VEDENÍ LIDÍ V PRAXI

Hodnocení a řízení výkonnosti

Irena Wagnerová

- Teorie a praxe pracovního hodnocení
- Vztah motivace a výkonu
- Produktivita a řízení výkonnosti
- Postup pracovního hodnocení

GRADA

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umisťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.

GRADA®

Copyright © Grada Publishing, a.s.

Copyright © Grada Publishing, a.s.

PhDr. Irena Wagnerová, Ph.D., MBA

HODNOCENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 3257. publikaci

Odpovědný redaktor Josef Josefík
Sazba a zlom Milan Vokál
Počet stran 128
Vydání 1., 2008

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2008
Cover Photo © profimedia.cz

Recenzoval:
doc. PhDr. Milan Rymeš, CSc.

ISBN 978-80-247-2361-7 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6173-2 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

OBSAH

ÚVOD **7**

PŘEDMLUVA **8**

HISTORIE PRACOVNÍHO HODNOCENÍ **9**

PRACOVNÍ HODNOCENÍ Z HLEDISKA TEORIE A PRAXE PSYCHOLOGIE PRÁCE **11**
Výkon a výkonnost 11
Definice pojmů 12

ŠIRŠÍ KONTEXT ŘÍZENÍ VÝKONU A VÝKONNOSTI **14**
Hodnotový systém jedince, jeho pracovní motivace a návaznost na výkon a výkonnost 14
Motivace 14
Motivace k práci v organizaci 16
Vztah spokojenosti a pracovního chování 18
Vztah motivace a výkonu 18
Motiv dosažení úspěšného výkonu 21
Širší teoretické přístupy k problematice – sociálně kognitivní přístup A. Bandury 23
Filozofický kontext 25
Psychohygienická funkce 27
Ekonomický a legislativní rámec 27
Interkulturní rozdíly 28

ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI **29**
Management a řízení výkonnosti 29
Produktivita a řízení výkonnosti 29
Koncepce řízení výkonnosti 31
Cíl řízení výkonnosti 33
Východiska řízení výkonnosti 34
Principy řízení výkonnosti 35
Proces řízení výkonnosti 35
Rozhovor ke stanovení cílů 37
Průběžné sledování výkonnosti 38
Hodnocení dosažených výsledků 39
Řízení podle cílů v řízení výkonnosti a klasické pracovní hodnocení 39
Vyvážená soustava ukazatelů 41
Proč potřebuje podnik vyvážené výkonnostní ukazatele? 47
Plán výkonnosti 53
Průběžné řízení pracovní výkonnosti 53

Hodnocení výkonnosti 57
Spokojenost s řízením výkonnosti 58
Selhání hodnocení výkonnosti 58
TQM a řízení výkonnosti 59

POSTUP PRACOVNÍHO HODNOCENÍ 60
Cíle pracovního hodnocení 60
Kompetence 61
Kritéria hodnocení 64
Stanovení validity 66
Metody hodnocení 67
Typy hodnocení dle kritéria 67
Behaviorální systémy 69
Řízení podle cílů 73
Typy hodnocení dle zdroje 74
Sebehodnocení 75
Třistašedesátistupňová zpětná vazba (360° hodnocení) 76
Zavádění pracovního hodnocení v organizaci a problematika s tím spojená 79
Výběr systému 79
Rozvrh 80
Školení hodnotitelů 80
Monitorování hodnotitelů 81
Zavádění programu hodnocení 81
Postup při hodnocení pracovníka 82
Hodnotící rozhovor 83
Zásady 84
Psychologie vedení hodnotícího rozhovoru – neverbální faktory 86
Hodnotitelské chyby 88
Závěry hodnocení a jejich další použití 92
Hodnocení pracovníků jako podklad pro odměňování 93

EMPIRICKÉ POZNATKY 99
Systémy hodnocení pracovní výkonnosti a řízení pracovní výkonnosti v současnosti užívané v České republice 99
Vývoj, zavádění a sledování systému řízení výkonnosti ve firmě Energizer Czech, s.r.o. 100

ZÁVĚRY A DISKUSE 101

SLOVNÍČEK 105

BIBLIOGRAFIE 108

ÚVOD

Vážení čtenáři,
držíte v rukou knihu, která je výsledkem dlouholeté teoretické i praktické činnosti. Poznatky zde popsané patří k nejlepším a nejefektivnějším postupům, které v posledním desetiletí obohatily praxi řízení firem. Jsou zde popsány nejprogresivnější metody rozvoje pracovní výkonnosti v moderních firmách. Seznámíte se s řízením podle cílů, s hodnocením podle klíčových kompetencí, s koncepcí Balanced Scorecard anebo s 360° zpětnou vazbou. Podrobně jsou popsány principy pracovního hodnocení a propojení s výkonností firmy jako celku na základě jejího poslání a cílů.

Věřím, že kniha bude přínosná pro odborníky v oblasti lidských zdrojů, pro manažery ve všech úrovních řízení, pro poradce firem, pro podnikatele i pro studenty. Principy zde popsané se v posledních letech ujaly v nejlepších firmách světa a také již i v našich předních podnicích. Zavedení těchto metod je v zájmu managementu, majitelů, akcionářů, ale i zaměstnanců. Proto věřím, že tato kniha pro vás bude značným odborným přínosem i inspirací ke zdokonalení řízení ve vaší firmě.

V Praze 11. 12. 2007 PhDr. Irena Wagnerová, Ph.D., MBA

PŘEDMLUVA

Výkonnost pracovníka a pracovní hodnocení jsou velká a stále se vyvíjející témata psychologie práce a organizace. Jsou spojena se studiem individuálních rozdílů člověka, které mělo mimořádný význam především pro aplikaci psychologických poznatků v průmyslových organizacích.

Zajímavý vývoj zaznamenal pohled na pracovní výkon a výkonnost. Výsledky výzkumů, prováděných původně v laboratořích psychologů, se brzy uplatnily ve výrobní sféře. Poté se výkonnost sledovala v reálných podmínkách průmyslové výroby, zpočátku v souvislosti s vlivem fyzikálních veličin jako jsou osvětlení, hluk a mikroklima na pracovišti, později v souvislosti se sociálními podmínkami, jako jsou vztahy v pracovní skupině a vztahy nadřízený–podřízený. Brzy se prokázalo, že studium jednotlivých podmínek ovlivňujících výkon a výkonnost člověka nevystihuje složitost tohoto problému. V dalším období proto byly intervenující podmínky (fyzikální, sociální, technické, ekonomické a organizační) sledovány komplexně ve vzájemném spolupůsobení tak, jak se projevovaly v konkrétní organizaci. Tak se postupně dospělo k současnému pohledu na výkonnost pracovníka v kontextu organizačního chování, zaměřeného na stanovené cíle organizace, podpořeného zásadami firemní kultury, managementem řízení výkonnosti, systémem motivačních pobídek a systémem pracovního hodnocení.

Obdobný vývoj zaznamenalo i hodnocení pracovníků. Od prvotního sledování individuálních rozdílů a jejich poměřování, od testování individuálních kvalit a hledání možností jejich kvantifikace, po vytváření postupů, jimiž lze pracovníky porovnávat validními a standardizovanými metodami. Poměrně brzy se projevila nezbytnost potřeby co nejvíce komplexního posouzení pracovníka souborem relevantních metod, stejně jako standardizace postupů hodnocení a kroků vedoucích k eliminaci okolností, které mohou zkreslit výsledky hodnocení. I tato odborná aktivita se postupně stala součástí systému fungování organizace, a to v souvislosti s řízením lidských zdrojů (tvorba systému hodnocení, kritéria hodnocení, průběh a zpracování hodnocení apod.). Jedná se o typ úkolů, kdy psycholog spolupracuje s manažery a s odbornými personalisty na hodnocení pracovníků tak, aby bylo spolehlivé a přiměřené dané pracovní činnosti.

Tato publikace nabízí čtenáři propojení obou témat, tedy pracovní výkonnosti a hodnocení. Toto propojení je přirozené a odráží kontinuum lidské práce, jejíž průběh, kvalita i sám aktér se často stávají bezděčně nebo systematicky středem zájmu posuzovatele a hodnotitele. Autorka uvádí oba zmíněné fenomény v kontextu fungování organizace, zmiňuje některé výchozí koncepce a trendy projevující se v dané souvislosti v chování organizací. Poukazuje také, mimo jiné, na složitost často zjednodušeně pojímaného vztahu spokojenosti a výkonnosti člověka, jak se objevuje v některých populárních publikacích určených manažerům. Cenná je předložená systematika pracovního hodnocení, podložená praktickými zkušenostmi autorky. Dobrá znalost systému fungování organizace a v souvislosti s tím adekvátně zaměřené a podané informace, které jsou čtenáři k dispozici, jsou silnou stránkou této knihy.

V Praze dne 11. 12. 2007

doc. PhDr. Milan Rymeš, CSc.
Katedra psychologie FF UK

HISTORIE PRACOVNÍHO HODNOCENÍ

Historie pracovního hodnocení je poměrně nedávná. Počátky lze nalézt ve výzkumné práci Taylora ze začátku 20. století. Ale tam byl i původ prakticky celé moderní psychologie práce a řízení lidských zdrojů jako takového.

Formální a oddělené pracovní hodnocení se začalo používat na konci druhé světové války. Nicméně obecně lze říci, že praxe pracovního hodnocení sahá hluboko do historie. Patří neoddělitelně k práci samotné.

Dulewicz (1989) píše o **základní lidské tendenci** hodnotit své okolí a sama sebe. Z tohoto hlediska je pracovní hodnocení nevyhnutelné a přirozené. Pokud neexistuje pečlivě strukturovaný plán hodnocení, mají lidé tendenci posuzovat pracovní výkonnost jiných, včetně podřízených, schematicky, náhodně a neformálně. Tento přirozený lidský sklon k posuzování může vést k vážným motivačním, etickým a právním problémům na pracovišti. Bez strukturovaného systému hodnocení výkonnosti je tu jen malá naděje na zajištění toho, že hodnocení bude spravedlivé, v souladu se zákonem, přesné a přínosné.

Systémy pracovního hodnocení začaly jakožto **nástroj ke zdůvodnění výše odměny**. To znamená, že hodnocení bylo použito k rozhodování o výši příjmu. Proces byl úzce spojen s materiálními výsledky. Pokud byla výkonnost zaměstnance nižší než ideální, pak byl jeho plat snížen. Na druhé straně, pokud byla výkonnost vyšší než očekávání, byl plat zvýšen. Nebyly brány v úvahu možnosti rozvoje zaměstnance. Plat byl považován za jedinou možnost ovlivnění výkonnosti.

Někdy tento systém vedl k výsledkům, ale častěji spíše selhal. Například výzkum motivace na jeho počátku vedl ke zjištění, že **zaměstnanci s přibližně stejnými pracovními schopnostmi mohou mít podobné příjmy, a přesto dosti odlišnou motivaci i výkonnost**.

To potvrdily i empirické studie. Plat byl důležitý, ale nebyl jediným faktorem ovlivňujícím výkonnost zaměstnance. Bylo zjištěno, že další faktory, jako je morálka a sebevědomí, mohou mít taktéž velký vliv. Výsledkem je postupné odmítnutí důrazu kladeného na mzdu. V padesátých letech se v USA začala postupně rozpoznávat úloha pracovního hodnocení jako **nástroje motivace a rozvoje**. Tehdy se začal formovat model pracovního hodnocení, jak ho známe nyní.

Úspěšnost organizace jako celku je v současnosti v centru zájmu. Peter Drucker (1995) definoval podnik jako „organizaci, která přidává hodnotu a vytváří bohatství". Úspěšná organizace je ta, která dosahuje těchto cílů, přičemž plní odpovědně své povinnosti vůči všem svým partnerům. Rozvoj výkonnosti je jednou ze základních podmínek konkurenční schopnosti a prosperity podniku (Gregar, 1997). Ke zvýšení životní úrovně na úroveň vyspělých zemí je nezbytnou podmínkou dopracování se ke srovnatelné míře ekonomické produktivity, doprovázené poté vytouženou spokojeností (Uhlář, Hermochová, Lukeš, 1999). Na druhé straně je však také třeba směřovat od paradigmatu výkonnosti a neustálého růstu k myšlence **trvalé udržitelnosti**, a to jak z globální, tak i z lokální perspektivy (Straka, 2000).

Tato práce si klade za úkol provést podrobný rozbor problematiky spojené s pracovním hodnocením a navrhnout optimální systém hodnocení jakožto nástroje zvyšování produktivity práce. Ačkoliv je tato oblast poměrně dlouhodobě používána v praxi, ne-

můžeme přesto prohlásit, že by byla využita plně a správně, ačkoliv bez hodnocení si nelze představit kvalitní vedení lidí (Růžička, 1985; Bobysudová, Růžička, 1991). Nehmotné stimulační prostředky, jako je hodnocení pracovníků, nejsou soustavněji využívány (Růžička, 1996), i dnes se setkáváme s řadou podniků a firem, kde se hodnocení jako takové provádí formálně nebo neprovádí vůbec (Růžička, Koš, 1999). V dalších je hodnocení jakýmsi „přívěskem" platových změn. Možnosti této oblasti personálního řízení jsou poměrně nedoceňované (Kváčová, 1998). Nehledě na to je zcela zřejmé, že se pracovní hodnocení stává stále významnějším procesem ve státním i v soukromém sektoru u nás i ve světě (Clement, Stevens, 1984). Pokusíme se podrobně tuto problematiku analyzovat a nastínit efektivní program použití hodnocení v dnešním podniku.

Většina organizací používá formální programy hodnocení. Locher a Teel (1988) uvádějí, že v USA 94 % organizací má takovýto program, což je jasným indikátorem toho, že hodnocení výkonnosti je činnost, která má velký význam. Z hlediska výskytu systémů hodnocení pracovníků patří postkomunistické země společně s Dánskem, Finskem a Norskem do skupiny zemí, kde se tyto systémy uplatňují nejvýše u poloviny organizací, zatímco ve většině ostatních zemí jde o tři čtvrtiny až 90 % organizací (Collins, Koubek, 1997). Nejčastěji mají organizace systémy hodnocení pracovního výkonu specialistů a techniků, o něco méně často systémy hodnocení manažerů, ještě méně administrativních pracovníků a nejméně často pak systémy hodnocení pracovního výkonu manuálních pracovníků. Odstupy jsou přitom viditelné. Organizace (zejména pak v postkomunistických zemích s výjimkou České republiky, ale i v Německu, Finsku, Belgii či Španělsku) spíše „neobtěžují" manažery nepříjemným hodnocením navzdory tomu, že pracovní výkon manažerů silně ovlivňuje pracovní výkon ostatních pracovníků a že by – jak ostatně učí teorie – měl být sledován a hodnocen pečlivěji a častěji než v případě jiných kategorií pracovníků. Systém hodnocení pro manažery má v České republice 49 % organizací, pro specialisty a techniky 48 % organizací, pro administrativní pracovníky 42 % organizací a konečně pro manuální pracovníky 36 % organizací. Podle dalšího průzkumu se v České republice nejvíce hodnocením zaměstnanců zabývají průmyslové podniky, téměř 68 % z nich. Z finančních institucí je to 57 % a 50 % obchodních společností (Zlámalová, 2000). **Produktivita práce** jako taková se sleduje v 68,8 % firem s cizími vlastníky a v 47,1 % firem s českými vlastníky. U výrobních dělníků se vychází z počtu vyrobených výrobků, pro konkrétní práci se stanoví výkonová norma a výsledky jednotlivých lidí se s ní srovnávají. Navíc se odměňuje hodnota vytvořená nad normu, která je pro jednotlivé profese určena. U ostatních profesí hodnotí vedoucí podřízené podle řady kritérií, která většinou podle katalogu profesí stanoví personální oddělení nebo specializovaná poradenská firma. Výkon lidí se srovnává s těmi, kteří dělají stejnou nebo velmi podobnou práci ve stejné firmě, ale také v jiných společnostech, jež jsou bezprostředními konkurenty. Produktivita výrazně ovlivňuje plat v 55,9 % firem s cizími vlastníky a v 7,1 % firem s českými vlastníky.

Řízení výkonnosti je problematikou na rozhraní několika oborů. V této práci bude analyzováno především z hlediska psychologie práce a organizace, nicméně se nevyhneme ani tomu, abychom tuto komplexní problematiku zvážili i z širšího pohledu tak, aby nebyl zanedbán její bezprostřední kontext. Řízení výkonnosti a pracovní hodnocení jsou navzájem hluboce propojeny.

PRACOVNÍ HODNOCENÍ Z HLEDISKA TEORIE A PRAXE PSYCHOLOGIE PRÁCE

Zdá se, že v žádné jiné oblasti psychologie práce a organizace není větší propast mezi zájmy výzkumníků a praktiků než je tomu v oblasti řízení a hodnocení výkonnosti. „Hodnocení hodnocení výkonnosti není dobré“ (Bernardin a kol., 1998). Dlouho se výzkumníci zabývali otázkou, jak lidé pozorují, kódují a vybavují si chování. Jak převádějí vzpomínku na toto chování do hodnocení něčí výkonnosti? Intenzivně se psalo o haló efektu a kognitivních procesech, které mohou způsobovat chyby hodnotitelů. Praktici se mezitím ptali, proč si zaměstnanci a manažeři tolik stěžují na hodnocení výkonnosti? Proč se říká, že hodnocení není spravedlivé? Je možno navrhnout proces hodnocení výkonnosti, který skutečně motivuje (nikoli demotivuje) zaměstnance k tomu, aby jejich chování bylo pro organizaci přínosem? Jak hodnocení funguje v kulturách zaměřených na týmovou práci a na kvalitu? Jak má být hodnocení napojeno na výcvik a školení a jak na odměňování? Je zde zcela zřetelný rozdíl mezi přístupem výzkumníků a přístupem praktiků. Ale zdá se, že situace se mění. Obě strany se navzájem přibližují a řeší společně jednotlivá témata týkající se hodnocení výkonu a výkonnosti.

Přístup k hodnocení je specifický. V mnoha organizacích je to proces, který probíhá „odshora dolů“ v celé organizaci. Standardy výkonnosti jsou stanoveny jednostranně. Rozhovor se zaměstnancem trvá zpravidla 15 minut, v lepším případě 30. V průběhu roku zaměstnanec získává velmi malou nebo téměř žádnou zpětnou vazbu o svém výkonu. Hodnocení se soustředí na jedince, dokonce i v prostředí s důrazem na pracovní týmy. Špatný výkon je zpravidla ignorován, pokud není skutečně extrémní. Postup sám bývá velmi zmanipulován a není zde prakticky žádná možnost zajistit, aby hodnotitelé byli spravedliví. Hodnocení nemají naprosto žádný vztah k rozhodování o školení a tréninku. Zaměstnanci dostávají podobnou platovou změnu v podstatě nezávisle na výkonu (Bernardin a kol., 1998).

Jak by měl vypadat ideální systém řízení výkonnosti? Zdá se, že recept na perfektní systém řízení výkonnosti skutečně neexistuje (Cardy, 1998). Je poměrně známo, že **žádný systém řízení výkonnosti a jejího hodnocení není ideální pro všechny práce, pro všechny účely, ve všech organizacích** (Smither, 1998; Bernardin a kol., 1998).

⦿ Výkon a výkonnost

Pojmy výkon a výkonnost jsou pro tuto práci klíčové. Často se setkáváme se vzájemným zaměňováním těchto pojmů. Termín „performance appraisal“ z angličtiny zpravidla překládáme jako hodnocení výkonnosti. Pouze v kontextu vyhodnocení určité události menšího rozsahu lze mluvit o hodnocení výkonu. „Performance management“ pak překládáme jako řízení výkonnosti. Přesto některé překlady (provedené ekonomy) anglických prací do češtiny (Armstrong, 1999) překládají „performance management“ jako „řízení pracovního výkonu“. To dle našeho názoru není výstižné a problematika vyžaduje další diskusi a sjednocení terminologie.

- **Pracovní výkon** je výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek.
- **Pracovní výkonnost** je obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztažené k určitému subjektu – jedinci (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 1996).
- **Výkonnost ovlivňuje** řada činitelů, např. technické, organizační, sociální, osobní determinanty, mikroklimatické podmínky atd. (Provazník a kol., 1994).
- **Osobní determinanty** výkonnosti zahrnují znalosti, dovednosti, praxi, zkušenosti, motivaci, fyzický stav (únava, nevyspalost, nemoc, fyzická zdatnost atd.), osobnostní vlastnosti (temperament, morálka atd.).

Výkonnost obecně ovlivňují subjektivní a objektivní předpoklady (Mayerová, 1997). Mezi subjektivní předpoklady se řadí tělesné a duševní vlastnosti a schopnosti člověka pro práci, kvalifikační předpoklady a volní vlastnosti. Mezi objektivní podmínky patří objektivní zajištění práce, technologie a technické vybavení, organizace a řízení pracovního procesu, způsoby hodnocení a odměňování práce, vnější pracovní podmínky, sociální podmínky pracovního výkonu, sociální a hygienické vybavení pracovišť a neobvyklé situační vlivy.

⦿ Definice pojmů

Uvádíme definice několika klíčových termínů, které se v této práci vyskytují:

- **Řízení pracovní výkonnosti:** Systém řízení pracovní výkonnosti je manažerský nástroj řízení pracovníků. Umožňuje konkretizaci cílů a strategických záměrů společnosti, čímž přispívá k jejich dosažení a spravedlivému ocenění pracovníka a tím působí na jeho motivaci (Eichel, Bender, 1984).
- **Hodnocení pracovní výkonnosti:** Pravidelné posuzování dosahovaných pracovních výsledků zaměstnanců na základě předem dohodnutých kritérií výkonnosti – cílů.
- **Hodnotitel:** Pracovník, zpravidla přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance, který stanoví cíle a hodnotí pracovní výkonnost.
- **Hodnocený:** Pracovník, jehož pracovní výkony a výkonnost jsou posuzovány hodnotitelem, případně více hodnotiteli.
- **Hodnocené období:** Doba, pro niž jsou stanoveny cíle a během které probíhá sledování a vyhodnocování jejich plnění. Jedná se zpravidla o období kalendářního nebo fiskálního roku.
- **Hodnotící rozhovor:** Schůzka mezi hodnoceným a hodnotitelem, která slouží k vyhodnocení plnění cílů za hodnocené období. Koná se na konci hodnoceného období. Výstupem této schůzky je vyplněný a oběma stranami podepsaný hodnotící formulář.
- **Průběžný hodnotící rozhovor:** Schůzka mezi hodnoceným a hodnotitelem, která slouží k hodnocení plnění cílů během hodnoceného období. O této schůzce je pořízen záznam podepsaný oběma stranami.
- **Individuální cíle:** Úkoly stanovené hodnocenému na základě dohody s hodnotitelem a vycházející z ucelené koncepce podnikových cílů, například z vyvážené soustavy ukazatelů.

- **Vyvážená soustava ukazatelů:** Metodika, pomocí které se dosahuje zvyšování efektivity řízení a současně slaďování cílů celého podniku s cíli jednotlivých pracovníků na různých úrovních.

ŠIRŠÍ KONTEXT ŘÍZENÍ VÝKONU A VÝKONNOSTI

⦿ Hodnotový systém jedince, jeho pracovní motivace a návaznost na výkon a výkonnost

Motivace

Pracovní motivací se jako první zabýval Taylor již v druhé polovině 19. století. Tehdy dospěl k závěru, že je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud se jim nezajistí značné a permanentní zvýšení platu.

Existuje více teorií pracovní motivace. Mezi nejznámější patří například Hullova teorie posilování, která je založena na tom, že pokud vede výkon k úspěchu a po něm následuje pochvala, pak se chování posiluje a postupně se stává trvalou součástí činnosti.

Jednou z nejznámějších teorií je **Maslowovo** pojetí hierarchie potřeb (Maslow, 1954). Maslow rozlišuje:

- fyziologické potřeby – tvoří základní úroveň a zahrnují potřebu spánku, potravy, vody a vzduchu;
- potřeby bezpečí – emocionální bezpečí, stabilita, řád a fyzické bezpečí;
- potřeby sounáležitosti – sociálně zaměřené, vztahují se k interakci s druhými lidmi a zahrnují potřebu být akceptován, identifikaci s druhými;
- potřeba úcty, prestiž, respekt, úspěch, postavení, funkce;
- potřeba seberealizace – zahrnuje sebeuplatnění, naplnění vlastního potenciálu a uplatnění schopností.

Výše postavené potřeby se projeví až tehdy, když jsou níže postavené potřeby nasyceny a uspokojeny. V konfliktních situacích převládá nižší potřeba nad výše postavenou.

Převedeno do oblasti **pracovní motivace** vypadá tato hierarchie takto:

- mzda (ve výši pokrývající fyziologické potřeby, další složky mzdy slouží jako prostředník k uspokojení vyšších potřeb);
- pracovní jistota, sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení, odborová ochrana;
- přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích;
- tituly, symboly statutu, povýšení, respekt, pocit úspěšnosti;
- pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup a rozvoj, plné využití schopností.

Dalším vlivným přístupem je **Herzbergova teorie** (Herzberg, 1957), která vychází ze zjištění, že pracovní spokojenost a nespokojenost je ovlivňována rozličnými faktory.

První skupina faktorů, jejichž existence vyvolává spokojenost: úspěch, uznání, samotná práce, zodpovědnost, růst a povýšení. Mají velkou motivační sílu. Říká se jim satisfaktory nebo motivátory.

Druhá skupina faktorů, jejichž nepříznivý vliv vyvolává nespokojenost: pracovní podmínky, mezilidské vztahy, plat a bezpečí, firemní politika, dozor. Jejich motivační vliv se rychle vyčerpá. Je to jakási základna pro další vývoj, působí jako prevence nespokojenosti, dissatisfaktory, hygienické faktory, souvisí s prostředím.

Kritikové Herzbergovy teorie říkají, že spokojenost a výkon jsou poměrně nezávislé proměnné.

Teoriím Maslowa a Herzberga bylo vytýkáno, že příliš zjednodušují situaci. Byly vyvinuty i další teorie. Alderfova teorie ERG vychází z rozlišení tří typů potřeb, které se hierarchicky následují: E (existenční potřeby), R („relatedness" – vztahy), G („growth" – růst).

McClelland se podrobně zabýval motivací manažerů a nalezl v jejich chování tři významné motivy:

- výkon (úspěch),
- spojenectví, vztahy,
- moc, kontrola a vliv.

Vroomova teorie (Vroom, 1964) je založena na tom, že čím je cíl přitažlivější, hodnotnější nebo atraktivnější, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení. Pracovník tedy bude vykonávat usilovně svoji činnost, jestliže bude předpokládat, že jeho snaha povede k žádoucím výsledkům, jako například vyšší plat nebo povýšení. Jestliže tato snaha bude úspěšná a pracovník cíle dosáhne, tak to do budoucnosti ovlivní příznivě jeho další výkony. Tato teorie vysvětluje, proč vnější peněžní motivace – například prémie, funguje pouze tehdy, jestliže propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné a hodnota stojí za úsilí. Čím větší je hodnota nějaké skupiny odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno.

Například je vypsaná odměna za dosažené výsledky. Pokud nevím, jak tuto odměnu a za co získám, neinvestuji své úsilí. Pokud vím, že za 10 % ušetřeného rozpočtu získám odměnu ve výši 1 % tohoto rozpočtu, pak se budu snažit své úsilí investovat, pokud je to v rámci mých možností.

Teorie cíle Lathama a Locka (Latham, Lock, 1979) zdůrazňuje, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle obtížné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon. Cíle musí být projednány a odsouhlaseny a jejich dosahování musí být podporováno vedením a radou. Klíčovou je zpětná vazba. Erez a Zidon (Erez, Zidon, 1984) zdůraznili důležitost přijetí cílů a závazek je splnit. Pokud lidé s cíli souhlasí, vedou náročné cíle k lepším výkonům než cíle snadné. Z těchto pojetí vyšel přístup management by objectives – řízení podle cílů na konci 60. let. Pokud je k MBO přistupováno byrokraticky, pak selhává. Důležité je dosahování souhlasu, podpora pracovníků a zpětná vazba – to vedlo k pojetí řízení pracovního výkonu.

Adamsova teorie (Adams, 1965) zdůrazňuje fakt, že vnímaná sociální spravedlnost vychází z toho, že se pracovník srovnává s okolím, s tzv. referenční skupinou. Posuzuje svou námahu či pracovní úsilí a dosažené výsledky v podobě uznání, prémií apod. s úsilím a výsledky jiných. Výsledkem je subjektivní dojem spravedlnosti nebo nespravedlnosti.

Jestliže má pocit, že jeho vklad je vyšší a zisk nižší než u ostatních, tak vzniká motiv k odstranění této nerovnosti snížením svého příspěvku nebo snahou dosáhnout zvýšení zisku. Pokud zvýšení zisku nedosáhne, sníží svoji výkonnost. Lidé jsou motivováni, je-li s nimi slušně zacházeno, jinak jsou demotivováni.

McGregorova teorie pracovní motivace X a Y je svým pojetím poněkud odlišná od ostatních. V podstatě se jedná o rozlišení dvou typů pracovníků. Představitel kategorie X nerad pracuje a pokouší se práci vyhýbat. Je-li nucen něco udělat, dělá jen to nejnutnější, nelze očekávat jeho větší aktivitu a přemýšlení nad prací. Takový člověk musí být veden k práci, motivován a kontrolován. Pracovník typu Y je aktivní, vynalézavý a tvořivý, ochotný přijmout odpovědnost. Ovlivnění takového jedince je zaměřeno na povzbuzování k samostatné práci, pozitivní oceňování výsledků a vytváření příležitostí pro osobní růst (McGregor, 1959).

Motivace k práci v organizaci

Funkcí práce pro člověka je:

- zabezpečení prostředků na stravu a bydlení – primární funkce,
- strukturování času, řád,
- pravidelná sociální interakce,
- zážitky tvořivosti, dovednosti, smyslu života,
- zdroj osobního statutu a identity,
- zdroj aktivity.

Pracovní činnost tedy není jen zdrojem obživy. Je také prostředkem přinášejícím **uspokojení ze samotného průběhu práce**, z **dosažených výsledků**, ze **sociálního postavení** a **prestiže** nositele profese, ze **sociálních vztahů**, z **ocenění**. Při studiu otázky co lidé od své práce chtějí se ukázalo, že materiální zabezpečení, dobrý plat je rozhodující jen v těch případech, kdy výsledek práce zajišťuje pouze základní životní existenční minimum pracovníka a jeho rodiny (Matoušek, Růžička, 1966). U většiny lidí vystupuje kombinace řady důvodů, která se může postupně nebo situačně měnit. Tak lidé od své práce chtějí **společenské uznání, společenské postavení, možnost odborného a společenského růstu, možnost odborné iniciativy**. Jedinec prostřednictvím práce dosahuje na splňování svých potřeb spojených se stavem uspokojení. Zdroje pracovního jednání jedince jsou vnitřní (potřeby, zájmy, hodnoty, temperament apod.) a vnější (vlivy okolí). Pracovní motivace je tak výsledkem složitého působení mnoha vlivů.

V americké společnosti na konci 50. let byly faktory pracovní motivace v sestupném pořadí tyto (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1957):

1. společenské uznání – nadřízenými, spolupracovníky nebo také členy jiných významných skupin,
2. dosažení úspěchu,
3. možnost odborného růstu (zvyšování kvalifikace),
4. možnost povýšení,
5. plat,

6. interpersonální vztahy na pracovišti,
7. odborné vedení v pracovní činnosti,
8. odpovědnost za výrobu,
9. jednání podniku,
10. pracovní podmínky,
11. charakter vykonávané práce,
12. faktory v osobním životě,
13. společenský status oboru a společenská aspirace jedince,
14. pracovní jistota.

Vnitřní zdroje jednání jedince jsou relativně stabilní (povaha, osobnostní rysy, struktura potřeb, zájmy, schopnosti a dovednosti) jde o motivy jako odpovědnost, samostatnost.

Vnější pobídky (incentivy) hrají roli v korekci, změně, zvýšení pracovního jednání. Je jich mnoho, mohou mít podobu odměny nebo trestu (sankce). Odměny, pochvaly, povýšení, tresty.

Typické pobídky (Růžička, 1992) jsou:

- peněžní odměna (mzda, plat, bonus, podíl na zisku),
- pracovní hodnocení (motivační funkce spočívá v ocenění výkonu a osobnosti, ve stanovení perspektiv),
- pracovní podmínky a režim práce (příznivé podmínky se podílejí na pracovní pohodě, nepříznivé jsou zdrojem nespokojenosti),
- hodnocení skupinou (uznání, respekt, statut, titul apod.),
- porovnání výkonu s výsledky druhých (sebehodnocení, sebeocenění, aspirace a cíle),
- možnost samostatné práce a participace na rozhodování,
- úroveň sociálních výhod.

  Pobídky mohou mít nejen pozitivní, ale i negativní podobu.

Situační proměnné jsou: charakter práce (atypičnost, náročnost, čas atd.), osobnost nadřízeného, sociální klima na pracovišti, výkonové normy.

Vliv na motivaci v širším rámci má **organizační kultura**, zahrnující normy, hodnoty, tradice, zvyky, postupy, směrnice, personální politika.

Pracovní postoje jsou relativně stálé psychické soustavy, vyjadřující vztah jedince k světu a jeho složkám. Silně nespokojení pracovníci, demonstrující tendenci odejít z organizace, mají nepříznivé pracovní postoje:

- k organizaci,
- k nadřízeným,
- k pracovní skupině,
- k práci a jejím podmínkám,
- mimopracovním podmínkám práce.

Vztah spokojenosti a pracovního chování

Bylo by logické předpokládat, že vysoká pracovní spokojenost má za důsledek vysoké výkony, nízké absentérství a fluktuaci. Manažeři se domnívali, že ovlivňování faktorů, které příznivě utvářejí spokojenost a dosahování vyšší spokojenosti, se pozitivně promítne ve výkonnosti. Ukázalo se však, že tento vztah není přímý ani jednoduchý. Interakce spokojenosti a pracovního chování je komplikovaná. Vztah pracovní spokojenosti a produktivity je velmi nevýrazný. Spokojený pracovník tedy nemusí být vysoce výkonný. **Výzkumy nestanovily jakoukoliv silnou pozitivní vazbu mezi spokojeností a výkonem. Spokojený pracovník nemá nutně výborné výkony a pracovník s vysokými výkony není nutně spokojen.** Někteří lidé tvrdí, že dobrý výkon vede ke spokojenosti spíše než naopak, ale ani to nebylo výzkumy potvrzeno.

Nejsilnější je vztah mezi absencemi a nespokojeností. Pracovní spokojenost vede jednoznačně k nízkému absentérství a nízké fluktuaci. Nespokojenost vede ke ztrátě zájmu o práci a odchodu z organizace. **Příčiny fluktuace** jsou zpravidla kumulované a individuálně odlišné (nedostatečná identifikace s organizací, nabídka na trhu práce).

Je nereálné se domnívat, že zavedení „pay for performance", platu dle výkonu, změní jako zázrakem přes noc každého ve výkonného a motivovaného jedince. Navíc některé studie indikují, že motivační účinky tohoto systému mohou být naopak negativní, pokud není zajištěna naprostá **spravedlnost** systému odměňování (Emans, Kersten, 2001).

Při zlepšení výkonu hraje roli mnoho faktorů a mnohé z nich jsou vzájemně závislé.

Základním požadavkem pro pracovní uspokojení může být relativně vysoký plat, spravedlivý mzdový systém, skutečné možnosti pracovního postupu, uvážlivý a participativní management, rozumný stupeň sociální interakce v práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vyšší stupeň kontroly nad pracovním tempem a pracovními metodami. Stupeň spokojenosti však do značné míry záleží na vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují.

Vztah motivace a výkonu

Pro výkon každé práce platí určité **optimum**. V souladu se zákonem Yerkes-Dodsona o závislosti motivace a výkonu lze říci, že tento vztah není lineární, ale má formu obráceného „U". K maximálnímu výkonu vede optimální motivace. Jak podmotivování tak i přemotivování vedou k nízkým výkonům. Škála motivace je značně interindividuálně proměnlivá například v závislosti na temperamentu, stabilitě osobnosti, neuroticitě. Lze říci, že jeden stejný podnět (například tedy výsledek hodnocení) může vést k rozdílným úrovním výsledné motivace (u jednoho k optimální motivaci, u jiného k motivaci nízké nebo nadměrné). U náročných a složitých prací je kvalita výkonu dříve poškozena vznikajícím napětím, než je tomu u prací jednoduchých.

Každodenní život to potvrzuje. Intenzivní motivace způsobí trému u zkoušky a neschopnost promluvit. U jednoduchých výkonů (operátor zadávající data, manuální činnosti) zvyšuje intenzita motivace kvalitu výkonu. Zde zhruba platí, že čím vyšší je motivace, tím vyšší je výkon.