

novou roli přijali, nepovažovali ji za cosi navíc, co je odvádí od jejich „skutečné práce“. Tak jako se personalisté musí naučit řídit a prosazovat koncepci personální práce a poskytovat poradenský servis, tak se liniovní manažeři musí naučit efektivně pracovat s lidmi a využívat k tomu nástroje, které jim poskytují systémy motivování, tvůrčího a situačně podmíněného vedení (leadershipu) nebo firemní komunikace a kultury organizace. (Včetně způsobů přípravy a vedení formálních personálních pohovorů, jejichž cílem je opět posílení angažovanosti, rozvíjení a využívání potenciálu jimi řízených pracovníků – motivační a hodnotící rozhovory, výběrová interview nebo rozhovory při změnách v rozmístování pracovníků, či dokonce při jejich propouštění.)

Ostatní (zaměstnanci a externí specialisté) – na personální práci se podílejí jako její „uživatelé“ (zaměstnanci) i aktivní participující členek. U skupiny zaměstnanců jde především o správu vlastní agendy, spojenou s aktivním přístupem k vlastnímu rozvoji v rámci organizace. U externích dodavatelů služeb jsou činnosti velmi různorodé – jedná se především o specialisty v oblastech personální administrativy a o externí vzdělavatele, případně konzultanty anebo kouče. Také oni by měli iniciovat rozvoj strategicky orientované personální práce ve firmě, která jediná může přispět ke vzniku a dlouhodobému udržení konkurenční výhody firmy získané prostřednictvím kvalitního týmu spolupracovníků.

Personální práce ve firmě je – stejně jako všechny další procesy v ní probíhající – ovlivněna nejen vnitřní situací, ale vyplývá také ze základních představ o způsobech řízení lidí, které jsou sdíleny v určitém regionu či zemi (známé jsou například rozdíly mezi americkým a japonským způsobem řízení), v určité oblasti či sféře podnikatelských aktivit (jiný způsob řízení bude patrně převažovat u firem výrobních, zaměřených na „masovou produkci“, jiný u společností finančních či vysoce specializovaných a poradenských agentur). V tomto smyslu můžeme hovořit:

- a) **o kontextech personální práce** – tedy o základních rámcových podmínkách fungování firmy, které mohou mít charakter podmínek kulturních, respektive sociálních, technických a technologických, ekonomických nebo politických⁷ a které se tradičně dělí na vnitřní a vnější,
- b) **o principech personální práce** – to je o základních představách nebo také zákonitostech a obecných pravidlech a faktorech, které implicitně nebo i explicitně, pokud si to vrcholový management firem uvědomí a formuluje je, vedou k volbě takových systémů řízení lidí, pro které je typické uplatnění určitých metod a technik řízení, jež se – v optimálním případě – vzájemně doplňují a umocňují (synergický efekt).

⁷ Kulturní, respektive národní a nadnárodní kontext řízení lidí ve firmě tvoří dominantu obsahu 8. kapitoly této publikace. Vnitřní a vnější vlivy působící na firmu a ve firmě se mohou stát součástí analýzy silných a slabých stránek organizace, příležitostí a ohrožení jejího fungování (SWOT analýza), případně analýzy kontextuálních podmínek uvedených zde v textu (STEP nebo PEST analýza). Organizační a pracovní podmínky jsou navíc v přímé vazbě na

Mezi základní principy personální práce, respektive řízení a rozvoje lidských zdrojů můžeme zařadit například:

- východiska a závěry základních organizačních koncepcí, tak jak se odrážejí ve strategii a kultuře firmy, včetně vztahu ke změně a způsobům jejího řízení,
- představy o způsobech využívání technologií a o jejich celkovém podílu na zajišťování fungování firmy,
- představy o efektivitě využívání práce jednotlivců nebo týmů a tomu odpovídající organizační uspořádání (struktura firmy a systém komunikace uvnitř firmy),
- představy o vhodných způsobech řízení lidí ve firmě (jako součásti systému podnikového řízení) a z toho vyplývající a s tím související
- představy o způsobech ovlivňování chování lidí a o formách a metodách rozvoje jejich schopností, vedoucích ke zvyšování jejich výkonu a rozvoji výkonnosti.

3.3 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Základním cílem strategicky orientovaného řízení lidí ve firmě by mělo být získávání, stabilizace, rozvoj a udržení vysoce výkonných, to je zároveň také angažovaných a loajálních zaměstnanců, kteří v různé míře, třeba i účelově (je-li to pro ně výhodné) dokáží propojit své profesní nebo i osobní cíle s cíli firmy.

Rozhodujícím kritériem úspěšnosti jednotlivců, týmů i firem jako celku je tedy širou pojetá a nepřetržitě rozvíjená (a modifikovaná) výkonnost, zahrnující v sobě také a především efektivitu⁸ prováděných procesů a jejich „přidanou hodnotu pro zákazníka“.

Pojem **výkonnost** je přitom běžně vykládán jako předpoklad výkonu nebo jako připravenost k výkonu, jako – v nejobecnějším smyslu slova – schopnost podávat výkon, v našem případě **výkon pracovní**. Ten bývá definován jako výsledek spojení a vzájemného poměru:

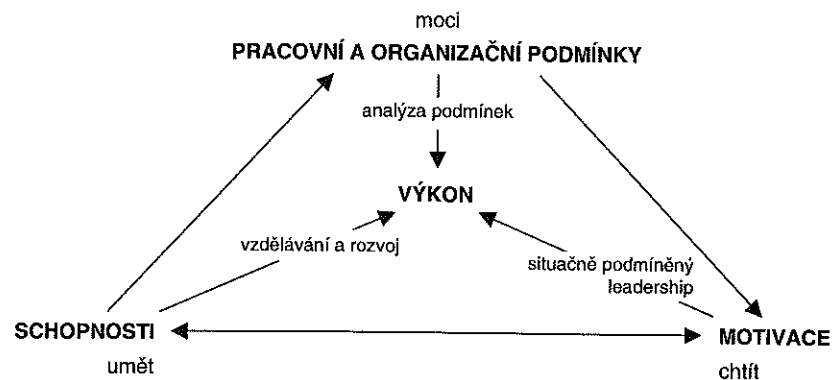
- a) **úsilí** založeného na motivaci,
- b) **schopností**, respektive způsobilostí potřebných k úspěšnému vykonání práce,
- c) **pracovních a organizačních podmínek**, které firma zaměstnancům pro výkon jejich práce vytváří.

Schematicky lze naznačený vztah vyjádřit rovnicí: $PV = f(M \times S \times P)$, z níž mimo jiné vyplývá, že při **hodnocení pracovního výkonu** (které je součástí řízení pracovního výkonu – viz dál), by měli manažeři firem vycházet ze všech proměnných. To znamená, že by pracovník měl být hodnocen nejen za splnění úkolu (ve smyslu výsledků práce dle dohodnutých kvantitativních kritérií), ale také za pracovní chování (které může a nemusí být přímou součástí plnění úkolu – ochota, iniciativa, schopnost

⁸ Zde ve smyslu účelnosti, respektive ekonomické eficeience (ziskovosti) a smysluplnosti, kterou bychom mohli

vést tým a jednat s lidmi...) a projevené schopnosti, a to vše pouze v intencích toho, co má pod kontrolou a co může při výkonu pracovních činností ovlivnit.

Firma může prostřednictvím svých manažerů a jejich řídicích aktivit působit na všechny uvedené proměnné, které významně ovlivňují výkon a výkonnost zaměstnanců. Tedy nejen na „objektivní“ pracovní a organizační podmínky, které vytváří svým zaměstnancům pro výkon jejich pracovních povinností. Ty jsou pouze základem (podmínkou nutnou, nikoli však dostačující) pro to, **aby všichni zaměstnanci ve firmě mohli** podávat vysoký pracovní výkon. To, aby také **chtěli a uměli**, je dáno primárně úrovní a typem jejich motivace a schopností. Proto se v souvislosti s těmito proměnnými hovoří o „subjektivních podmínkách“ výkonu. Jak vyplývá ze schématu (obr. 9), mají manažeři při řízení pracovního výkonu systémové nástroje i pro řízení a rozvíjení profesní způsobilosti a pro účinné ovlivňování motivace svých spolupracovníků (podřízených). Jsou to právě ony sociálně-psychologické faktory řízení, jimž jsou věnovány následující kapitoly této publikace. (Ve schématu jsou proto naznačeny jen rámcově.)



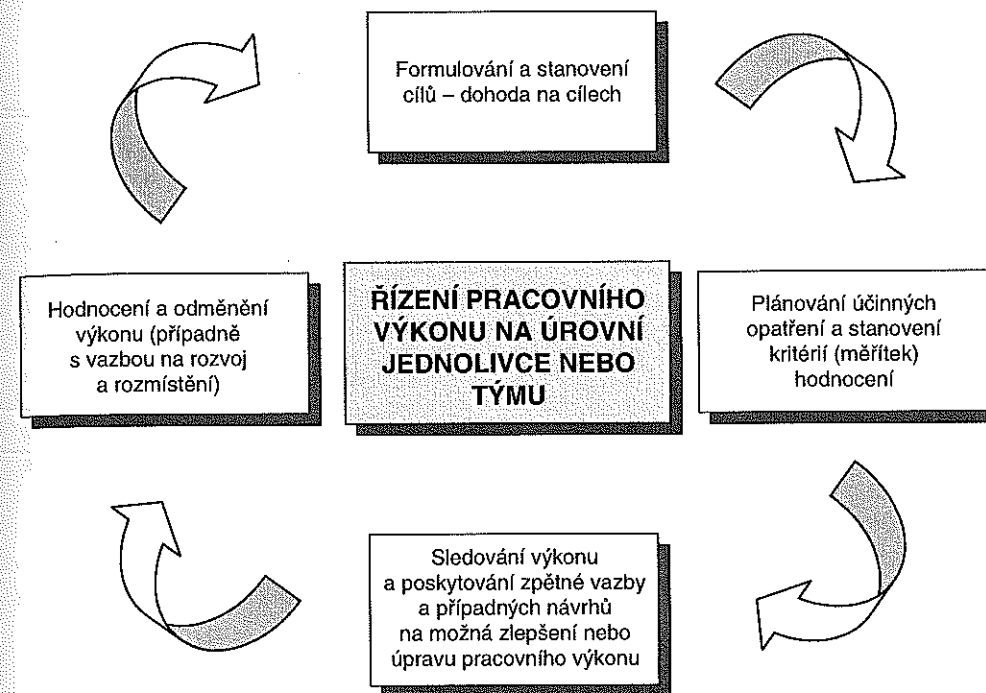
Obr. 9 Závislost pracovního výkonu na objektivních a subjektivních podmínkách

Oboustranná šipka v dolní části grafu navíc naznačuje, že snížená míra motivace (ochoty podávat vysoký výkon) může být krátkodobě kompenzována rozvinutějšími schopnostmi, a naopak, nižší úroveň profesní kompetence (způsobená například menšími zkušenostmi či nižší dosaženou kvalifikací) může být po určitou dobu vyvážena vyšší motivací k výkonu. Uměním manažerů je pak vést své podřízené k tomu, aby byli ochotní (motivováni) i schopni své úkoly (cíle) plnit tak, aby podávali optimální, tj. stabilně vysoký a kvalitní výkon. S tím souvisí také schopnost manažerů posoudit (diagnostikovat a predikovat) možnosti rozvoje výkonnosti jim podřízených zaměstnanců a stanovit pro tyto zaměstnance optimální rozvojový program a zvolit odpovídající styl řízení/vedení⁹.

⁹ Zde se také projevuje zřejmá návaznost hodnocení pracovního výkonu na odměňování (za splnění úkolu a pracovní chování jako jeho součást) a na změny pozice pracovníka (kariérní rozvoj) na základě prokazovaných schopností a jejich rozvojového potenciálu. Jinými slovy řečeno, odměňujeme za odvedený výkon, ale povyšovat bychom měli na základě schopností. Což není někdy vůbec snadné – viz také známé „Peterovo pravidlo“ – každý je povy-

3.3.1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA A SYSTÉM ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Samotný proces řízení pracovního výkonu má cyklický charakter a na úrovni jednotlivce a týmů ho lze znázornit například způsobem znázorněným na obrázku 10.



Obr. 10 Schéma řízení pracovního výkonu

Za východiska pro systémově pojaté řízení pracovního výkonu („Performance Management System“, PMS)¹⁰ na úrovni celé firmy jsou považovány řízení podle cílů („Management By Objectives“, MBO), nejrůznější motivační teorie (zejména teorie obohacování práce a stanovování cílů – viz zde následující kapitolu) a systémy formálního hodnocení.

Od nich všech se však PMS liší svojí komplexností a základními principy, za něž lze považovat:

- návaznost na firemní strategii, na firemní hodnoty a na klíčové faktory úspěchu,
- spjatost s personálními systémy a procesy, zejména s procesy rozvoje zaměstnanců (osobnostní i profesní rozvoj, jinak řečeno rozvoj motivace i schopností zaměstnanců),

¹⁰ Jako systémový nástroj se PMS objevil ve firemní praxi zhruba v polovině 80. let 20. století (viz Armstrong, 1999) a od 90. let 20. století využívá pro vyhodnocování účinnosti firemních procesů a řízení pracovního výkonu také

- zaměřenost na uspokojování potřeb a očekávání všech zainteresovaných skupin (vlastníci, manažeři, zaměstnanci, dodavatelé a zákazníci, eventuálně také širší veřejnost, která je činností firmy ovlivňována),
- důraz na efektivní komunikaci a angažovanost manažerů (firmy), týmů i jednotlivých zaměstnanců (základem řízení pracovního výkonu je dialog, respektive fungující firemní komunikace).

4. MOTIVACE A MOTIVOVÁNÍ LIDÍ VE FIRMĚ

Oblast lidské motivace je složitý psychologický problém, jehož plný výklad zabírá řadu stránek učebnic a lexikonů psychologie. Účelem následujícího textu není tyto učebnice a výkladové slovníky suplovat. Z celé širší problematiky je vybrána část týkající se pracovní motivace jako významné součásti lidské motivace, a i v ní je akcent položen na aktivní dovednost manažera motivovat spolupracovníky a dovést je k angažovanému vykonávání úkolů a propojování cílů osobních i firemních v zájmu dosahování vysokých (v kvantitativních i kvalitativních měřítcích) pracovních výkonů. V textu kapitoly jsou uvedena základní východiska pro výklad lidské, respektive pracovní motivace tak, aby měli čtenáři možnost pochopit vztahy mezi:

- motivací jako individuálním vnitřním procesem,
- motivováním jako základní manažerskou funkcí, spočívající v aktivním působení na motivaci jednotlivých pracovníků prostřednictvím využívání znalostí o podstatě lidské motivace, respektive o struktuře lidských potřeb a o průběhu motivačního procesu, jehož jsou právě potřeby obvyklým hybatelem,
- pracovním výkonem.

Z toho důvodu obsahuje kapitola – po uvedení a výkladu nejdůležitějších pojmů – také vymezení a srovnání základních teorií motivace, které slouží jako zdroj pro poznání vlastního motivačního profilu a motivačního profilu ostatních lidí ve firmě a dále jako východisko pro uvedení možností aplikace těchto teorií v podobě nejrůznějších motivačních programů a metod a technik ovlivňování chování lidí v organizacích. Rozhodující pro správné pochopení této kapitoly je opět její tematické zasazení do podnikového kontextu, respektive do kontextu motivujícího a tvůrčího vedení lidí jako určujícího faktoru motivování a jedné ze základních (klíčových) manažerských sociálních způsobilostí.

4.1 PROCES MOTIVACE A JEHO ZÁKLADNÍ ČINITELE

Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku. Podle této definice je tedy motivace přímo vztahena k chování, respektive jeho projevům – hovoříme o **motivovaném jednání**. I v běžné řeči se přece setkáváme se spojením *nemám motivaci*, *chybí mi* (rozuměj, nechce se mi – nemám důvod něco dělat). To, co v konkrétním případě „chví“ je určitý „hybatel“, který je psychologickou