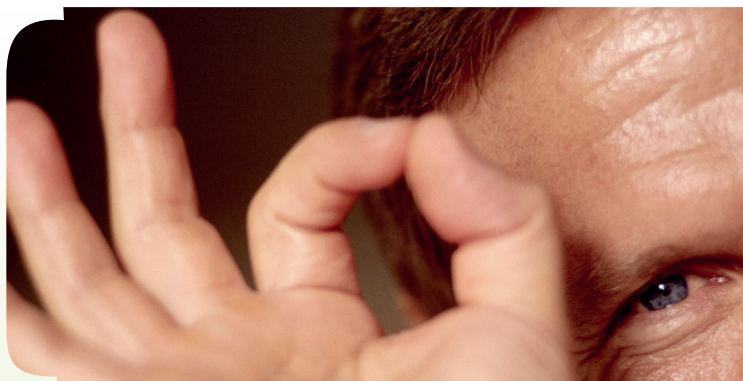


# 10 KROKŮ K VYŠŠÍMU VÝKONU PRACOVNÍKŮ

**M**



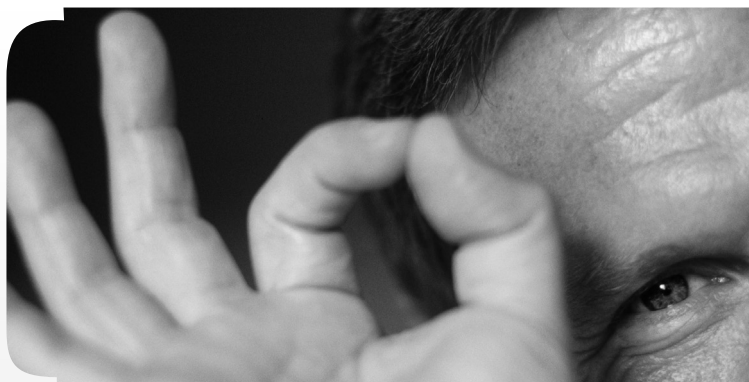
**Jan Urban**

**Jak snadno a účinně  
předcházet nedostatkům  
v práci**



# 10 KROKŮ K VYŠŠÍMU VÝKONU PRACOVNÍKŮ

M



**Jan Urban**

**Jak snadno a účinně  
předcházet nedostatkům  
v práci**

Grada Publishing

***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.***

**Doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.**

**10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků  
Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci**

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400  
www.grada.cz  
jako svou 4713. publikaci

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odborný recenzent:  
Doc. Ing. Ota Němec, CSc.

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová  
Sazba Jan Šístek  
Počet stran 128  
První vydání, Praha 2012

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2012  
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-3955-7 (tištěná verze)  
ISBN 978-80-247-7810-5 (elektronická verze ve formátu PDF)  
ISBN 978-80-247-7811-2 (elektronická verze ve formátu EPUB)

# Obsah

O autorovi . . . . .	9
Úvodem . . . . .	11
1. Co je řízení výkonu . . . . .	13
2. Příčiny výkonových problémů . . . . .	17
<i>Příčiny na straně zaměstnanců . . . . .</i>	18
<i>Příčiny na straně vedoucích . . . . .</i>	19
<i>Dobrá a špatná zpráva pro vedoucí . . . . .</i>	21
3. Řízení výkonu jako preventivní proces . . . . .	23
4. Deset kroků k vyššímu výkonu . . . . .	27
<i>Deset kontrolních otázek . . . . .</i>	28
4.1 Jsou zaměstnancům jejich úkoly jasné? . . . . .	30
<i>Vymezení pracovního místa . . . . .</i>	31
<i>Zadání konkrétních úkolů . . . . .</i>	34
<i>Jak problémům předejít . . . . .</i>	37
4.2 Vědí, jak postupovat? . . . . .	40
<i>Příčiny problémů . . . . .</i>	40
<i>Proč zaškolení nefungují . . . . .</i>	42
<i>Proč a jak koučovat . . . . .</i>	43
<i>Jak problémům předejít . . . . .</i>	44
4.3 Věří, že předepsané pracovní postupy jsou správné? . . . . .	46
<i>Zaměstnanci se domnívají, že postupy, které jejich vedoucí požaduje,</i> <i>nefungují . . . . .</i>	47
<i>Jak problémům předejít . . . . .</i>	48
<i>Zaměstnanci jsou přesvědčeni, že jejich postupy jsou lepší . . . . .</i>	49
<i>Jak problémům předejít . . . . .</i>	51
4.4 Chápou smysl svých úkolů? . . . . .	53
<i>Chybějící informace . . . . .</i>	53
<i>Nevhodná vysvětlení . . . . .</i>	54
<i>Jak problémům předejít . . . . .</i>	55

4.5	Rozumějí svým prioritám? . . . . .	56
	<i>Symptomy a příčiny problémů</i> . . . . .	56
	<i>Časté změny priorit</i> . . . . .	58
	<i>Jak problémům předejít</i> . . . . .	58
4.6	Dostávají „zpětnou vazbu“? . . . . .	60
	<i>Příčiny problému</i> . . . . .	60
	<i>Načasování zpětné vazby</i> . . . . .	62
	<i>Druhy zpětné vazby</i> . . . . .	63
	<i>Jak odmítání kritiky omezit</i> . . . . .	65
	<i>Společné hledání východisek</i> . . . . .	66
	<i>Jak problémům předejít</i> . . . . .	67
4.7	Jsou motivováni? . . . . .	69
	<i>Co jsou odměny a sankce</i> . . . . .	69
	<i>Častá nedorozumění</i> . . . . .	70
	<i>Pět důvodů, proč motivace selhává</i> . . . . .	71
	<i>Zaměstnanci si neuvědomují důsledky, které jim (ne)vykonání úkolu přinese</i> . . . . .	72
	<i>Jak problémům předejít</i> . . . . .	73
	<i>Za správné plnění úkolů nedostávají zaměstnanci žádnou odměnu</i> . . . . .	74
	<i>Jak problémům předejít</i> . . . . .	77
	<i>Zaměstnanci jsou odměňováni za to, že své úkoly neplní</i> . . . . .	79
	<i>Jak problémům předejít</i> . . . . .	80
4.8	Využívá organizace správných sankcí? . . . . .	82
	<i>Zaměstnanci jsou za (správnou) práci trestáni</i> . . . . .	82
	<i>Jak problémům předejít</i> . . . . .	84
	<i>Zaměstnanci se trestu obávají, i když k tomu nemají důvod</i> . . . . .	86
	<i>Jak problémům předejít</i> . . . . .	87
	<i>Za neplnění úkolů nejsou zaměstnanci nijak potrestáni</i> . . . . .	89
	<i>Jak problémům předejít</i> . . . . .	92
4.9	Nebrání zaměstnancům v práci překážky? . . . . .	95
	<i>Nejčastější příčiny překážek</i> . . . . .	95
	<i>Jak problémům předejít</i> . . . . .	98
4.10	Řeší organizace správně osobní problémy a limity pracovníků? . . . . .	100
	<i>Příčiny a důsledky osobních problémů</i> . . . . .	100
	<i>Řešení osobních problémů ze strany organizace</i> . . . . .	101
	<i>Nejčastější řídicí chyby</i> . . . . .	101
	<i>Jak problémům předejít</i> . . . . .	103
	<i>Osobní limity zaměstnanců</i> . . . . .	105
	<i>Jak problémům předejít</i> . . . . .	107

5. Jak kroky k vyššímu výkonu využívat . . . . .	109
<i>Dva druhy kroků</i> . . . . .	110
<i>Smysl a zaměření prevence</i> . . . . .	114
6. Shrnutí: nejčastější otázky a nejasnosti týkající se řízení výkonu . . . .	115
Summary . . . . .	121
Literatura . . . . .	122





# O autorovi

## **Doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.**

Vystudoval VŠE a psychologii řízení na FF UK. Působil jako šéfredaktor časopisu *Ekonom*, dlouhodobě se věnuje podnikovému poradenství v oblasti řízení, organizace a rozvoje lidských zdrojů.

Je ředitelem poradenské společnosti Consilium Group, Management Consultants, s.r.o., a autorem řady článků a knižních publikací zabývajících se řízením a vedením lidí.

Podílel se na založení České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů, působí jako docent na Právnické fakultě Univerzity Karlovy, jako garant kurzu MBA Řízení lidských zdrojů i jako lektor vzdělávacích akcí pro podnikovou a veřejnou sféru.





# Úvodem

Máte odpovědnost za práci druhých? Pak jistě víte, že výkon pracovníků občas zaostává za očekáváním. Nejčastěji proto, že postupují jinak, než by podle představ nadřízeného (nebo dokonce podnikových pravidel) měli, že nejsou schopni pracovat samostatně (a čekají, až ke každé maličkosti dostanou podrobné instrukce) nebo že značnou část svého času věnují činnostem, které nepatří k jejich prioritám. Někdy však i proto, že nevěří, že jejich úkoly vykonat lze, nebo že na ně dokonce zapominají. V některých případech může být zdrojem výkonových nedostatků i přílišná iniciativa pracovníků, například v situaci, kdy svému vedoucímu neoznámí, že narazili na problém, a řeší ho způsobem, na jehož nápravu může být v okamžiku, kdy to vedoucí zjistí, již pozdě.

Titíž zaměstnanci, kteří se (opakovaně) dopouští chyb, však svou práci často považují za dobrou, nebo dokonce „kreativní“. Mnohdy se domnívají, že pracují lépe než jejich kolegové, kritiku odmítají nebo z vlastních nedostatků obviňují své kolegy.

Nedostatkům v práci se nelze nikdy zcela vyhnout. Avšak lepší než řešit je následně, je snažit se jim předcházet – znát či rozpoznávat jejich možné příčiny a vědět, jak jim včas a účinně čelit. Důvody výkonových nedostatků, se kterými se vedoucí u svých podřízených potýká, nemusejí být navíc vždy (ani především) na straně zaměstnanců. Je velmi pravděpodobné, že jejich značná část leží na straně jeho samého.

Tato publikace věnovaná řízení výkonu pracovníků se zabývá tím, jak odstranit hlavní překážky bránící vyššímu výkonu zaměstnanců a jak předejít nedostatkům v jejich práci. Zabývá se nejčastějšími důvody, proč práce zaměstnanců (či její výsledky) neodpovídá požadavkům, které na ně organizace klade, typickými projevy, na jejichž základě lze tyto důvody rozpoznat, a nejdůležitějšími cestami, jak výkonovým nedostatkům předcházet.

Příčiny výkonových problémů i metody jejich odstranění, na které se zaměřuje, jsou společné pro všechna pracovní prostředí bez ohledu na povahu práce nebo úroveň řízení. Opatření ke zvýšení výkonu, která uvádí, jsou proto v možnostech i pravomocích naprosté většiny vedoucích. Důvod, proč občas nejsou využívána, bývá většinou prostý. Manažeri je pro jejich jednoduchost nedoceňují – příčiny výkonových problémů v práci hledají jinde.

Svým tématem je tato publikace určena manažerům, kteří chtějí zvýšit účinnost i úspěšnost svého řízení, studentům manažerských oborů, personalistům, kteří se zabývají vzděláváním a tréninkem osob ve vedoucích funkcích, auditorům, zaměřujícím se na odhalení slabých míst v řízení organizace, i všem dalším zájemcům o řízení lidí v organizacích.





# Co je řízení výkonu

- 
- **Jak chápat výkon**
  - **Čím se vyznačuje účinné řízení výkonu**
  - **Rozbor příčin výkonových nedostatků**
-

**T**ématem této knihy je řízení výkonu pracovníků, jejím konkrétním obsahem nástroje a metody umožňující tento výkon zvýšit. Důvod, proč se řízením výkonu zaměstnanců, jako jednotlivců i skupin, zabývat, není složitý. Podaří-li se výkon zaměstnanců na základě vhodných kroků zvýšit, lze s velkou pravděpodobností očekávat, že se zvýší i výkon organizace jako celku.

Řídit výkon pracovníků znamená **jasně stanovit jejich úkoly a cíle a vytvářet podmínky** (v širokém smyslu slova), **ve kterých tyto úkoly splní tak, jak jejich vedoucí očekává.** Pojetí „výkonu“ se pochopitelně může u různých druhů prací odlišovat. Obecně lze však výkon chápat buď jako výsledky, kterých mají zaměstnanci ve své práci dosáhnout, nebo jako chování (například v podobě předepsaných postupů či pravidel), které by měli dodržovat, případně jako určitou kombinaci obou požadavků.

Organizací, které výkon svých zaměstnanců neřídí, bychom asi příliš mnoho nenašli. Mimo jiné proto, že by dlouho nepřežily. Těch, které ho řídí nedostatečně nebo neefektivně, je však poměrně hodně. Dokládá to jednoduché pozorování. Máme-li možnost sledovat osoby vykonávající v rámci své organizace takřka jakoukoli práci, téměř vždy nás napadne, že by jejich výkon bylo možné (často i poměrně snadno) zlepšit. Například lepším zaškolením, jasnějším vysvětlením pracovních úkolů a jejich priorit, častějším nebo lépe prováděným hodnocením, včasnějším předáním informací, které ke své práci potřebují apod.

V čem se úspěšné a méně účinné řízení výkonu liší? Především v tom, zda **na výkonové nedostatky pracovníků reagujeme až poté, kdy vznikly, nebo zda se jim snažíme předejít.** Druhý, preventivní přístup je v naprosté většině případů efektivnější. Nejen proto, že zlepšuje celkové výsledky práce, ale i z toho důvodu, že vedoucího zbavuje často nepříjemné povinnosti svým spolupracovníkům nedostatky v jejich výkonu vytýkat. Ku prospěchu je pochopitelně i zaměstnancům, které zbavuje nepříjemných zážitků spojených s pracovními neúspěchy nebo výčitkami nadřízených.

Účinné řízení výkonu by mělo proto vždy začít rozborem možných příčin výkonových nedostatků či bariér, které vyššímu výkonu brání. Tedy otázkou, co může tyto nedostatky vyvolat a jak jejich výskytu včas předejít.

*Odhalit příčiny výkonových problémů nemusí být vždy jednoduché. Jejich určení je proto často nesprávné, především tehdy, dospívají-li k němu vedoucí velmi rychle, bez hlubší analýzy. Opatření k vyššímu výkonu jsou však v tomto případě většinou neúčinná.*

*Příkladem může být situace, kdy manažer přičítá nízký prodejní výkon svých spolupracovníků jejich nedostatečné motivaci. Zaměstnancům proto jednou hrozí propuštěním a podruhé zvyšuje výkonovou složku jejich mzdy, obojí ve snaze jejich motivaci podpořit.*

*Pokud by si však se svými zaměstnanci lépe promluvil (nebo pokud by se mu skutečnou příčinu jejich nízkého výkonu neobávali sdělit), přišel by na to, že bariérou jejich výkonu není nedostatečná motivace, ale neschopnost zaujmout a přesvědčit nově jmenované manažery nákupu jejich klíčových zákazníků. Namísto snahy o zvýšení jejich motivace by se proto měl snažit je vyzbrojit takovými argumenty, které jejich partnery přesvědčí.*







# Příčiny výkonových problémů

- 
- **Výkonové problémy na straně zaměstnanců**
  - **Nedostatky na straně vedoucích**
  - **Dobrá a špatná zpráva pro vedoucí**
-

Stanovení či rozpoznání možných příčin výkonových nedostatků je o to důležitější, že skutečné zdroje výkonových nedostatků nemusejí být vždy bezprostředně zřejmé. V důsledku toho mají vedoucí často sklon připisovat je jiným příčinám.

Konkrétních nedostatků v práci či překážek vyššího výkonu, které mohou v praxi vzniknout, je pochopitelně nepřehledná řada. Základní příčiny, proč výkon zaměstnanců zůstává za očekáváním, jsou však do značné míry podobné. Bez ohledu na povahu práce či zaměření organizace je lze rozdělit do dvou skupin.

První tvoří příčiny, které spočívají (převážně) na **straně zaměstnanců**, druhou příčiny na straně jejich **vedoucích**. Příčiny spadající do obou skupin se přitom mohou vyskytovat samostatně, ale i ve větším počtu najednou.

## PŘÍČINY NA STRANĚ ZAMĚSTNANCŮ

Hlavní příčiny výkonových problémů, které leží na straně pracovníků, tvoří jejich **osobní limity** či případné **osobní problémy**.

**Osobní limity** zaměstnanců jsou vážným problémem. Nejčastěji jde o situace, kdy nároky pracovních míst nebo úkolů jsou vyšší než schopnosti osob, které je vykonávají, a kdy tyto osoby nemají vlohy, nadání či motivaci, aby úspěšně zvládly trénink, jehož pomocí lze potřebné schopnosti získat.

V případě některých profesí mohou osobní limity souviset i s tím, že zaměstnancům v jejich práci brání nevhodné osobní rysy, pracovní postoje nebo nedostatečné osobní výkonové tempo. Příkladem může být sklon vyhledávat konflikty, nadměrné soupeřit nebo nespolupracovat s ostatními, ale i trvalá nespokojenost, pohodlnost nebo lenost. Do stejné skupiny většinou spadají i případy, kdy zaměstnancům schází pro výkon jejich práce odpovídající (vnitřní) motivace nebo kdy u nich nelze motivaci ke správnému a odpovědnému vykonávání úkolů vytvořit. O osobní limity se jedná z toho důvodu, že pokoušet se tyto povahové rysy změnit (či věřit, že časem samy odezní) většinou nemá smysl. Základní osobní či temperamentové předpoklady totiž zpravidla (v určitém věku) již změnit nelze.

Výchozím krokem preventivního řízení výkonu snažícím se těmto situacím čelit je pozornost věnovaná **přijetí vhodných osob**. Ukáže-li se, že k nevhodnému přijetí již došlo a že příčiny výkonových problémů spočívají v osobních limitech zaměstnance, je jediným řešením nahradit daného pracovníka někým jiným.

Osobní limity zaměstnanců však většinou **nejsou tou hlavní příčinou výkonových nedostatků v práci**. Alespoň ne tak často, jak by se mohlo zdát. Jako výkonové problémy způsobené osobními omezeními jsou totiž mnohdy označovány i nedostatky, jejichž hlavní důvody jsou ve skutečnosti jinde – na straně organizace nebo přímého nadřízeného. Jde nejčastěji o výkonové problémy vyvolané

nedostatečným zaškolením, špatným řízením nebo zbytečnými překážkami, které organizace zaměstnancům v práci vytváří.

**Osobní problémy** zaměstnanců souvisejí s jejich životem za branami pracoviště. Jsou zpravidla přechodné, do jejich výkonnosti se však mohou citelně promítat. Manažeři či organizace by proto měli vědět, jak se s nimi co nejlépe vypořádat. Osobní problém může vést (a obvykle vede) k tomu, že se zaměstnanec špatně cítí. Nemusí však mít nutně za následek i to, že špatně pracuje.

## PŘÍČINY NA STRANĚ VEDOUCÍCH

Podobně jako orchestr složený z nejlepších hudebníků ještě nezaručuje kvalitní hudební produkci, ani schopní či správně vybraní zaměstnanci ještě nejsou zárukou, že jejich práce bude probíhat bez problémů. Není-li výkon pracovníků dostatečně nebo správně řízen, nemusí vykonávat to, co od nich organizace nebo jejich nadřízený očekává. Jejich výkon tak může zaostávat nejen za požadavky organizace, ale i za jejich osobními možnostmi.

Příčiny výkonových nedostatků spadají v tomto případě do druhé skupiny. Leží na straně organizace nebo přímých nadřízených. Nejčastěji jde o tři hlavní příčiny související s tím, že zaměstnanci postrádají:

- potřebné **zaučení, zaškolení**, průběžné vedení (koučování) nebo trénink. Na rozdíl od příčin uvedených v předchozím textu zde nejde o osobní limity pracovníků. Jde o situace, kdy schopnosti potřebné ke správnému vykonávání práce u pracovníků lze vytvořit, organizace však u nich tyto schopnosti nevytěžovala;
- **předpoklady či podmínky**, které pro provedení svých úkolů potřebují. Může jít o nedostatek informací týkajících se úkolů a postupu jejich řešení, jejich širšího významu a souvislostí nebo priorit, o nedostatečné nástroje a pravomoci, neodpovídající čas k provedení úkolu, chybějící nebo příliš pozdě poskytovanou zpětnou vazbu apod. K nezbytným předpokladům práce patří i možnosti překonávat **překážky**, které organizace svým zaměstnancům při plnění jejich úkolů někdy vytvářejí;
- **správnou motivaci**. I dostatečně placení zaměstnanci nemusejí vždy podávat plný výkon. Způsob, kterým je jejich vedoucí (či organizace jako celek) motivují, tj. odměňují nebo trestají, může být totiž se správným prováděním jejich pracovních úkolů v rozporu.

Konkrétní podoby jednotlivých příčin mohou být v různých organizacích pochopitelně odlišné. Ilustrujme je na několika jednoduchých příkladech.