejich manažeři nejsou natolik zkušení, aby s nimi mohli vést rozhovor týkající se zhodnocení výkonu a pomáhat jim rozvíjet jejich znalosti, dovednosti a schopnosti a tím zlepšovat jejich pracovní výkon. Výsledkem takovýchto přístupů jak ze strany manažerů, tak ze strany zaměstnanců je špatně fungující proces řízení pracovního výkonu (Pulakos, 2009).

Dalším problémem je, že někteří manažeři i zaměstnanci neznají výhody efektivního procesu řízení pracovního výkonu. Pohlížejí na tento proces jako na složitou administrativní práci, která je pro ně časově náročná a zbytečná. To, co si mnozí manažeři neuvědomují, je, že řízení pracovního výkonu je nejdůležitějším nástrojem pro rozvíjení a zlepšování výkonu jednotlivců, týmů a tím i celé organizace. Špatně nastavený proces řízení pracovního výkonu má závažné negativní dopady na manažery, zaměstnance i celou organizaci. Přínosy z dobře nastaveného a fungujícího procesu řízení pracovního výkonu a následky z neefektivního řízení pracovního výkonu jsou přehledně znázorněny ve schématu 2-3 a 2-4.



Schéma 2-3: Přínosy z efektivního řízení pracovního výkonu

(zdroj: PULAKOS, D. Elaine. Performance Management. A New Approach for Driving Business Results. Velká Británie: Wiley-Blackwell, 2009. ISBN 978-1-4051-7762-7, s. 5, upraveno.)

Efektivní řízení pracovního výkonu tak přináší výhody i zaměstnancům, které spočívají v tom, že lépe chápou svou roli, své úkoly a cíle, svou odpovědnost a pravomoci. V rámci těchto mezí mohou jednat mnohem svobodněji a samostatněji, což pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost s prací i vztah k organizaci.



Schéma 2-4 Následky z neefektivního řízení pracovního výkonu

(Zdroj: PULAKOS, D. Elaine. Performance Management. A New Approach for Driving Business Results. Velká Británie: Wiley-Blackwell, 2009. ISBN 978-1-4051-7762-7, s. 5, upraveno)

Aktivita 2-1

Jak funguje proces řízení pracovního výkonu ve vaší organizaci? Co je podle vás jeho hlavním cílem a jaké jsou jeho přínosy?

Řízení pracovního výkonu v rámci integrovaného procesu řízení lidských zdrojů

Aby byl proces řízení pracovního výkonu efektivní, měl by být v souladu s vnitřním i vnějším prostředím organizace a měl by být provázán s ostatními aktivitami v oblasti řízení lidských zdrojů. Jednotlivé prvky řízení pracovního výkonu a jejich vztah k ostatním aspektům procesu řízení lidských zdrojů znázorňuje schéma 2-5.

Vnitřní prostředí

Pro efektivní proces řízení pracovního výkonu je důležité, aby byl v souladu s kulturou organizace, aby vycházel ze strategie organizace a byl podporován moderními technologiemi.

Kultura organizace představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů anebo domněnek, která určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou nepsaná pravidla chování (Armstrong, 2007). Na kultuře organizace a jejím řízení záleží, jak bude organizace fungovat z hlediska své „lidské stránky“, jak využije a rozvine potenciál svých zaměstnanců. To znamená, že uplatnění prostředků organizační kultury souvisí s tím, jakých výkonů budou dosahovat její zaměstnanci, respektive podmiňuje kvalitu jejich výkonu a rozvoj jejich výkonnosti. Na ní záleží, zda se zaměří na prosté plnění svých pracovních povinností, nebo jestli je integrace hodnot a norem organizace dovede ke stabilně vysokému výkonu a k zaměřenosti na možnosti dalšího rozvoje konkurenceschopnosti a produktivity celé organizace (Tureckiová, 2004). Cílem některých organizací je vytvořit **kulturu vysokého výkonu**, což je kultura zaměřená na výsledky. V takovýchto kulturách jsou měření výkonu a poskytování zpětné vazby hlavními složkami integrovaného procesu řízení lidských zdrojů. V organizacích s kulturou vysokého výkonu je dána možnost kariérního růstu a získání odměn či navýšení mzdy/platu jen vysoce výkonným zaměstnancům.

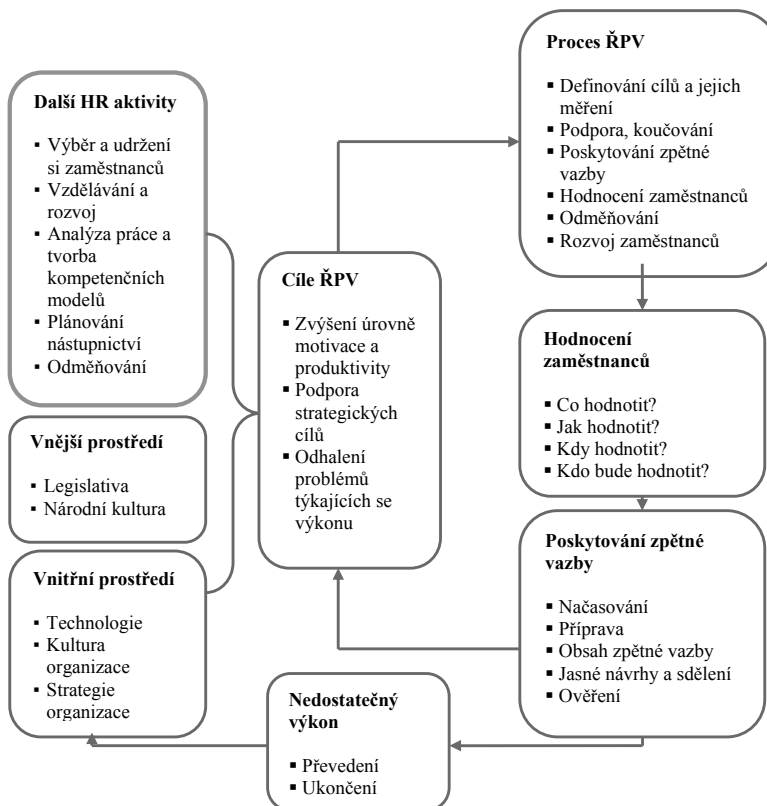


Schéma 2-5 Řízení pracovního výkonu v rámci integrovaného procesu řízení lidských zdrojů

Zdroj: JACKSON, S. E., SCHULER, R. S. a WERNER, S. Managing Human Resources. 11. ed. London: South-Western Cengage Learning, 2009. ISBN 978-1-111-58022-3, s. 317.

Společnost Lloyds TSB zformulovala následující definici toho, co si pod vysoce výkonnou organizací představují:

- Lidé vědí, co se od nich očekává – mají jasno, pokud jde o jejich cíle a odpovědnost.
- Mají potřebné kompetence pro plnění těchto cílů.
- Vysoký výkon je uznáván a přiměřeně odměňován.
- Lidé cítí, že jejich práce stojí za to a že existuje výrazný soulad mezi jejich prací a jejich schopnostmi.
- Manažeři fungují jako podporující a pomáhající lídři a koučové, zabezpečují pravidelnou zpětnou vazbu, hodnocení výkonu a rozvoj.
- Skupina talentovaných zaměstnanců zajišťuje, že pro klíčové pracovní role jsou soustavně k dispozici vysoce výkonní zaměstnanci.
- Existuje ovzduší důvěry a týmové práce zaměřené na poskytování vynikajících služeb zákazníkům (Armstrong, 2007) .

Technologie. Neustálý vývoj moderní technologie poskytuje organizacím možnost sledovat, co a kde zaměstnanci dělají, stejně jako výsledky, kterých dosahují. Počítačové sledování výkonu nabízí zcela jiné možnosti posuzování a měření výstupů nebo chyb. Pomocí moderní technologie mohou i zaměstnanci získávat detailní informace o jejich chování a výkonu, kterých pak mohou využít ke svému zdokonalování. Bates a Holton na základě svého výzkumu zjistili, že to může mít i škodlivé účinky: „Počítačové sledování výkonu může přeměnit užitečný, na výkon méně orientovaný kontrolní styl na styl nátlakovější a orientovanější na produkci.“ (Armstrong, 2011) Při „sledování“ zaměstnanců pomocí moderní technologie rostou jejich obavy o soukromí a o to, jak zaměstnavatel s takto získanými informacemi naloží.

Strategie organizace. Pro skutečně funkční a životaschopnou organizaci je klíčová určitá vize do budoucna a konkrétní cíle, kterých je potřeba pro naplnění této vize dosáhnout. Strategie organizace, která sestává z vize a poslání z cílů na všech úrovních, je naprosto nezbytná. Schopnost prosadit vizi a strategii v celé organizaci tak, aby fungovala jako jeden celek spojený pro určitý cíl, odlišuje schopné a výkonné organizace od neúspěšných (Wagnerová, 2008). Definování cílů zaměstnanců a jejich měření je důležitou součástí řízení pracovního výkonu. Jestliže cíle jednotlivců jsou přímo a jasně propojeny se strategickými cíli organizace, má to dvě výhody. První, zaměstnanci pochopí, kam organizace směřuje, jaká je její strategie a jak oni sami přispívají k dosažení strategických cílů. Druhá, cíle zaměstnanců směřují jejich chování k aktivitám, které jsou v souladu se strategií organizace a podporují ji.

Vnější prostředí

Řízení pracovního výkonu musí fungovat flexibilně v duchu neustálých změn v požadavcích a očekáváních, jimiž je organizace vystavena. K obzvláště důležitým aspektům externího prostředí, které mají vliv na proces řízení pracovního výkonu, patří legislativa a národní kultura.

Legislativní rámec. Právní normy a zákony chrání zaměstnance před diskriminací ze strany zaměstnavatele. Může se jednat o diskriminaci na základě věku, pohlaví, etnického původu, národnosti, sexuální orientace apod. Kritéria výkonu a jejich měření, která jsou podkladem pro hodnocení zaměstnanců, musí být spravedlivě nastavena, vztahena k jejich práci a nesmí být založena na diskriminačních faktorech.

Národní kultura. Pracovní chování lidí je podmíněno představami a hodnotami, které vycházejí z tradic národní kultury, a dále pochopitelně také kulturou organizace – jejím typem a nástroji řízení (vedení) a rozvoje lidí v organizacích. V tomto smyslu lze hovořit o kulturních paradigmatech, která ovlivňují chování a jednání lidí v různých národních kulturách, nebo o dimenzích kultury, na jejichž základě lze posuzovat specifika chování lidí pocházejících z různých národních kultur. Pouze při systematickém posuzování vlivu národní a organizační kultury, je možné používat takové nástroje řízení a rozvoje lidí, které povedou ke změnám pracovního chování a k rozvoji potenciálu zaměstnanců, jež se odrazí v jejich výkonu a tím také v konkurenceschopnosti organizace v mezinárodním měřítku (Tureckiová, 2004).

Příklad 2-1

V některých zemích a kulturách mohou nastat velké problémy v oblasti řízení pracovního výkonu a při hodnocení zaměstnanců. Je např. neobvyklé, aby manažeři klasifikovali nebo hodnotili zaměstnance či poskytovali přímou zpětnou vazbu, obzvláště pak má-li být negativní. V zemích, jako je Čína a Japonsko, je zakotven vysoký respekt vůči autoritě a věku. A tudíž je nezvyklé, aby se mladší podřízení během hodnocení zapojili do společné diskuse s jejich manažery. Používání takových metod hodnocení, jako je 360° zpětná vazba, je vzhledem ke kulturním tradicím nevhodné. V zemích s jinou kulturou mohou zaměstnanci brát kritiku od svého nadřízeného jako osobně zničující, a nikoli jako užitečnou zpětnou vazbu. A proto mnoho manažerů svým podřízeným zpětnou vazbu nedává a zaměstnanci ji ani neočekávají. V některých zemích východní Evropy je běžné, že se před konáním jakékoli formální diskuse podávají nápoje a občerstvení (Mathis, Jackson, 2008).

Propojení strategie řízení pracovního výkonu s ostatními strategiemi v oblasti řízení lidských zdrojů. Jak už bylo výše zmíněno, proces řízení pracovního výkonu by měl vycházet z potřeb organizace a směřovat k dosažení jejích strategických cílů. Jde vlastně o vytváření vzájemně propojených cílů od úrovně organizace, přes jednotlivé útvary až na úroveň týmu a zaměstnanců, jde o tzv. **vertikální integraci**. Řízení pracovního výkonu vyžaduje i **horizontální integraci**, což znamená propojení procesu řízení pracovního výkonu se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, s jejich hodnocením a následně pak s odměňováním zaměstnanců. Nesmíme však zapomenout, že se strategií řízení pracovního výkonu musí být v souladu i strategie plánování lidských zdrojů, strategie získávání a výběru zaměstnanců a plány nástupnictví (Koubek, 2004).

Principy řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je neustále probíhající a flexibilní proces, který znamená, že manažeři a jimi řízení lidé fungují jako partneři v určitém rámci, který vytyčuje a vysvětluje, jak mohou společně co nejlépe pracovat, aby dosáhli vytyčených cílů. Je založeno spíše na principu vedení na základě smlouvy a dohody či souhlasu než na vedení prostřednictvím příkazů. Tento přístup klade důraz na rozvoj a iniciaci vlastních pracovních plánů stejně jako na integraci zájmů společnosti se zájmy jedince. K nejdůležitějším principům, které souvisí s realizací procesu řízení pracovního výkonu, patří tyto:

- Řízení pracovního výkonu by mělo být klíčovým procesem a hnací silou organizace. Mělo by být iniciováno a podporováno vrcholovým managementem tak, aby skutečně vedlo k neustálému růstu výkonnosti organizace.
- Neexistuje jedna univerzální podoba procesu řízení pracovního výkonu, která by vyhovovala všem organizacím, všem jednotlivým částem jedné organizace či všem zaměstnancům dané organizace. Vždy záleží na daných specifických podmínkách, které by měly být zohledněny při volbě konkrétní podoby procesu řízení pracovního výkonu, např. zaměření, velikost a struktura organizace, kultura organizace, styly vedení lidí, technologie a pracovní postupy, klima zaměstnaneckých vztahů.
- Za účelem zlepšení výkonu je potřeba uvažovat všechny jeho aspekty, tedy nejen výsledky, ale i způsoby, jakými bylo těchto výsledků dosaženo. Je důležité zjistit, jaké kompetence jsou potřebné pro zlepšení výkonu zaměstnance.
- Zvyšování úrovně výkonu je podmíněno existencí takového pracovního prostředí, které podněcuje a následně odměňuje ochotu zaměstnanců v rámci výkonu své práce „udělat něco navíc“.

- Řízení pracovního výkonu hraje důležitou roli v koncepci celkového odměňování, v němž jsou všechny složky odměny spojeny dohromady a zachází se s nimi jako s integrovaným a souvislým logickým celkem. Celková odměna je tvořena jak hmotnou odměnou (sem patří základní mzda/plat, zásluhová odměna ve formě bonusů, prémie, osobního ohodnocení apod., zaměstnanecké výhody), tak složkami nehmotné povahy. Nehmotné odměny jsou v rámci procesu řízení pracovního výkonu poskytovány prostřednictvím pochvaly, uznání, rozvoje dovedností a plánování kariéry, poskytování větší zodpovědnosti a prostřednictvím zvyšování angažovanosti a oddanosti práci. Řízení pracovního výkonu není nutně spojeno s hmotným odměňováním, i když se to často předpokládá. Nicméně ti, kteří posuzují zásluhové odměňování, musí mít nějaké nástroje pro rozhodování o navyšování mzdy/platu či přiznávání odměn, a tím je právě systém hodnocení zaměstnanců. Je velmi důležité, aby manažeři věděli, co konkrétně motivuje jednotlivé zaměstnance či týmy, a toho pak odpovídajícím způsobem využili k podpoře růstu jejich výkonu.
- Řízení pracovního výkonu se musí týkat jak výkonu týmů, tak jednotlivců. Není možné se zaměřit pouze na jednu či druhou skupinu. Podstatné je pravidelné hodnocení zaměstnanců a poskytování průběžné zpětné vazby zaměřené zejména na jejich další vzdělávání a rozvoj. Podstatné je, aby se na tvorbě podoby procesu řízení pracovního výkonu podíleli jak linioví manažeři, tak zaměstnanci. Jedině tak může výsledný proces odpovídat skutečným pracovním postupům.
- Efektivní řízení pracovního výkonu je podmíněno existencí kultury a hodnot vysokého výkonu, dobrých vztahů na pracovišti, klimatu důvěry, otevřenosti, upřímnosti a objektivnosti, existencí atmosféry umožňující zaměstnancům projevit své názory a moci o nich otevřeně diskutovat (Horváthová, Čopíková, 2011).

Role specialistů na řízení lidských zdrojů, liniových manažerů a zaměstnanců v organizaci v procesu řízení pracovního výkonu

Na tvorbě, implementaci, realizaci a hodnocení uplatňování efektivního procesu řízení pracovního výkonu by se měli podílet specialisté na řízení lidských zdrojů, linioví manažeři i samotní zaměstnanci organizace. Dosažení tohoto ideálu vyžaduje čas a odhodlání. Proces řízení pracovního výkonu je cenný tím, že poskytuje rámec a základ pro kontinuální spolupráci mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným zaměřenou na zefektivnění výkonnosti. Bohužel řízení pracovního výkonu velmi často nesplňuje předpoklady k tomu, aby pomocí něj docházelo k neustálému zlepšování výkonu jednotlivců, týmů a tím i ke zlepšování výkonnosti organizace. Jedním z důvodů je právě nejasnost v tom, kdo je za řízení pracovního výkonu zodpovědný. Jsou to specialisté na řízení lidských zdrojů, nebo linioví manažeři? Linioví manažeři, specialisté na řízení lidských zdrojů a zaměstnanci musí spolupracovat, aby bylo zajištěno, že měření výkonu či výkonnosti a poskytování zpětné vazby bylo účinné a spravedlivé pro všechny, kterých se to týká. Role a zodpovědnosti v procesu řízení pracovního výkonu jsou podrobně uvedeny v tabulce 2-2.

Linioví manažeři. Linioví manažeři hrají rozhodující roli v každé fázi cyklu řízení pracovního výkonu. Ve fázi plánování výkonu projednávají s členy svých týmů jejich role, cíle a plány zlepšování výkonu a plány osobního rozvoje. V průběhu roku řídí pracovní výkon tým, že soustavně monitorují výsledky v porovnání s plány a zajišťují, aby v případě nutnosti byly podniknuty okamžité nápravné kroky. Poskytují zpětnou vazbu, pomoc, podporu a v případě potřeby koučují.

Specialisté na řízení lidských zdrojů nesou zodpovědnost za to, že proces řízení pracovního výkonu je v souladu s vnitřním prostředím organizace a splňuje podmínky dané legislativou. Spolupracují s liniovými manažery, poskytují jim pomoc a podporu, pomáhají jim rozvíjet jejich kompetence a vedou je k jejich využívání. Specialisté na řízení lidských zdrojů jsou rovněž zodpovědní za to, že dobře navržené postupy v rámci řízení pracovního výkonu budou vhodně implementovány. Personalisté jsou zde spíše proto, aby pomáhali při řízení pracovního výkonu, než aby jej řídili.