

Téma 3 - Řízení a hodnocení pracovního výkonu

Řízení a hodnocení výkonu zaměstnanců patří k základním personálně-řídícím procesům. ***Jeho podstatou je stanovení a jasné vysvětlení individuálních výkonových požadavků, objektivní hodnocení pracovních výsledků i pracovního chování zaměstnanců a současně i podpora pracovní motivace prostřednictvím vhodně vytvořeného výkonového odměňování.***

Zavádění a zdokonalování řízení výkonu zaměstnanců je úkolem vrcholového řízení organizace. Důležitou koncepční, metodickou a poradní funkci při jeho prosazování však sehrává i profesionální personální řízení.

Jeho úkolem by mělo být pomoci jednotlivým nadřízeným při stanovení jednorázových i trvalých výkonových cílů jejich zaměstnanců, trénink vedoucích pro vedení hodnotících/zpětnovazebních rozhovorů s podřízenými i spolupráce na tvorbě a implementaci výkonového odměňování.

Důležitá je i průběžná kontrolní funkce personálního řízení vycházející ze skutečnosti, že každý systém řízení výkonu včetně výkonového odměňování vyžaduje periodickou revizi. Jejím cílem je ověřit, zda nadále odpovídá cílům organizace i potřebám motivace zaměstnanců, mimo jiné, zda systém individuálního výkonového odměňování má u zaměstnanců podporu a zda odměna, kterou jim poskytuje, je adekvátní jejich úsilí apod.

K nejčastějším důsledkům nedostatečného řízení výkonu pracovníků patří, že se zaměstnanci neprovádějí své úkoly tak, jak to odpovídá očekávání podniku, případně se věnují činnostem, které k jeho hlavním cílům přispívají jen omezeně.

Důvodem bývá, že jejich úkoly nebyly jasně stanoveny či vysvětleny, že jsou motivováni způsobem, který neodpovídá zájmům podniku (nezvyšuje jejich produktivitu či pracovní nasazení), jejich práce není dostatečně kontrolována, že jim nebyla správně a včas předána hodnotící zpětná vazba, případně že pro svou práci neměli možnost získat odpovídající schopnosti či dovednosti.

Nejsou-li jejich úkoly nebo výkonové standardy jasně a srozumitelně stanoveny nebo jsou-li dokonce určeny nesprávně, nedostává-li se jim pravidelné zpětné vazby rozebírající jejich pracovní výsledky (a o své nedostatečné výkonnosti tak nevědí), nejsou-li na plnění svých výkonových cílů správně zainteresováni, či pokud se jejich nadřízení nepřesvědčili, že svou

práci skutečně zvládají, nemusejí ani jinak schopní či plně vytížení zaměstnanci pracovat tak, jak jejich organizace potřebuje (Cooke, Dickmann, 2020).

Cíle a nástroje řízení výkonu zaměstnanců

Cílem řízení výkonu pracovníků je zvýšit výkon organizace jako celku posílením výkonnosti jednotlivců a pracovních skupin. Řízení výkonu k tomu užívá tři hlavní nástroje: stanovení osobních cílů, poskytování zpětné vazby a výkonovou motivaci, vážící získanou odměnu na dosažené výsledky práce.

Stanovení osobních pracovních cílů

Jasně stanovení cílů brání jednomu z častých nedostatků řízení – zaměňování činností a výsledků. Smyslem řízení výkonu je zajistit, aby činnost zaměstnanců a jejich výsledky přispívaly co nejvíce k cílům organizace. Dosahuje toho promítnutím firemních cílů do očekávaných pracovních výsledků zaměstnanců a jejich skupin a definováním jasných výkonových požadavků a standardů pracovního chování.

Základním nástrojem řízení na základě osobních cílů patří dohoda o výkonových cílech zaměstnance stanovící, čeho má pracovník dosáhnout, jak bude jeho výkon měřen a jaké schopnosti jsou k dosažení výsledků potřebné.

K formulaci dohody o osobních zpravidla ročních výkonových cílech zaměstnanců slouží pravidelné hodnotící rozhovory nebo zvláštní rozhovory se zaměstnanci určené ke stanovení jejich osobních cílů. K dalším důležitým nástrojům řízení na základě cílů patří poskytování průběžné zpětné vazby a případná aktualizace cílů vycházející především ze změny vnějších podmínek podniku.

Konkrétním nástrojem řízení na základě osobních výkonových cílů či ukazatelů (tzv. key performance indicators, krátce KPI's) se může stát Dohoda o výkonových cílech zaměstnance, jež stanoví, jakých výsledků má pracovník v nastávajícím období dosáhnout, jak bude jeho výkon měřen, případně jaké způsoby jednání či schopnosti jsou k dosažení požadovaných výsledků potřebné. Označení „dohoda o výkonových cílech“ je odrazem toho, že zaměstnanci mohou na tvorbě svých úkolů nebo pracovních standardů se svým nadřízeným spolupracovat.

Předávání zpětné vazby

Druhým základním nástrojem řízení výkonu je snaha pomoci zaměstnancům zvyšovat svou výkonnost a pracovat efektivněji. Cestou je ***průběžné i pravidelně, zpravidla ročně prováděné***

hodnocení pracovního výkonu a jeho společný rozbor, snaží se hledat se zaměstnancem způsoby, jak odstranit nedostatky v jeho výkonu a lépe využít jeho silných stránek. Je-li toto hodnocení prováděno dobře, umožňuje současně posílit pozitivní pracovní postoje a podpořit motivaci zaměstnanců.

Hodnocení výkonu je v praxi zpravidla založeno na **kombinaci hodnocení výsledků práce a pracovního chování**. Z hlediska svého předmětu může být, proto zaměřeno na hodnocení výsledků práce, posouzení pracovního chování a posouzení schopností a rozvojového potenciálu jednotlivých osob.

Nástroje hodnocení souvisejí s jeho předmětem. Patří k nim hodnocení na základě stanovených (dohodnutých) cílů, hodnocení na základě norem a standardů, hodnocení pomocí posuzovacích stupnic, hodnocení pomocí kontrolních seznamů (check-listů), představují soupisy činností, které je třeba při provádění určitého pracovního úkolu vykonávat, hodnocení na základě kritických případů spočívající ve sledování a evidenci (ve formě písemných záznamů) významných (pozitivních i negativních) případů, které se při výkonu práce určitého zaměstnance vyskytly, hodnocení formou assessment (development) centra apod.

Hodnotící charakteristiky zaměřené na pracovní chování mají tu výhodu, že jsou současně nástrojem vedení zaměstnanců. Úkolem manažera je stanovit, jaké pracovní chování je v dané pozici žádoucí, a v rámci svého hodnocení určit, do jaké míry chování zaměstnance těmito požadavkům odpovídá.

Má-li vést zpětná vazba ke zlepšení pracovních výsledků zaměstnance, je třeba, aby se s ním manažer dohodl na konkrétních cílech a metodách zlepšení jeho výkonu a stanovil termín, ve kterém zlepšení výsledků společně zhodnotí. Řízení výkonu zaměstnanců tak manažery vede k dalšímu často opomíjenému úkolu jejich funkce, a sice pozornosti vůči rozvoji a tréninku jejich zaměstnanců.

K základním typům hodnocení z časového hlediska patří především **průběžné a pravidelné hodnocení zaměstnanců, hodnocení při ukončení projektů a hodnocení pracovníků v průběhu a před ukončením zkušební doby**.

Výkonová motivace

Třetí nástroj řízení výkonu spočívá v motivaci zaměstnanců k dosahování výkonových cílů. Dosažení stanovených cílů a kvalitativních výkonových standardů slouží jako podklad

k rozhodnutím o zvýšení mzdy a povýšení zaměstnance, o přiznání mimořádné odměny za špičkový výkon i o tom, zda zaměstnance pro potřeby organizace stabilizovat, nebo uvažovat o jeho propuštění.

K důležitým pravidlům výkonového odměňování patří, že

- Efektivní je především tehdy, vztahuje-li se k výsledkům, které jsou pod přímým vlivem zaměstnance. Tak například výkonová odměna udělovaná manažerovi za výkon jeho oddělení má potenciálně větší dopad na jeho výkonnost než odměna, kterou tentýž manažer získává za celkový výkon organizace.
- Výše výkonové odměny by se u většiny míst (s výjimkou vrcholových manažerských pozic) měla pohybovat v rozmezí 10–50 % základního platu, vyšší podíl odměny na celkové finanční kompenzaci by měl být charakteristický pro hierarchicky vyšší a obchodní pozice. Pro většinu míst platí, že zvyšování odměny nad jistou úroveň již nevede k dalšímu růstu pracovního výkonu.
- Hierarchické postavení pozice ovlivňuje i četnost vyplácení odměn: u nižších míst by měla být výplata odměn častější, nejlépe měsíční, u specializovaných zaměstnanců a středních manažerů pololetní, u vyšších manažerských pozic roční. U vrcholových pozic se stává stále častějším vyplácet odměnu v závislosti na dlouhodobějším finančním výkonu organizace, např. na ekonomické přidané hodnotě za tři roky.
- Výkonové odměňování je efektivní především tehdy, je-li výše odměny stanovena předem. Výkon lze odměnit i formou jednorázové (mimořádné) odměny poskytnuté po určité události (za mimořádný pracovní úspěch, jako uznání vysokého pracovního nasazení nebo dobře vykonané práce), jednorázová odměna stanovená po provedení práce nedává však záruku, že podobná práce v budoucnu bude odměněna stejně, a nemá proto stejnou motivační účinnost.

Řízení výkonu a problémové jednání zaměstnanců

Řízení výkonu přispívá nejen ke zlepšení výkonnosti firem, ale i k omezení rizika nesprávného jednání zaměstnanců, například provedení nesprávného úkonu, předání nesprávné informace, porušení předepsaných postupů, opomenutí provést určitý krok nebo činnost, sdělit včas určitou informaci apod.

