

Obsah

<i>Předmluva</i>	9
<i>Pár slov úvodem aneb Postaru se řídit nedá</i>	11
1 Co je to řízení pracovního výkonu?	17
1.1 Pojetí (definice) řízení pracovního výkonu	17
1.2 Co je to pracovní výkon?	22
1.3 Podstata řízení pracovního výkonu	26
1.4 Charakteristické rysy řízení pracovního výkonu	28
1.5 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu	31
1.6 Výhody uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu	33
2 Obecná podoba procesu řízení pracovního výkonu	38
2.1 Řízení pracovního výkonu jako proces	38
2.2 Definování role pracovníka	41
2.3 Dohoda nebo smlouva o pracovním výkonu a rozvoji schopností pracovníka	42
2.4 Řízení pracovního výkonu v průběhu období	42
2.5 Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu	43
2.6 Příspěvní organizace a příspěvní pracovníka	43
2.7 Dokumentace v řízení pracovního výkonu	44
3 Plánování pracovního výkonu	50
3.1 Charakteristiky a východiska procesu plánování	50
3.2 Definování role a jejich požadavků	54
3.3 Definování cílů a norem (standardů) výkonu	55
3.3.1 Definování cílů	56
3.3.2 Definování norem (standardů) výkonu	59
3.4 Definování požadavků na schopnosti	64
3.5 Analýza požadavků na schopnosti	65
3.5.1 Funkční analýza	66
3.5.2 Analýza zaměřená na chování	66
3.6 Měření a ukazatele pracovního výkonu	71
4 Plánování osobního rozvoje	75
4.1 Pojetí osobního rozvoje a jeho plánování	75
4.2 Proces plánování osobního rozvoje	76
5 Řízení pracovního výkonu během období	80
5.1 Úvod do problematiky	80
5.2 Průběžné zkoumání pracovního výkonu	83

5.2.1	Formální setkání za účelem prozkoumání pracovního výkonu	84
5.2.2	Záležitosti související s problematikou zkoumání pracovního výkonu	86
5.2.3	Příprava setkání za účelem prozkoumání pracovního výkonu	96
5.2.4	Realizace setkání za účelem prozkoumání pracovního výkonu	101
5.3	Aktivity směřující ke zlepšování pracovního výkonu	103
5.3.1	Zlepšování pracovního výkonu pracovníka, jehož výkon nesplňuje očekávání	107
5.3.2	Nástroje zlepšování pracovního výkonu pracovníka: zpětná vazba, coaching a counselling	114
5.3.3	Možnosti využití tzv. 360° zpětné vazby	120
6	Závěrečné formální setkání a otázky klasifikace (hodnocení) pracovního výkonu	128
6.1	Specifika závěrečného formálního setkání manažera s pracovníkem	128
6.2	Uplatnění hodnocení pracovního výkonu v rámci koncepce řízení pracovního výkonu	131
6.2.1	Definování úrovní pracovního výkonu	134
6.2.2	Počet stupňů klasifikace	142
6.2.3	Některé specifické způsoby klasifikací a další možnosti hodnocení pracovního výkonu pracovníků	145
6.2.4	Zabezpečování žádoucí míry přesnosti hodnocení a dostatečné míry shody mezi hodnoceními různých hodnotitelů	156
7	Řízení pracovního výkonu a odměňování pracovníků	159
7.1	Integrace odměňování do řízení pracovního výkonu	159
7.2	Možné způsoby odměňování v rámci řízení pracovního výkonu	163
7.2.1	Odměňování podle výkonu	163
7.2.2	Odměňování podle schopností	166
7.2.3	Odměňování podle přínosu	170
7.2.4	Odměňování za očekávané výsledky práce	171
8	Vytváření a zavádění koncepce řízení pracovního výkonu	173
8.1	Podmínky pro vytváření a zavádění koncepce řízení pracovního výkonu	173
8.2	Co potřebuje organizace a její pracovníci k tomu, aby byli úspěšní?	175
8.3	Tendence projevující se v řízení pracovního výkonu a vytváření jeho podob v organizacích	178
8.4	Jak postupovat při vytváření a zavádění konkrétní podoby řízení pracovního výkonu?	180
8.5	Vzdělávání zaměřené na řízení pracovního výkonu	192

8.6	Vyhodnocování uplatňované podoby řízení pracovního výkonu	194
8.7	Některé problémy uplatňované podoby řízení pracovního výkonu a jejich řešení	198

<i>Literatura</i>		203
<i>Rejstřík</i>		206

Za posledních letů 20. století se v managementu, a zejména pak v řízení lidských zdrojů objevily některé nové myšlenky a koncepce, které reflektují jednak změny prostředí, v němž současně organizace fungují, jednak změněný pohled na pracovníky. Především se od základu změnil pohled na pracovníky: zatímco až dosud byli pokládáni za nákladovou položku, nově se na ně pohlíží jako na aktivum organizace, největší jmění, které organizace má. Změnily se i charakteristiky a postoje pracovníků samých. Jsou vzdělanější, informovanější a kulturně rozmanitější. Stále více cítí potřebu samostatně rozhodovat o svém pracovním životě a své práci, být v tomto rozhodování rovnoprávnými partnery. Začínají se také vžívat do své nové role, role podnikatelů s pracovními sítmi hledajících optimální uplatnění na trhu práce. To oslabuje jejich loajalitu k zaměstnavatelské organizaci a mění jejich očekávání. Chcejí být vnímáni jako individuality, a nikoliv jako uniformní součásti nějakého mechanismu. V souvislosti s tím se změnily i přístupy k jejich řízení.

Jedním z těchto nových a stále se ještě formujících přístupů je koncepce řízení pracovního výkonu, a jejímiž příznivci se snaží české čtenáře z řad manažerů z praxe i studentů připravujících se za roli manažera seznámit právě jako kniha.

Vzhledem k tomu, že koncepce řízení pracovního výkonu je svým způsobem velice novou koncepcí, existuje ve světové odborné literatuře jen několik knižních publikací a naplňlo početné množství knižních článků, které se touto koncepcí zabývají. A zatím byly realizovány jen tři nebo čtyři rozsáhlejší výzkumy zabývající se fungováním zmíněné koncepce v praxi.

Existující literatura usuzuje, že v koncepci řízení pracovního výkonu se projevují dva přístupy: americký a evropský. Zatímco americký přístup je direktivnější (charakteristické je např. používání obrátu „stanovit cíle a normy“) a obsahuje spíše tradiční prvek hodnocení pracovního výkonu pracovníků (někdy se zdá, že je to jen jinak pojmenované hodnocení pracovního výkonu pracovníků), evropský přístup je participativnější, respektuje více zájmy a možnosti pracovníka (charakteristické je používání obrátu „dohodnout cíle a normy“) a tradiční hodnocení pracovního výkonu pracovníků je v něm nahrazeno společným zkomparáním pracovního výkonu pracovníka, na němž se jako rovnoprávní partneři podílíjí manažer (bezprostřední nadřízený) s pracovníkem a který je zaměřeno na budoucnost, budoucí zlepšení pracovního výkonu.

Publikace, kterou dostáváte do ruky, nezastírá, že se přiklání spíše k evropskému přístupu, a nezastírá také, že se opírá především o evropskou literaturu, zejména pak o práce Michaela Armstronga a Franklina Hartisa. Nezastírá ani, že představuje určité knižní shrnutí a uždíření toho, co se autor dočetl v existující literatuře. I když informace a doporučení v této literatuře obsažená dopracovával, domýšlel a snažil se je přizpůsobit podmínkám existujícím v České republice. Autor na sobě prostě vzal roli jakéhosi zprostředkovatele aktuálních informací, aby se alespoň ze základů koncepce řízení pracovního výkonu seznámila česká veřejnost pokud mož-