

KAPITOLA 9

ODBORNÁ PŘÍPRAVA A ROZVOJ

*Nová generace vedoucích pracovníků
musí mít kvalitní znalosti mezilidských vztahů
a pojmové schopnosti,
které současným vedoucím často chybějí.*

RICHARD E. WALTON ¹⁾

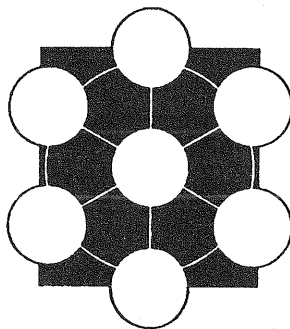
*Naše neochota vydávat více peněz na investice
do kvalifikované pracovní síly se projevuje
ve velkém počtu lidí, které nelze zaměstnat.*

HERBERT E. STRINER ²⁾

HLAVNÍ CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- 1 **Rozlišovat** mezi odbornou přípravou a rozvojem personálních zdrojů.
- 2 **Určit** výhody odborné přípravy pro zaměstnance i organizaci.
- 3 **Vysvětlit** odlišné postupy analýzy potřeb při vytváření programů odborné přípravy a rozvoje.
- 4 **Popsat** hlavní učební zásady spojené s každou metodou výuky.
- 5 **Pohovořit** o krocích potřebných k realizaci rozvoje organizace.
- 6 **Vyvinout** hodnotící proces k odhadu výsledků programů odborné přípravy a rozvoje.



Po komplexní orientaci a správném umístění ještě nemusí být noví zaměstnanci schopni uspokojivě pracovat. Aby mohli plnit své povinnosti, neobejdou se často bez odborné přípravy. I zkušený zaměstnanec, který je uveden do nového zaměstnání, potřebuje dosáhnout rovnováhy prostřednictvím orientace a odborné přípravy, jak vidíme v příloze 9-1, kterou jsme poprvé uvedli již v 8. kapitole. Samostatná orientace nebo příprava nestačí, jsou potřebné obě.

I když *odborná příprava* především pomáhá zaměstnanci při výkonu jeho současného zaměstnání, její výhody se mohou rozšířit na celou zaměstnaneckou kariéru a pomáhat tohoto zaměstnance rozvíjet s ohledem na budoucí povinnosti. ³⁾Rozvoj na druhé straně pomáhá jednotlivci se zvládnutím budoucích povinností bez ohledu na jeho současné zaměstnání. Protože rozdíl mezi odbornou přípravou (nyní) a rozvojem (v budoucnu) se často stírá, především pokud jde o jejich význam, hovoříme o nich společně v celé kapitole a v případě nutnosti uvádíme jejich podstatné rozdíly. K pochopení dopadu rozvoje na odbornou přípravu se nyní podíváme na názor jednoho personálního ředitele:

Když jsem byl poprvé povýšen do funkce vedoucího všech pracovních analytiků před mnoha lety, nevěděl jsem o řídicí práci vůbec nic. Proto mě poslali do kursu odborné přípravy pro nové vedoucí pracovníky. Na semináři jsem se hodně věcí naučil, ale nejvíce mě zaujala část zaměřená na delegování. Na znalosti v této oblasti se od té doby spoléhám. Důvodem toho, že dnes řídím personální oddělení, je patrně fakt, že jsem se díky odborné přípravě vyvinul v manažera.

Rozdíl mezi odbornou přípravou na současné zaměstnání a rozvojem pro zaměstnání budoucí se stírá ještě více, podíváme-li se na něj z celkového pohledu společnosti. Uvedeme si nyní program odborné přípravy jedné firmy.

"V továrně firmy Corning Glass Works v Harrodsburgu ve státě Kentucky jsme si osvojili systematický postup v rozvoji celopodnikového programu odborné přípravy. Naše pojetí přípravy se zaměřuje na jednotlivce. V naší továrně věříme, že všichni zaměstnanci bez ohledu na jejich mzdovou třídu, postavení nebo příslušnost k tomu kterému oddělení mohou mít z kvalitní odborné přípravy jen užitek." ⁴⁾

Odborná příprava v Corning má čtyři fáze. První fáze se nazývá individuální odborná příprava. Patří sem rozsáhlý orientační program pro nové zaměstnance a příprava pro ty, kteří byli přeřazeni na jinou práci. Druhou fází je odborná příprava v rámci oddělení. Hodinové placení a vedoucí pracovníci navštěvují zvláštní kursy, které jsou zaměřeny na zvyšování produktivity daného oddělení. Jedná se především o normy pracovních procesů, které se využívají pro řízení konkrétních operací v daném oddělení. Třetí fáze, odborná příprava v továrně nebo pobočce, zahrnuje informace, které mají pro tuto pobočku obecný význam. Přípravné kursy v oblasti bezpečnosti práce a kursy zaměřené na osobní i profesionální rozvoj patří do této kategorie. Konečnou fází je celopodniková a externí odborná příprava a rozvoj. Spadají sem aktivity zajišťované firmou, soukromými konzultanty a univerzitami. Tyto kursy jsou ve své podstatě obecnější a více rozvojové.

K posílení všech úrovní odborné přípravy vytváří koordinátor odborné přípravy v pobočce modelové rozvrhy, které se postupně publikují pro jednotlivá oddělení každý měsíc. Uvádí se zde název, typ a doporučení posluchači pro každý kurs odborné přípravy, který se má v tomto měsíci konat. Tento kalendář je doplněn katalogem s údaji, zda se jedná o kurs zaměřený na výrobu, bezpečnost, oddělení nebo celou pobočku. ⁵⁾

Odborná
příprava je
pro současné
zaměstnání

Rozvoj je pro
budoucí
zaměstnání

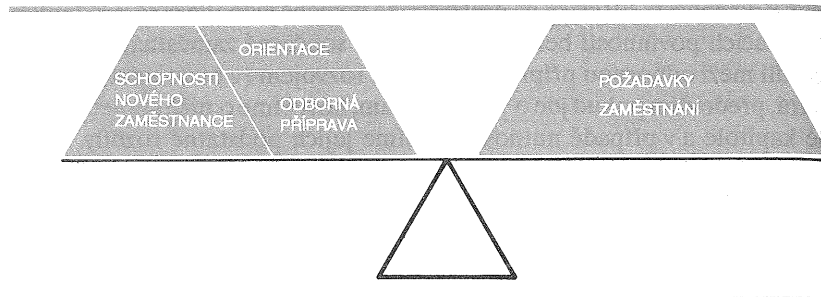


Rozdíl mezi
odbornou
přípravou
a rozvojem
se stírá



Škála těchto učebních možností zahrnuje některé velice specifické modely odborné přípravy, které vyučují postupy dané firmy pro jednotlivá zaměstnání. Na druhém konci spektra kursů jsou semináře, které obsáhnou široké otázky rozvoje, se kterými se vedoucí pracovníci firmy Corning ve svém budoucím působení patrně setkají. Mnohé z ostatních seminářů připravují zaměstnance na jejich současné zaměstnání a zároveň pomáhají ostatním zvýšit si kvalifikaci pro budoucí práci u firmy Corning. Ani koordinátor odborné přípravy, ani posluchači se příliš nezajímají o to, zda jejich kurs má být kursem "odborné přípravy" nebo "rozvoje".

PŘÍLOHA 9-1
Rovnováha mezi schopnostmi nového zaměstnance a požadavky daného zaměstnání



Větší pozornost se věnuje tomu, zda semináře pomáhají zaměstnancům a organizaci. Firma Corning je přesvědčena, že tento přístup k odborné přípravě a rozvoji prospívá jak zaměstnancům, tak firmě. Posoudíme-li některé výsledky, které firma dokládá, zjistíme, že odborná příprava a rozvoj mají jistý účinek na produktivitu a kvalitu pracovního života.

Jak řekl zástupce personálního ředitele a koordinátor odborné přípravy v pobočce: "Kam nás přivedlo organizování více než dvou set různých kursů pro naše zaměstnance? Za prvé zvýšili jsme produktivitu."⁶⁾ V jednom z oddělení se prostřednictvím odborné přípravy jeho členů dosáhlo urychlení výroby. Pracovní postupy se více normalizovaly a zaměstnanci mají v podniku k dispozici prostředky k sebezdokonalování.⁷⁾

Za jiných okolností bývá činnost personálního oddělení zaměřena především na přípravu pracovníků v jejich současném zaměstnání, např. když se formuje nová organizace nebo otevírá nová továrna. Často se funkce přípravy a rozvoje zaměřují na rozvíjení schopností zaměstnance reagovat na změny. Jako příklad nám zde poslouží firma AT&T a Americký odborový svaz pracovníků v komunikacích.

V prvních dvou letech po rozdělení AT&T a oblastních telefonních společností bylo zrušeno 40 000 pracovních míst. Technologické změny typu počítačů aktivujících hlas ohrožily existenci tisíce dalších pracovních příležitostí. Firma musela snížit pracovní náklady, aby si udržela schopnost konkurence, a odbory požadovaly jistoty pro své členy.

Podle tříleté odborové smlouvy odborů a vedení 21 miliónů dolarů bylo přiděleno na poradenství v oblasti pracovního postupu a odbornou přípravu. Finance se předávaly prostřednictvím příspěvkové společnosti zvané Alliance for Employee

ment Growth and Development. Vzniklý společný podnik odborů a vedení se spojil s vybranými vysokými školami v celých Spojených státech, které měly pomoci při zajištění poradenství a odborné přípravy pro 200 000 odborářů v AT&T. Tříletý program se týkal dvou skupin zaměstnanců: "Těch, kteří si chtěli zvýšit kvalifikaci, aby mohli vykonávat nová povolání u firmy, a těch, kteří chtěli získat druhé zaměstnání mimo firmu."⁸⁾

Alliance for Employee Growth and Development má k věci jiný přístup než firma Corning. Tím, že rozvíjí schopnosti zaměstnanců pro budoucí povolání, ať už ve firmě AT&T nebo mimo ni, snížil společný podnik odborů a firmy emocionální a profesní přetížení zaměstnanců, kteří museli v tomto období čelit technickým změnám. Kromě přínosu, který jsme zaznamenali u firem Corning a AT&T, má odborná příprava a rozvoj ještě další výhody. Příloha 9-2 shrnuje ty nejběžnější. Jak vidíme, odborná příprava zlepšuje organizaci, jednotlivce i kvalitu mezilidských vztahů na pracovišti. Abychom jednoduše shrnuli zmíněné výhody, budeme považovat odbornou přípravu a rozvoj za investici organizace do zaměstnanců. Tato investice přináší dividendu zaměstnanci, organizaci i ostatním pracovníkům.

Příprava a rozvoj jsou "investicí"

KROKY K ODBORNÉ PŘÍPRAVĚ A ROZVOJI

Aby se dospělo k výhodám uvedeným v příloze 9-2, musí personální odborníci i vedoucí odhadnout potřeby, cíle, obsah a učební postupy odborné přípravy. Příloha 9-3 znázorňuje činnost v období ještě před započítáním odborné přípravy a rozvoje. Jak vidíme, osoba zodpovědná za odbornou přípravu a rozvoj musí odhadnout potřeby zaměstnanců a organizace, aby zjistila, jaké cíle je třeba sledovat. Když jsou stanoveny cíle, začnou se zvažovat konkrétní obsah a učební zásady. Ať už tyto přípravné kroky provádí personální oddělení nebo vedoucí pracovníci nižších stupňů, neměly by být při vytváření efektivního programu opomenuty.

Odhad potřeb

Na odbornou přípravu a rozvoj vynakládá řada organizací značné finanční prostředky. Např. IBM vydá na odbornou přípravu svých zaměstnanců půl miliardy dolarů ročně.⁹⁾ Část z těchto financí se využívá na přípravu 10 000 pracovníků na nová zaměstnání. Ostatní výdaje jdou na doplňování znalostí technických a vědeckých pracovníků.¹⁰⁾ Na přípravu pracovníků i vedoucích se vynakládají i další prostředky. Jestliže má IBM získat za své strategické výdaje maximum výhod, pak se musí její úsilí soustředit na lidi a situace, které tyto výhody přinášejí.¹¹⁾ K rozhodnutí, jaká odborná příprava a rozvoj jsou nutné, odhadují zodpovědní pracovníci IBM potřeby organizace i jednotlivců.

Jaká odborná příprava je nutná

PŘÍLOHA 9-2
Výhody odborné
přípravy
zaměstnanců

Jaké výhody přináší odborná příprava organizací.

- Vede k vyšší ziskovosti anebo pozitivnějšímu postoji k ziskové orientaci.
- Zlepšuje znalosti a kvalifikaci na všech stupních organizace.
- Zvyšuje morálku pracovní síly.
- Pomáhá lidem určit cíle organizace.
- Pomáhá vytvořit lepší image podniku.
- Podporuje hodnověrnost, otevřenost a důvěru.
- Zlepšuje vztah mezi nadřízenými a podřízenými.
- Napomáhá rozvoji organizace.
- Získává poznatky od připravovaných zaměstnanců.
- Napomáhá při přípravě pracovních vodítek.
- Napomáhá pochopení a uplatňování politiky organizace.
- Poskytuje informace pro budoucí potřebu ve všech oblastech organizace.
- Organizace přijímá efektivnější rozhodnutí a efektivněji řeší problémy.
- Napomáhá rozvoji směrem k povyšování z vlastních zdrojů.
- Napomáhá vytváření řídicích dovedností, motivace, loajality, lepšího postoje a dalších aspektů, které většinou představují úspěšní pracovníci a vedoucí.
- Napomáhá zvyšování produktivity anebo kvality práce.
- Pomáhá udržovat nízké náklady v mnoha oblastech, např. ve výrobě, personální oblasti, administrativě aj.
- Vyvíjí smysl pro zodpovědnost vůči organizaci ve sféře způsobilosti a znalostí.
- Zlepšuje vztahy odborů a vedení.
- Využitím kompetentního vnitřního poradenství snižuje výdaje na poradenství zevně.
- Stimuluje preventivní management proti vyvolávání bouří.
- Ruší nežádoucí chování.
- Vytváří příhodné podmínky pro růst a komunikaci.
- Napomáhá zlepšování komunikace v podniku.
- Pomáhá zaměstnancům přizpůsobit se změnám.
- Pomáhá při řešení konfliktů a tím předchází stresu a napětí.

Výhody pro jednotlivce, které by zpětně měly přinést výhody i organizaci.

- Pomáhá jednotlivci lépe rozhodovat a efektivněji řešit problémy.
- Prostřednictvím odborné přípravy a rozvoje se internacionalizují a realizují motivační alternativy v oblastech uznání, dosažených úspěchů, růstu, zodpovědnosti a pokročilosti.
- Napomáhá podněcovat a dosahovat seberozvoje a sebedůvěry.
- Pomáhá lidem zvládat stres, napětí, frustraci a konflikty.
- Poskytuje informace pro zlepšení řídicích znalostí, komunikačních dovedností a přístupů.
- Zvyšuje míru uspokojení z práce a uznání.
- Směřuje jednotlivce k jeho osobním cílům a zlepšuje dovednosti v oblasti vzájemného ovlivňování.
- Uspokojuje osobní potřeby instruktora a posluchače.
- Poskytuje posluchači prostor pro růst a příležitosti do budoucna.
- Rozvíjí smysl pro růst ve vzdělávání.
- Pomáhá jednotlivci zlepšit vyjadřovací i naslouchací schopnosti a při využití písemných cvičení zlepšuje i jeho písemný projev.
- Pomáhá odstranit strach při plnění nových úkolů.

Výhody pro personální a lidské vztahy, vztahy v rámci pracovní skupiny a mezi skupinami navzájem a realizaci politiky.

- Zlepšuje komunikaci mezi skupinami jednotlivců.
- Napomáhá orientování nových zaměstnanců a zaměstnanců, kteří začínají v důsledku povýšení nebo přefazeni vykonávat novou práci.
- Poskytuje informace o činnostech v oblasti stejné pracovní příležitosti a v oblasti plánů pozitivních činností.
- Poskytuje informace o dalších zákonech a administrativních postupech.
- Zlepšuje dovednosti v jednání s lidmi.
- Přidává životaschopnost politice, pravidlům a předpisům organizace.
- Zvyšuje morálku.
- Vytváří soudržnost ve skupinách.
- Vytváří dobrou atmosféru pro výuku, růst a koordinaci.
- Dělá z organizace lepší místo k práci i životu.

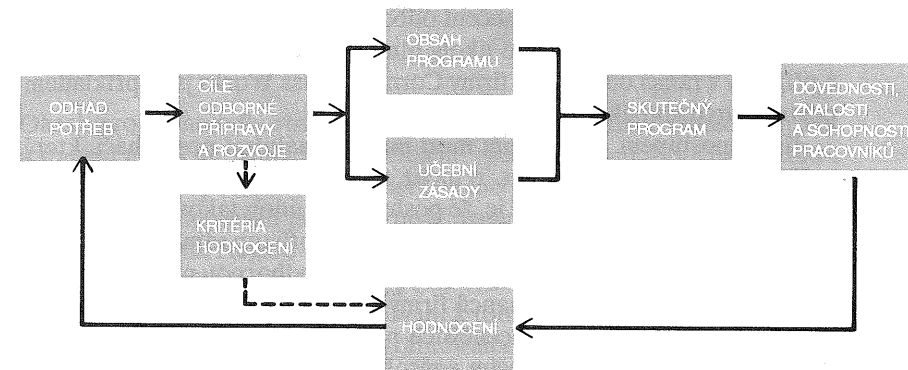
Pramen: Z: M. J. Tessin: "Once Again, Why Training?", Training únor 1978, str. 7. Přetištěno se svolením.

Odhad potřeb určuje současné i budoucí problémy, které je třeba řešit pomocí odborné přípravy a rozvoje. Např. změny vnějšího prostředí mohou organizaci postavit před nové úkoly. Aby organizace mohla efektivně reagovat, potřebují její pracovníci odbornou přípravu, aby tyto změny dokázali zvládnout. Připomínka jednoho vedoucího odborné přípravy dokresluje vliv vnějšího prostředí.

Poté, co v roce 1972 Zákon o stejné pracovní příležitosti pozměnil Zákon o občanských právech z roku 1964, museli jsme odborně připravit všechny naše zaměstnance personálního oddělení, kteří vedli vstupní pohovory. Tato příprava byla nezbytná, když jsme chtěli zajistit, že nebudou klást otázky, které by mohly porušit federální zákon. Když se o této přípravě doslechli vedoucí z ostatních oddělení, chtěli se jí také zúčastnit. Protože i oni vedli s uchazeči o zaměstnání pohovory, rozhodli jsme, že by i oni měli být do přípravy zahrnuti. Původně to měl být pouze jeden seminář, ale nakonec se z něho vyvinuly pravidelné schůzky jednou za měsíc, které trvaly tři roky.



PŘÍLOHA 9-3
Přípravné kroky
při vytváření
programů
odborné přípravy
a rozvoje



Někdy se může potřeba odborné přípravy objevit v důsledku změny podnikové strategie. Např. zavedení nového výrobku nebo nové služby obvykle vyžadují, aby si zaměstnanci osvojili nové postupy. Firma Xerox na tento problém narazila, když se rozhodla, že bude vyrábět počítače. Prodejci, programátoři a výrobní dělníci museli být odborně připraveni, aby mohli vyrábět, prodávat a poskytovat servis nového typu výrobků. Odborné přípravy lze využít i tehdy, když se zjistí vysoký počet zmetkových výrobků nebo nehod, nízká morálka a motivace atp. I když odborná příprava není všelékem, dá se říci, že nepříznivé vývojové trendy dokazují jen špatně připravenou pracovní sílu.

Kromě zmíněných úkolů musí odhad potřeb obsáhnout každého jednotlivce.¹²⁾ Jeho potřeby může určit personální oddělení, jeho přímý nadřízený nebo on sám. Personální oddělení může najít slabá místa těch, kteří jsou přijímáni nebo povýšeni. Přímí nadřízení vidí zaměstnance každý den, tudíž slouží jako další zdroj doporučení pro odbornou přípravu. Nadřízení však mohou kurzy odborné přípravy využívat jako prostředek "zpacifikování" těch, co dělají problémy, "zakrytí" nadbytku zaměstnanců, kte-

Firma Xerox měla
problém

Vlastní žádosti
o odbornou
přípravu

rých není momentálně třeba, anebo odměny dobrých pracovníků. Toto ale nejsou platné důvody, takže personální oddělení často doporučení vycházející od nadřízených zvažuje, aby si ověřilo, zda je příprava skutečně nutná. Ze stejného důvodu ověřuje i vlastní žádosti zaměstnanců. V jedné výzkumné studii byl uveden případ, že více posluchačů kursu odborné přípravy bylo vybráno na základě doporučení přímých nadřízených než na základě vlastních žádostí.¹³⁾ Vlastní žádosti jsou méně časté pro oblast odborné přípravy, ale o něco běžnější jsou u činností rozvoje, jako např. získání titulu M. B. A. (pozn. Master of Business Administration) v rámci zaměstnavatelova programu příspěvků na školné.

I když mají zaměstnanci možnost sami o přístup k odborné přípravě žádat, nemají vedoucí odborné přípravy jistotu, že kursy budou odpovídat potřebám zaměstnanců. K zúžení škály kursů a určení jejich obsahu se využívají mnohem propracovanější přístupy k odhadu potřeb. Jedním z nich je určování úkolů. Instruktoři začínají zhodnocením popisu práce, aby určili hlavní úkoly daného zaměstnání. Po stanovení těchto úkolů se vytvoří konkrétní plány pro zabezpečení odborné přípravy nutné k tomu, aby byl zaměstnanec schopen tyto úkoly plnit.¹⁴⁾ Fáze individuální přípravy a přípravy v rámci oddělení u firmy Corning Glass Works jsou příkladem postupu určování úkolů.

Jiným postupem je průzkum mezi potencionálními posluchači, který určí konkrétní okruhy témat, o nichž se zaměstnanci chtějí dozvědět více.¹⁵⁾ Výhodou této metody je, že posluchači budou takový program asi považovat za věcnější a lépe ho přijmou. Tento přístup samozřejmě předpokládá, že ti, kteří jsou dotazováni, vědí, jakou odbornou přípravu potřebují. Např. u nových zaměstnanců firmy Corning by tato metoda asi úspěšná nebyla. Ale třeba u obecnějších potřeb zařízení firmy mohou být skupinová doporučení nejlepším způsobem určení potřeb odborné přípravy. Ke skupinové expertize lze dojít přes skupinové diskuse, dotazníky, metodu Delfy nebo skupinové metody (poslední dva body jsou probrány ve 4. kapitole zvané Personální plánování).

Kromě možné jazykové bariéry při odborné přípravě zahraničních pracovníků je třeba si uvědomit, že zdánlivě totožné úrovně vzdělání zaměstnanců v rozvojových a vyspělých zemích nejsou rovnocenné. Dvanáct let studia může v odlišných společnostech znamenat odlišné věci.

Instruktoři jsou upozorňováni na další zdroje, které mohou naznačovat potřebu odborné přípravy. Výrobní deníky, zprávy jakostní kontroly, stížnosti, bezpečnostní záznamy, statistiky absentérství a fluktuace a pohovory při odchodu zaměstnance mohou ukázat na problémy, kterých by se měly odborná příprava a rozvoj týkat. Potřeby odborné přípravy se mohou projevit i v diskusích o plánování pracovního postupu, anebo v pracovních hodnoceních, o kterých budeme hovořit v 10. a 11. kapitole. Nehledě na to, jak je odhad potřeb proveden, závisí úspěch ostatních kroků uvedených v příloze 9-3 na přesnosti tohoto odhadu. Není-li instruktorův odhad potřeb správný, nebudou vhodné ani cíle přípravy a její obsah.

Cíle odborné přípravy a rozvoje

Cíle odborné přípravy a rozvoje vznikají z potřeb. Měly by stanovit žádoucí chování a podmínky, za kterých k němu dochází. Cíle rovněž slouží jako norma, s níž lze porovnávat individuální výkon a program. Např. cíle odborné přípravy pro pracovníky v rezervaci letenek mohou být tyto:

1. Poskytovat telefonické informace o letech zákazníkům do třiceti sekund.
2. Zpracovat rezervaci letenky do jednoho města a zpět do dvou minut po získání potřebných informací od zákazníka.

Cíle tohoto typu dávají instruktorům i posluchačům konkrétní úkol, který se pak dá využít jako měřítko jejich úspěchu. Pokud nejsou cíle splněny, poskytuje tento nezdar personálnímu oddělení zpětnou vazbu o programu odborné přípravy a jeho účastnících.

Obsah programu

Obsah programu odborné přípravy se formuje na základě odhadu potřeb a stanovených cílů. Může být zaměřen na vyučování konkrétních dovedností, poskytování potřebných znalostí, anebo jen na snahu o změnu postoje. Ať už je jeho obsah jakýkoli, musí program plnit potřeby organizace a jeho účastníků. Nejsou-li plněny úkoly organizace, je to plýtvání zdroji. Účastníci musejí obsah přípravy považovat za odpovídající jejich potřebám, protože jinak nejsou motivováni k tomu, aby se učili.

Je-li úspěšné dokončení programu odborné přípravy předpokladem pro výběr, retenzi nebo umístění, musí být jeho obsah účelný. Jak jsme již rozebírali ve 3. kapitole, jednotné směrnice o postupech výběru zaměstnanců, vydané Komisí pro stejnou pracovní příležitost, vyžadují, aby se kritéria výběru vztahovala k danému zaměstnání.¹⁶⁾ Tento požadavek se netýká veškeré činnosti v rámci odborné přípravy a rozvoje. Týká se těch případů, kdy je program odborné přípravy kritériem pro vnitřní přijímání, retenzi nebo vnitřní umístění. Je-li program odborné přípravy jedním z kritérií, měli by instruktoři zajistit, že jeho obsah bude v přímém vztahu k danému zaměstnání.¹⁷⁾

Učební zásady

Ačkoli se učební proces důkladně zkoumá, mnoho se toho o něm neví. Problém je zčásti v tom, že učení nelze pozorovat, lze jen měřit jeho výsledky. Ve studiích, týkajících se učebního procesu, nicméně odborníci načrtli široký obraz tohoto procesu a vyvinuli několik pokusných učebních zásad. Snad nejlepší cestou k pochopení učebního procesu je využití *učební křivky* znázorněné v příloze 9-4. Jak vidíme, učební proces se uskutečňuje

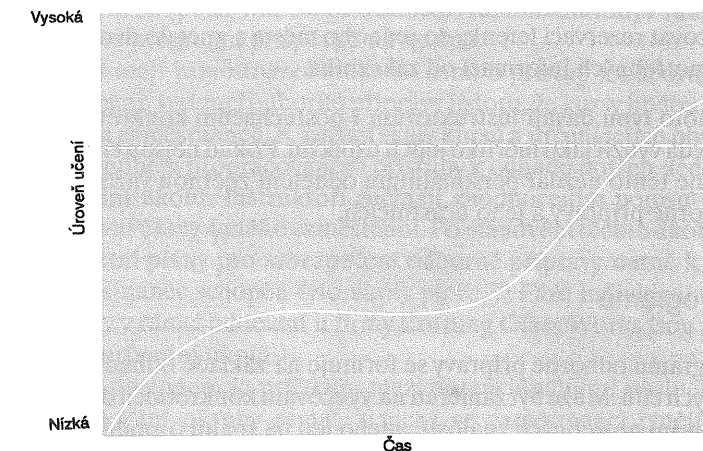
Průzkumy mezi
potencionálními
posluchači

Cíle konkrétního
chování

Učební křivka

v těchto fázích: vzestup (od bodu A k bodu B) a rovina (od bodu B k bodu C). Instruktoři mají v souvislosti s tvarem křivky každého zaměstnance dva úkoly. Za prvé snaží se, aby učební křivka dosáhla uspokojivé úrovně výkonu. Tato úroveň je v příloze znázorněna přerušovanou čarou. Za druhé snaží se, aby této úrovni dosáhla co nejrychleji. Ačkoli rychlost, s níž se jednotlivci učí, závisí na nich samých, využití nejrůznějších zásad pomáhá učební proces urychlit.

PŘÍLOHA 9-4
Typická učební
křivka



Učební zásady

Učební zásady jsou vodítka pro způsoby, díky kterým se lidé učí efektivněji. Čím více jsou tyto zásady v odborné přípravě obsaženy, tím efektivnější bude i tato příprava. Řadíme sem následující zásady: účast, opakování, věcnost, přenos a zpětná vazba. Výzkum ukazuje, že se aplikují jak u přípravy domácích, tak i zahraničních pracovníků.

Účast. Posлуhač se většinou učí rychleji a déle si uchová osvojené znalosti v paměti, pokud se procesu aktivně účastní. Účast zvyšuje motivaci a jasně zapojuje více smyslů, čímž se posiluje učební proces. Díky zásadě účasti se učíme rychleji a znalost si uchováme déle. Např. většina lidí nikdy nezapomene, jak jezdit na kole, protože se učebního procesu aktivně účastnila.

Opakování. *Opakování* není příliš zábavné, ale evidentně nám daný model vrývá do paměti. Např. studium před zkouškami obsahuje opakování hlavních myšlenek, které si pak během zkoušky vybavíme. I abecedu a násobilku se většina lidí naučila opakováním.

Věcnost. Učení je snazší, je-li materiál, který si mají posluchači osvojit, smysluplný. Např. instruktoři obvykle vysvětlí posluchačům celkový účel zaměstnání a teprve pak přikročí k výkladu konkrétních úkolů. Takový výklad umožňuje pracovníkovi pochopit podstatu každého úkolu a věcnost plnění správných postupů.

Přenos. Čím úžeji souvisejí požadavky programu odborné přípravy s požadavky zaměstnání, tím rychleji se jednotlivci naučí tuto práci vykonávat.¹⁸⁾ Např. piloti jsou obvykle školeni na тренаžérech, protože hodnověrně připomínají situaci skutečného letu a kabinu letadla. Podoba letadla a тренаžéru umožňuje pilotovi rychle přenést znalosti nabyté na тренаžéru do praxe.

Zpětná vazba. *Zpětná vazba* informuje posluchače o jeho pokroku. Motivovaní posluchači mohou díky zpětné vazbě přizpůsobit své chování a rychleji dosáhnout stoupající učební křivky. Bez zpětné vazby nemohou posoudit svůj pokrok a mohou ztratit odvalu. Zpětnou vazbou studijních návyků posluchačů mohou být např. testy.

POSTUPY ODBORNÉ PŘÍPRAVY A ROZVOJE

Než začneme rozebírat nejrůznější postupy odborné přípravy a rozvoje, musíme si připomenout, že každou metodu lze aplikovat jak na odbornou přípravu, tak i na rozvoj. Např. kurs řídicích postupů mohou navštěvovat jak vedoucí pracovníci, tak i zaměstnanci, kteří budou pravděpodobně do řídicích pozic povýšeni. Pro vedoucí pracovníky se kurs zaměří na to, aby byli schopni svou práci lépe vykonávat. U zaměstnanců, kteří zatím žádnou řídicí zodpovědnost nemají, se budou zabývat tím, jak z těchto zaměstnanců udělat schopné vedoucí. Učební praxe je stejná pro obě skupiny, ale záměr je různý: odborná příprava pro vedoucí pracovníky a rozvoj pro ostatní zaměstnance.

Při výběru konkrétních postupů odborné přípravy a rozvoje existuje několik cílů. To znamená, že žádná metoda není nejlepší za každých okolností; závisí to na:

- efektivitě nákladů
- výběru a schopnostech posluchače
- žádoucím obsahu programu
- výběru a schopnostech instruktora
- vhodnosti zařízení
- učebních zásadách

Význam těchto šesti bodů závisí na situaci. Např. efektivita nákladů může být faktorem nepodstatným, když se pilot učí manévry v situaci ohrožení. Ale ať už se vybere kterákoliv metoda, je s ní spojena určitá učební zásada. Příloha 9-5 vyjmenovává nejběžnější postupy odborné přípravy a rozvoje a učební zásady, které jsou v nich obsaženy. Jak vidíme, některé postupy zefektivňují učební zásady více než ostatní. I postupy využívající menšího počtu učebních zásad, jako např. přednáška, jsou cennými nástroji, protože mohou uspokojit jeden ze zmíněných šesti cílů uvedených výše. Např. přednáška může být tím nejlepším způsobem předání vědeckého obsahu za neefektivnější možné náklady, hlavně v případě, že je k dispozici velká posluchárna, která se jinak nevyužívá. Ačkoliv uvedené cíle ovlivňují zvolenou metodu, personální odborníci musejí znát veškeré postupy a učební zásady uvedené v příloze 9-5.¹⁹⁾

Cíle

PŘÍLOHA 9-5

Učební zásady v jednotlivých metodách odborné přípravy a rozvoje

	ÚČAST	OPAKOVÁNÍ	VĚCNOST	PŘENOS	ZPĚTNÁ VAZBA
POSTUPY PŘI ZAMĚŠTNÁNÍ					
výuka práce	ano	ano	ano	ano	někdy
obměňování práce	ano	někdy	ano	někdy	ne
předávání zkušeností	ano	někdy	ano	někdy	někdy
vedení	ano	někdy	ano	někdy	ano
POSTUPY MIMO ZAMĚŠTNÁNÍ					
přednáška	ne	ne	ne	někdy	ne
video	ne	ne	ne	ano	ne
názorná příprava	ano	ano	někdy	ano	někdy
hraní úloh	ano	někdy	někdy	ne	někdy
studium případů	ano	někdy	někdy	někdy	někdy
simulace	ano	někdy	někdy	někdy	někdy
samostudium	ano	ano	někdy	někdy	ne
programovaná výuka	ano	ano	ne	ano	ano
příprava v laboratoři	ano	ano	někdy	ne	ano

Pramen: Training and Industry: The Management of Learning. B. M. Bass a J. A. Vaughn, copyright 1986 by Wadsworth Publishing Company, Inc. Přetištěno se svolením vydavatele, Brooks / Cole Publishing Company, Monterey, Calif.

Výuka práce

Výuka práce se uskutečňuje přímo v zaměstnání, takže se tomuto postupu říká odborná příprava při zaměstnání. Využívá se především k tomu, aby se zaměstnanci naučili pracovat lépe. Jako instruktor zde figuruje pracovník odborné přípravy, přímý nadřízený nebo spolupracovník. Když je tento postup dobře naplánován a proveden, zahrnuje v sobě všechny učební zásady vyjmenované v příloze 9-5. Ve většině případů se však instruktor zaměřuje na výrobu, nikoli na dobrý školící postup.

Odborná příprava při zaměstnání (on-the-job training - OJT) má několik fází. Za prvé posluchač dostává celkový přehled o svém zaměstnání, o jeho účelu a očekávaném výsledku. Zde se klade důraz na věcnost. Poté instruktor předvede danou práci, aby měl zaměstnanec k dispozici model. Protože zaměstnanci jsou ve skutečnosti předvedeny veškeré pracovní činnosti, dochází v této fázi k přenosu odborné přípravy do daného zaměstnání. Dále může zaměstnanec napodobit instruktorův příklad. Předvedení instruktora a vlastní zkouška zaměstnance se opakují tak dlouho, dokud zaměstnanec danou práci nezvládne. Opakované předvádění a praxe poskytují výhody opakování a zpětné vazby. Konečně pak zaměstnanec dále vykonává práci bez dohledu, i když instruktor za ním může ještě přijít a přesvědčit se, zda nemá ještě nějaké další nejasnosti či otázky.²⁰⁾

Střídání práce

Aby se zaměstnanci zdokonalili ve více typech práce, berou je instruktoři z jednoho pracoviště na druhé. Každému takovému přesunu předchází výuka dané práce. Kromě toho, že si zaměstnanci osvojí několik zaměstnání, organizaci tato odborná příprava pomáhá v období dovolených, při absencích či rezignacích. Účast posluchačů a přenos jsou výhodou postupu střídání práce.

Předávání zkušeností a vedení

V rámci předávání zkušeností se zaměstnanec učí u svých zkušenějších kolegů. Tento postup přípravy lze doplnit ještě přípravou mimo zaměstnání. Většina řemeslně pracujících dělníků, např. klempíři a tesaři, je školená prostřednictvím těchto programů. Podobají se jim i postupy asistencí a stáže. Všechny tyto metody využívají vysoké úrovně účasti posluchače a jsou přenosné na daná zaměstnání.

Vedení se tomuto postupu podobá, jelikož zaměstnanec, který posluchače vede, se snaží dát příklad, který by pak posluchač napodobil. Ve většině organizací se tohoto postupu využívá. Není tolik formální jako předávání zkušeností, protože se většinou neprovádí ve třídách a dochází k němu spíše jen v případech potřeby, než aby byl součástí pečlivě plánovaného programu. O vedení se vždy stará přímý nadřízený nebo vedoucí, nikoli personální oddělení. Účast, zpětná vazba a přenos jsou u této metody dost vysoké.²¹⁾

Ten, který přijme vedení jiné osoby, aby se od ní naučil jeho práci, se nazývá náhradník. Běžně se setkáváme s náhradníky divadelních herců. Podobně může i vyšší vedoucí pracovník před svým odchodem určit svého nástupce, tedy svého náhradníka.

Stejně jako předávání zkušeností a vedení může jednotlivce rozvíjet jejich přidělení do úkolových výborů. Díky pravidelným schůzím zaměstnanců nebo práce s úkolovými výbory se vedoucí pracovník zlepšuje v jednání s lidmi, učí se ocenit informace a získává zkušenost v odpozorování dalších potencionálních modelů činnosti.

Přednáška a video

Přednáška a další postupy odborné přípravy mimo zaměstnání se více spoléhají spíše na komunikaci než na vytváření modelů, které je běžné v postupech při zaměstnání. Přednáška je oblíbený postup, protože nabízí relativně nízké náklady a smysluplné zpracování materiálu. Na druhé straně však obvykle bývá nízká úroveň účasti, zpětné vazby, přenosu a opakování. Zpětnou vazbu a účast je možné zlepšit povolenou diskusí během přednášky.

Přednášce se podobá využití televize, filmů a diapozitivů. Smysluplné

Vytváření záloh

Náhradník

Odborná
příprava
při zaměstnání

zpracování materiálu spolu s úvodním upoutáním pozornosti posluchačů jsou jeho silnou stránkou. Využívání videa se stává stále oblíbenější metodou, protože prostřednictvím satelitové komunikace se mohou kursy přenést na pracoviště, což se osvědčuje především ve strojírenství a dalších technických oborech.²²⁾

Názorná příprava

Aby výuka nenarušovala výrobu, užívají některé organizace *názornou přípravu*. Vytvářejí se oddělené prostory vybavené zařízeními, které se v praxi běžně používá. Tento způsob umožňuje přenos, opakování a účast. Je možné i účelné zpracování a zpětná vazba.



Best Western využívá názorné přípravy

V přípravných zařízeních firmy Best Western - motely a hotely existují přípravná střediska, která jsou kopii typického motelového pokoje, typického barového pultu a typické kuchyně restaurace. Takto mají posluchači možnost si v praxi vyzkoušet uklid pokoje, práci za barem i v kuchyni, aniž by narušili práci v normálním motelu.

Hraní úloh a modelové chování

Hraní úloh je prostředek, který nutí posluchače, aby se vžívali do situace ostatních. Např. pracovník - muž si může zahrát roli nadřízené - ženy a naopak. Pak jim je popsána typická pracovní situace a oni reagují tak, jak by podle jejich názoru měl reagovat ten druhý. A výsledek? Obvykle posluchači chování toho druhého nadsazují. Ideální by bylo, aby se viděli tak, jak je vidí ostatní. Taková zkušenost může vytvořit větší empatii a toleranci k rozdílným povahovým rysům. Tohoto postupu se využívá, je-li třeba změnit celkový postoj zaměstnance (např. zlepšit pochopení pro jiné rasy). Napomáhá i k rozvoji jednání s lidmi. Ačkoliv jsou zde zásady účasti a zpětné vazby, přítomnost nebo nepřítomnost ostatních zásad závisí na konkrétní situaci.



Americké námořnictvo využívá postupu hraní rolí

V Americkém námořnictvu se tohoto postupu využívá pro zmírnění rasového napětí. Konflikty mezi námořníky odlišných ras - v rámci omezeného prostoru lodi při rozšířené strážní povinnosti - nejenže poškozovaly morálku a výkonnost posádky, ale byly i příčinou nízkého počtu opětovného vstupu do armády, i když se získáváním vojáků zabývali zkušení personální odborníci. Vysoká fluktuace škodila funkční schopnosti námořnictva.

Cvičení v hraní úloh spočívalo v tom, že se malé skupinky černých a bílých námořníků měly pokusit vžít do situace příslušníků druhé rasy. Instruktor přidělil členům obou skupin úkoly a instruoval je, aby úkoly plnili tak, jak by je podle jejich názoru splnili členové skupiny druhé. Druhá skupina se dívala a pak vystupovala sama. Díky tomuto cvičení a následné diskusi všichni pochopili, jak jejich chování a postoje ovlivňují vzájemné vztahy.

S tímto postupem je úzce spjat postup modelovaného chování. *Modelované chování* bylo dvěma autory popsáno takto:

Modelování je jedním ze základních psychologických procesů, jímž si lze osvojit nové modely chování a změnit modely existující. Základní charakteristikou modelování je, že výuka se neuskutečňuje na základě opravdových zkušeností, ale na základě pozorování nebo představení si zkušeností někoho jiného. Modelování je "zástupný proces", který v sobě skrývá sdílení zkušeností jiné osoby prostřednictvím představitosti nebo sympatické účasti.²³⁾

O modelovaném chování se mluví i jako o "kopírování", pozorovací výuce nebo "imitaci". "Všechny tyto termíny implikují, že chování se vyučuje nebo modifikuje pomocí pozorování jiných osob..."²⁴⁾ Zaměstnanci se mohou novému chování naučit pozorováním nového nebo pozměněného chování a jeho imitací. Celý proces se může nahrávat na videokazetu, aby jej mohl instruktor i posluchač posoudit a kriticky zhodnotit. Často se stává, že při pozorování ideálního chování posluchač pochopí také negativní následky, které hrozí tomu, kdo je nepraktikuje podle příslušných doporučení. Pozorováním pozitivních a negativních následků si zaměstnanec osvojí zástupnou úlohu a je motivován ke správnému chování. Tento postup se používá a velice dobře uplatňuje např. v odborné přípravě vedoucích pracovníků, týkající se disciplinárních opatření.²⁵⁾

V programu odborné přípravy pro vedoucí pracovníky jedné velké odborově organizované ocelárny se vedoucí zúčastnili polodenního kursu, na němž se využívalo modelovaného chování nahraného na videokazetách. Po krátké přednášce o zásadách disciplinárních opatření byla posluchačům promítnuta krátká videonahrávka, zachycující řídicího pracovníka, který špatně vede disciplinární pohovor, a další, na které ho vede správně. Poté byli posluchači rozděleni do skupin po dvou. Jeden z dvojice měl "disciplinárně postihnout" toho druhého a využít při tom správnou metodu, kterou právě odpozoroval. Jednotlivé scénky se nahrávaly a potom následně přehrály - často ke zděšení jejich účastníků. Každý si mohl uvědomit, jak se na něj při jeho pohovoru dívají ostatní. Po krátkém a spíše pozitivním zhodnocení instruktora, vedl každý účastník druhý, třetí pohovor, a každý z nich se ohodnotil. Koncem dopoledne byli již všichni vedoucí schopni vést disciplinární pohovor správně. Zda se odborná příprava skutečně přenesla do každodenní praxe, neuvádělo ani oddělení odborné přípravy, ani ředitel.

Kopírování ideálu může pomoci



Modelování trénuje konkrétní modely reakcí

Studium případů

Při studování případů se zaměstnanci učí o skutečných nebo hypotetických okolnostech a činnosti, kterou za takových okolností vyvíjejí ostatní. Kromě informací z obsahu případu si může účastník osvojit a rozvinout oblast přijímání rozhodnutí. Když jsou případy smysluplné a podobají se pracovním situacím, dochází v určité míře i k přenosu. Existuje tu i výhoda účasti v diskusi o případu. V reklamní firmě Ogilvy & Mather International se nově přijatým zaměstnancům přidělují konkrétní zakázky, ze kterých se stávají "živé" případy a diskutuje se o nich každý týden na třech seminářích.²⁶⁾ Zpětná vazba a opakování ale většinou chybějí. Výzkum ukazuje, že tato metoda je nejefektivnější pro oblast řešení problémů.²⁷⁾

Simulace

Počítačové hry

Simulační cvičení mají dvě formy. Jedna forma zahrnuje mechanickou simulaci, která zněkolikanásobuje hlavní rysy pracovní situace. Příkladem mohou být trenážer pro řidiče v autoškolách. Tato metoda odborné přípravy se podobá názorné přípravě, až na to, že trenážer častěji poskytuje okamžitou zpětnou vazbu výkonu.

Počítačové simulace jsou další metodou. Pro účely přípravy a rozvoje se jí využívá většinou ve formě počítačových her. Hráč se rozhoduje a počítač určí výsledek na základě informací, které do něj byly vloženy. Tato technika se využívá běžně pro přípravu vedoucích pracovníků, kteří by se mohli jinak dopouštět chyb při zvládnání procesu rozhodování.²⁸⁾

Programová výuka

K odborné přípravě a rozvoji zaměstnanců lze využít pečlivě naplánované studijních materiálů. Jsou užitečné především v případě, že jsou zaměstnanci geograficky roztroušeni, nebo když výuka nevyžaduje jejich bezprostřední přítomnost. Metody samostudia zahrnují celou škálu pomůcek od příruček až k nahraným kazetám a videokazetám. Bohužel, do tohoto typu výuky je začleněno jen velice málo učebních zásad.



Pepsi Cola využívá videopřípravu

Pepsi Cola Management Institute zodpovídá za odbornou přípravu svých zaměstnanců po celém světě. Aby vyrovnal tuto rozdílnost, vytvořil síť videozáznamů, které zaměstnancům dodává. Při své práci využívá tento institut i jiných metod.

Programovaná výuka je jinou formou samostudia. Obvykle do ní patří tištěné brožury otázek a odpovědí. Po přečtení a zodpovězení otázky čtenář okamžitě zjistí správnou odpověď. Shoduje-li se s jeho vlastní odpovědí, pokračuje dál. Pokud ne, je veden k tomu, aby si zopakoval připojené materiály. Počítačové programy s vizuálními displeji samozřejmě mohou tyto příručky nahradit. Např. firma Control Data Corporation na podobný počítačový systém, zvaný PLATO, vydala stamilióny dolarů. Tento systém umožňuje velkému počtu uživatelů učit se vlastním tempem. S vývojem v oblasti osobních počítačů si stále větší oblibu získávají učební materiály na disketách. Programované materiály zaručují účast, opakování, věcnost i zpětnou vazbu. Nicméně přenos je poměrně nízký. Negramotnost v této oblasti jak u rozvojových, tak i vyspělých národů však omezuje využitelnost tohoto postupu, především mezi zaměstnanci vstupní úrovně.

Příprava v laboratořích

Příprava v laboratořích je formou skupinové přípravy, využívané především ke zlepšení jednání s lidmi. Může se využít i pro rozvíjení žádoucího chování pro budoucí zodpovědnější zaměstnání. Účastníci se snaží zlepšit své kvality v oblasti lidských vztahů tím, že lépe pochopí sami sebe

i ostatní. Příprava v laboratořích zahrnuje výměnu zkušeností a rozbor pocitů, chování, představ a následných reakcí. Obvykle tuto činnost koordinuje profesionál. Proces se spoléhá na účast, zpětnou vazbu a opakování. Jednou z oblíbených forem přípravy v laboratořích je senzitivní trénink, který se snaží zvýšit citlivost jednotlivce k pocitům druhých.

ROZVOJ PERSONÁLNÍCH ZDROJŮ

Dlouhodobý rozvoj personálních zdrojů má na rozdíl od odborné přípravy na konkrétní zaměstnání pro personální oddělení stále větší význam. Zabezpečováním rozvoje současných zaměstnanců personální oddělení snižuje závislost organizace na přijímání nových pracovníků. Rozvíjejí-li se zaměstnanci správně, volná místa, která se objeví v důsledku personálního plánování, lze obsazovat z vlastních zdrojů. Povýšení a přefazení také zaměstnancům ukazuje, že dosahují určitého pracovního postupu. Výhody větší kontinuity operací a pocitu většího závazku zaměstnanců k firmě prospívají i zaměstnavateli.

Personální rozvoj je i efektivním způsobem k řešení některých problémů, před nimiž dnes velké organizace stojí. Jedná se o stagnaci zaměstnanců, sociotechnické změny, pozitivní činnost a fluktuaci zaměstnanců. Vyřešením těchto problémů může personální oddělení pomáhat udržet efektivní pracovní sílu.

Stagnace zaměstnanců

Stagnace vzniká tehdy, když zaměstnanec již nemá znalosti nebo schopnosti potřebné k tomu, aby uspokojivě pracoval. V rychle se měnících nebo vysoce technických oborech, jako jsou např. strojírenství a medicína, k tomu může dojít velice rychle. Mezi vedoucími bude tato změna asi probíhat pomaleji a bude se patrně hůře zjišťovat. Ostatní lidé v organizaci si jí nemusí všimnout až do jejího pokročilého stadia. Až příliš často příznivý dojem vedoucího, který se vytvořil za léta jeho práce u firmy, zabraňuje ostatním, aby si povšimli znaků stagnace, jako jsou např. nevhodné názory, slabý výkon, nebo nesprávné nebo zastaralé postupy. I když se stagnace může vyvinout na základě změn osobnosti tohoto člověka, většinou k ní dochází z důvodu neschopnosti přizpůsobit se nové technice, novým postupům a dalším změnám. Čím rychleji se mění okolní prostředí, tím rychleji začne pravděpodobně stagnovat i zaměstnanec.²⁹⁾

Někteří zaměstnavatelé jen neradi přijímají tvrdá opatření typu propuštění stagnujících zaměstnanců, především těch, kteří jsou u firmy dlouho. Místo toho může být takový pracovník přefazen na pracoviště, kde jeho stagnace tolik nevádí, anebo, kde jeho znalosti nejsou tak zastaralé. Např. když jeden z hlavních vedoucích pracovníků není schopen uspokojivě vykonávat svou práci, bývá často "povýšen" na viceprezidenta správní

Stagnace v měnícím se světě

rady, kde je jeho hlavním úkolem navštěvovat oficiální události typu banketů pro zaměstnance odcházející do důchodu. Pro níže postavené pracovníky jsou řešením doplňující rozvojové programy.

Jeden z hlavních problémů pro personální oddělení spočívá v tom, jak se stagnaci vyhnout ještě dříve, než se objeví. Pravidelným odhadem potřeb zaměstnanců a nabídkou programů pro rozvoj nové kvalifikace využívá oddělení rozvojové programy aktivně. Jsou-li tyto programy uskutečňovány pasivně, tj. až poté, až se stagnace objeví, budou patrně nákladnější a méně efektivní. Např. podívejme se na situaci, kterou muselo řešit personální oddělení oblastních aerolinií.



Sam Oliver byl vedoucím pozemní posádky dlouhou dobu z celé své dvacetileté kariéry u leteckých ozbrojených sil. Po odchodu do důchodu nastoupil u oblastních aerolinií jako mechanik. Jelikož měl rozsáhlé řídicí zkušenosti, byl povýšen na vedoucího pozemní posádky. U ozbrojených sil byl Sam zvyklý dávat příkazy bez vysvětlení a stejný řídicí styl uplatňoval i ve svém civilním zaměstnání.

Personální oddělení si uvědomilo, že něco není v pořádku, když začalo dohánět od Samových podřízených nezvykle mnoho stížností. K vyřešení problému rozhodlo o zařazení Sama do intenzivního čtyřměsíčního kursu pro vedoucí pracovníky na místní vysoké škole. Po absolvování kursu Sam svůj postoj změnil, ale dosud si udržuje odstup k zaměstnancům, kteří si na něj stěžovali.

Kdyby personální oddělení uskutečnilo aktivní rozvojový program ještě před Samovým povýšením a nečekalo, až se projeví jeho stagnace, mohlo se tomu předejít.

Když zaměstnanec dospěje ke stabilitě postavení, je stagnace ještě pravděpodobnější. *Stabilita postavení* znamená, že zaměstnanec zná svou práci natolik dobře, že nebude propuštěn ani odvolán, ale ne zas tak dobře, aby mohl být povýšen.³⁰⁾ Když si zaměstnanec uvědomí, že takové stability dosáhl, může se u něho snížit motivace zůstat v současnosti vedoucím, intelektuálním nebo technickým pracovníkem.³¹⁾

Mnoho organizací využívá stálého vzdělávání pro střední a vyšší vedoucí pracovníky s cílem předejít stagnaci. Firma Western Electronic pořádá ve svém vzdělávacím středisku v Hopewellu ve státě New Jersey tzv. sympozia o mimořádných záležitostech. General Electric má ve svém areálu u New Yorku institut managementu. IBM má na Long Island tzv. IBM Country Club a institut managementu. Federální vláda spravuje Federal Executive Institute ve Virginii.³²⁾ Tyto možnosti rozvoje jsou doplněny ještě studijními dovolenými, které poskytuje např. IBM a Xerox, a vzdělávacími programy managementu pro pokročilé na univerzitním základě, které většinou trvají od čtyř do čtrnácti týdnů. Příklad, jak může firma organizovat vzdělávací programy pro vybrané vedoucí pracovníky, pochází od Philips Petroleum Company.



Na základě výkonu a budoucích možností pracovního postupu vybrala firma Philips Petroleum třicet nadaných vedoucích pracovníků střední úrovně pro podnikový program odborné přípravy v oblasti managementu. Asi čtvrtina času se věnuje otázkám okolního prostředí - makroekonomice, zahraniční ekonomice, formulaci veřejné politiky, dynamice Kongresu a etice. Zbývající část čtyřtýdenního programu se zaměřuje na otázky obchodního managementu, jako jsou např. plánování,

Přístup Philips
Petroleum

finanční management, marketing, práce jednotlivce i celé organizace atd. Účelem tohoto měsíčního programu není nahradit univerzitní vzdělání, které se stále vyžaduje. Záměrem odborné přípravy je poskytnout těmto talentovaným vedoucím více možností ve firmě a obchodním prostředí, ve kterém musí pracovat. Jedním z očekávaných výsledků tohoto programu je pomoc těmto vedoucím při určování oblastí, v nichž potřebují další vzdělávání a rozvoj. Nejde tedy o to, jak z nich udělat specialisty na diskutovaná témata. 3000 dolarů na jednoho účastníka není malá suma. Nehledě na to, širší perspektiva a intelektuální stimulace těchto klíčových pracovníků střední úrovně managementu může firmě částečně pomoci vyřešit problém stagnace. Jestliže jsou posluchači kursu motivováni zkušeností, že potřebují zkvalitňovat své vzdělání, ať už formálně nebo neformálně, lze se stagnaci vyhnout úplně.³³⁾

Sociální a technické změny

Sociální a technické změny jsou pro personální oddělení také určitým problémem. Např. kulturní názor na postavení žen v pracovní síle donutil řadu firem, jako American Telephone and Telegraph, přetvořit své rozvojové programy tak, aby byly schopny uspokojit tlak veřejnosti v otázce stejné pracovní příležitosti. AT&T přepracovala existující program pro řemeslné dělníky s cílem umožnit většímu počtu žen přístup k zaměstnáním, která byla dříve výsadou mužů (např. montér). Společenské změny s sebou přinesly stejnou pracovní příležitost a programy pozitivních činností jednotlivých organizací vedly dokonce k přetvoření zařízení užívaného řemeslnými dělníky tak, aby lépe vyhovovaly ženám. Při zajišťování odborné přípravy pro příslušníky jiných národností musí obsah i podání brát v úvahu místní zvyky a očekávání těchto lidí. To se týká až takových detailů jako zasedací pořádek, délka vyučovacích hodin, konec vyučování, jídlo a ubytování.

Rychlé technické změny také vyžadují, aby se firmy pracující v technických oborech mnohem více zapojily do pokračujícího vývoje. Podívejme se např., jak technické změny ovlivňovaly postavení Franka T. Careyho po celou dobu jeho působení u firmy IBM.

Pan Carey nastoupil k firmě IBM v roce 1948, "protože se mu líbila její světlá perspektiva v oblasti kancelářského vybavení".³⁴⁾ I když IBM dosud kancelářské vybavení vyrábí, většina lidí si jí ale asi spojuje s počítači.

Pan Carey se propracoval na místo předsedy správní rady IBM. Mezitím však technika přeměnila IBM na největšího výrobce počítačů na světě. Kariéra pana Careyho, stejně jako řady dalších zaměstnanců firmy, byla bezpochyby poznamenána neustálým rozvojem vlastních schopností s cílem nezaostávat za rychlými technickými změnami.

Společenské a technické změny osmdesátých let udělaly z firem AT&T a IBM velké konkurenty. Rozvoj oblasti práce s informacemi a přenosová technika otevřely těmto dvěma obrovským organizacím nové trhy. Současně se společnost více přiblížila k deregulaci obchodu. Kvůli tomu musela AT&T uvolnit většinu svých aktiv, vázaných v základních telefonních službách, aby se deregulovala a mohla konkurovat IBM v rodícím se informačním průmyslu. Tyto společenské a technické změny mají obrovský do-



AT&T versus
IBM: je odborná
příprava hlavní
zbraní?

pad na úlohu odborné přípravy a rozvoje zaměstnanců těchto firem. Zvyšuje se potřeba odhadu požadavků na rozvoj současných i budoucích vedoucích, výzkumných i technických pracovníků. Nejde jen o to, že k těmto změnám dochází velice rychle, ale v případě AT&T i o to, že tento kdysi rozsáhle regulovaný monopol se snaží přizpůsobit svou politikou politice tržně orientovaných konkurentů. Změny na trhu budou i nadále středem pozornosti specialistů na odbornou přípravu a rozvoj zaměstnanců AT&T.

Rozvoj a pozitivní činnost

Pozitivní činnost
a odborná
příprava

Firmy jako AT&T a IBM stojí i před problémem poskytování stejné pracovní příležitosti. Stejně tak vyvinula řada dalších velkých i malých firem vlastní plány pozitivní činnosti jako nápravné nebo preventivní prostředky diskriminace. Zákon o občanských právech ovšem zakazuje diskriminaci s ohledem na podmínky a privilegia zaměstnanců. V důsledku toho musí být odborná příprava i rozvoj řízeny tak, aby nediskriminovaly chráněné třídy.³⁵⁾

Je-li např. úspěšné absolvování kursu odborné přípravy nebo rozvoje podmínkou pro zaměstnání nebo povýšení, musí být personální oddělení schopno dokázat, že požadavky odborné přípravy jsou v přímé souvislosti s úspěchem v zaměstnání. Nejsou-li činnosti v rámci odborné přípravy nebo rozvoje potvrzeny, může se zaměstnavatel dopustit porušení zákona. Dokonce i samotné přijetí do kursů odborné přípravy nebo rozvoje může být diskriminující, pokud mají jeho kritéria negativní dopad na členy chráněné třídy. (Např. ženy měly velké potíže při absolvování kursů pro řemeslné pracovníky u přidružených firem AT&T. Problém spočíval částečně v tom, že některé pracovní pomůcky byly vytvořeny pro vysoké muže, což znevýhodňovalo nejen ženy, ale i muže menšího vzrůstu, takže v kurzu neuspěli.) Mohou se objevit i jiné problémy, když se průběh nejrůznějších částí přípravného programu využije pro budoucí rozhodnutí o umístění. Za těchto okolností je úkolem personálního oddělení, aby dokázalo, že průběh byl ve skutečnosti potvrzen odpovídajícím způsobem.³⁶⁾

V případě *Weber versus Kaiser Aluminium and Chemical Corporation* rozhodl Nejvyšší soud USA, že v rámci pozitivní činnosti je přípustné, aby byl do přípravných programů zařazován nadměrně vysoký počet příslušníků menšin. Jestliže se tato forma "obrácené diskriminace" objeví v rámci cílů plánu pozitivní činnosti, soud ji bude považovat za legální.

Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace - přání zaměstnanců odejít od organizace k organizaci jiné - vytváří pro personální rozvoj zvláštní problém. Jelikož takový odchod nelze většinou předvídat, musí práce v oblasti rozvoje připravit ostatní zaměstnance tak, aby byli schopni nahradit své kolegy, kteří odešli. Ačkoliv vý-

zkum ukazuje, že vedoucí velkých průmyslových firem zůstávají téměř po celý život u jedné firmy, stejný výzkum zjistil, že mezi nižšími vedoucími pracovníky je mobilita podstatně vyšší.³⁷⁾ Proto musejí rozvojové programy připravit ostatní zaměstnance, aby byli schopni nahradit tyto "mobilní" vedoucí. Někdy zaměstnavatel s vynikajícím programem v oblasti rozvoje zjistí, že tento program ve skutečnosti *přispívá* k fluktuaci zaměstnanců.

Je ironií, že nejuznávanější rozvojové programy firem General Electric, Procter & Gamble, General Motors a IBM částečně zavinily odchod některých zaměstnanců. Jejich programy dosahují tak kvalitních výsledků, že pracovníci nábory jiných firem se začali zajímat o jejich zaměstnance. Je samozřejmě, že si tyto firmy uvědomují, že je lepší, když několik kvalitních pracovníků odejde, než aby firmě zůstala nekvalifikovaná pracovní síla.

A jak říká Roger B. Smith, dlouholetý předseda General Motors:

Náš problém nevyřeší peníze ani technika - a my to víme. Potřebujeme klíčovou přísadu - lidi. Komputerní odvětví je jen dalším chytrým nástrojem. Bez dobrých lidí dobře odborně připravených k správnému používání systému a přijímání správných rozhodnutí nám technika umožní jen se rychleji dostat do starého železa. Techniku musíme stále řídit. K tomu potřebujeme špičkové odborníky.³⁸⁾

ROZVOJ ORGANIZACE

Odborná příprava a rozvoj zaměstnanců vždy nestačí. Skutečně efektivní organizace potřebuje *týmovou práci*, která by si poradila se všemi změnami. Podívejme se na situaci u firmy Mead Corporation.

Firma Mead Corporation měla problémy rozhodnout o změnách v několika ze svých papíren.³⁹⁾ Produktivita byla nízká a klesala i schopnost konkurence firmy. Jedním z hlavních rozhodnutí k překonání úpadku byl rozsáhlý program rozvoje organizace, do něhož bylo ve velké míře zapojeno personální oddělení. Podle viceprezidenta pro lidské vztahy bylo klíčovou myšlenkou vytvořit lepší pracovní týmy v každé papírně a motivovat je ke zvyšování kvality i kvantity výrobků.

Přechod k lepší kvalitě a vyšší kvantitě vyžadoval řadu důležitých změn v každodenní praxi až do úplné změny kultury celé organizace. Např. všichni pracovníci jedné papírny začali namísto hodinové sazby dostávat normální plat. Začalo se jim namísto dřívějšího označení zaměstnanci nebo pracovníci říkat členové a byli důkladně odborně připravováni v oblasti mezilidských vztahů i technických dovedností, aby dokázali lépe pracovat v týmech. Pro změnu pracovních předpisů, nutných k zavedení týmové práce, bylo třeba do celé akce zapojit i odbory. Tyto a mnohé další změny přispěly k vytvoření ducha týmové práce a produktivity.

Výsledky programu byly velice důležité. Náklady na výrobu papírových kartonů v továrně ve státě Georgia klesly o 20 % až 30 %. V Ohio se snížil počet pracovních hodin nutných na výrobu tuny papíru z 21 na 13, což během dvou let znamenalo 38 %. Firma se stala schopnější konkurence, zaměstnání byla jistější, protože podnik úspěšně reagoval na nutnost změny.⁴⁰⁾



Odborná
příprava může
vytvořit prostor
pro fluktuaci



Změny jsou
všude

Změny, před kterými stála firma Meade Corporation, jsou normální a přirozené v každé organizaci, protože svět uvnitř organizace i mimo ni je dynamický, nikoli statický. V rámci organizace lidé odcházejí do důchodu, anebo vznikají nejrůznější problémy, které je třeba řešit. Mimo organizaci se objevují na tisíce změny od nových výrobků až k novým vládním předpisům. Např. když zaměstnavatel zavede průmyslové roboty, bude personální oddělení asi muset trávit stovky hodin vytvářením nových pracovních předpisů a jednáním s odborovým svazem. Zaměstnanci stráví pak tisíce hodin rekvalifikací na nová zaměstnání.

Personální oddělení a změny

Personální oddělení firem typu Mead Corporation pracují při realizaci změn aktivně se zaměstnanci i vedoucími pracovníky. Tyto změny podněcuje oddělení obecně zvýšenou podporou sil, které k nim vedou, a omezením sil, které jim brání.⁴¹⁾ Jak vidíme v příloze 9-6, organizace představuje vždy dynamickou rovnováhu sil, které nějaký postup podporují, a sil, které tomuto postupu brání. Tento proces pokračuje nepřetržitě až do okamžiku, kdy je změna zavedena. Změna ale nebude přijata, pokud tomu nepomohou podpůrné síly. Jak počet, tak i intenzita obou typů sil může personální oddělení ovlivnit. Takovou podpůrnou silou může být např. velká míra zpětné vazby o kvalitě práce. Vyšší kvalitu pravděpodobně podpoří i růst pracovní hrdosti.⁴²⁾

Podpůrné
a bránící síly

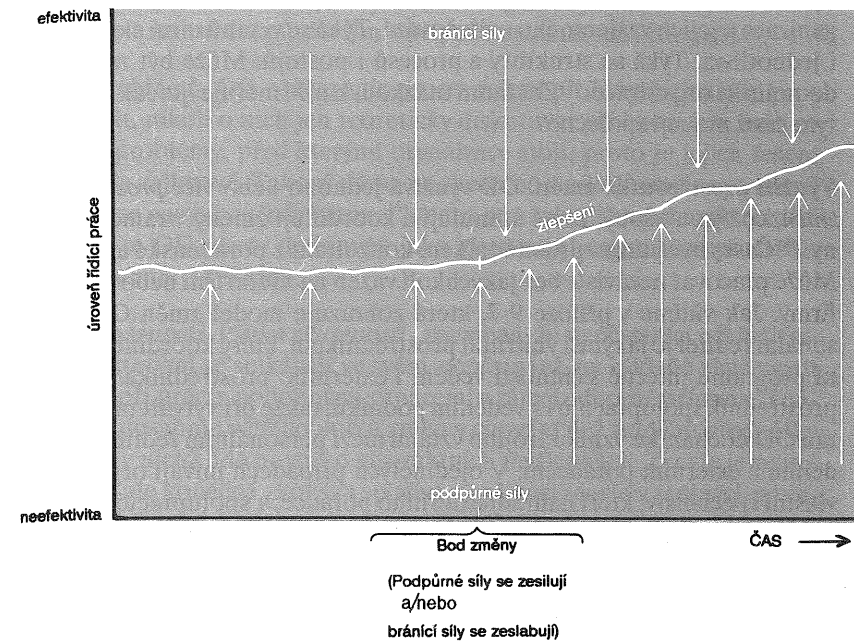
Rozvoj organizace (organization development - OD) je procesem změn, který má veškerý potenciál potřebný k výraznému zlepšení spolupráce, týmové práce a produktivity. Výsledky mohou být překvapující. OD je strategie zasahování, která využívá skupinový proces se zaměřením na celou organizaci a zavedení nutné změny.⁴³⁾ Snaží se změnit přesvědčení, postoje, hodnoty, struktury a postupy - ve skutečnosti celý funkční systém tak, aby se organizace dané změně lépe přizpůsobila. Zaměřuje se především na výstavbu týmů a na skupinové řešení problémů. Velice přínosným vedlejším produktem je personální rozvoj, protože zaměstnanci získávají schopnost zvládat své problémy.⁴⁴⁾

Definice OD

Významným důvodem pro rozvoj OD je, že podporuje změněné chování, a tím překonává omezení tradiční odborné přípravy. Problémem tradiční odborné přípravy je, že oceněná struktura daného zaměstnání často nedokáže přípravu prosadit, takže dochází k velké ztrátě podnětů odborné přípravy v přenosu z učebny do pracovní situace.⁴⁵⁾ Personální oddělení řídí většinu programů odborné přípravy, přičemž využívá zkušených instruktorů z firmy nebo mimo ni, ale jen zřídka tito instruktoři dohlížejí na své posluchače i v zaměstnání. V důsledku toho nejsou instruktoři schopni řídit každodenní rozhodování svých posluchačů nebo změnit ocenění zaměstnání tak, aby podnítili zaměstnance k využívání toho, co se naučili.

Podpora změn

PŘÍLOHA 9-6
Obecný model
změny
organizace



Např. Margie Myersová, která pracovala jako vedoucí při naložování zboží, se vrátila z kursu o efektivitě řídicí práce se záměrem vyzkoušet některé z postupů v oblasti lidských vztahů, kterým se naučila. První, co udělala, bylo naplánování schůzek se svými podřízenými, zaměřených na řešení problémů, ale její šéf tuto myšlenku odmítl. Poté se pokoušela vytvořit plány určitých změn, aby se lépe plnily potřeby zaměstnanců, ale ani tyto plány nebyly schváleny. Navrhovala ještě další změny, které měly postavit zaměstnance do centra pozornosti jejich nadřízených, ale sama je zavrhl, protože zjistila, že její pracovní hodnocení stále zdůrazňuje především produktivitu a náklady.

Dlouhodobým výsledkem absolvování kursu tedy bylo, že se jí v zaměstnání už tolik nelíbilo, protože podnikový systém ji odradil od úmyslu vyzkoušet v praxi to, co se v kursu naučila.

Charakteristické rysy OD

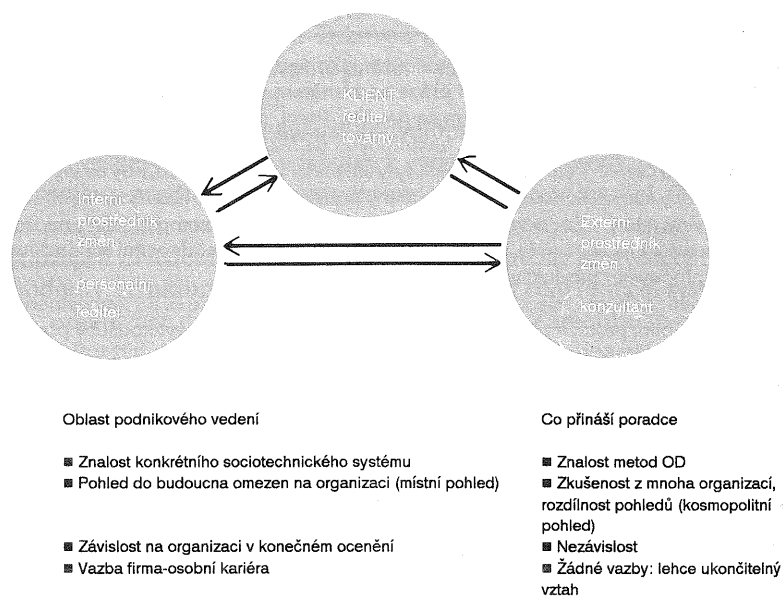
OD má řadu charakteristických rysů, které se skrývají už v jeho definici. Většina těchto rysů se u jednotlivých programů odborné přípravy liší.⁴⁶⁾

Zaměřením na celou organizaci. Cílem OD je zlepšit celou organizaci nebo její hlavní jednotky tak, aby byla schopná reagovat na změny jednotněji a účelněji. OD buduje týmy a spolupráci. Podporuje i častější a otevřenější komunikaci. Snaží se vytvořit schopnost řešit problémy tím, že zlepšuje vztahy ve skupinách a postupy posuzování jednotlivých problémů. Stručně řečeno, zasahuje do všech částí organizace s cílem zpřístupnit ji lidem.

Systémová orientace. OD se týká vzájemného působení různých částí organizace a jejich vzájemného ovlivňování. Týká se vztahů mezi skupinami i jednotlivci. Týká se struktury a procesů i postojů. Může být zapojen i do politiky organizace.⁴⁷⁾ Základní otázkou, k níž směřuje, je: Jak všechny tyto části pracují společně?

Využití prostředníka změn. OD využívá jednoho nebo více *prostředníků změn*, což jsou osoby, které stimulují a koordinují změny v rámci skupiny.⁴⁸⁾ Často bývá tímto prostředníkem konzultant z poradenské agentury. Může pracovat nezávisle bez jakýchkoli vazeb na hierarchii nebo politiku firmy. Jak vidíme v příloze 9-7, která zobrazuje model změn OD, personální ředitel je jakýmsi vnitřním prostředníkem, který koordinuje plnění programu interně s činností vedení i externího prostředníka. Externí prostředník spolupracuje i s vedením podniku, takže při vytváření programu OD dochází ke vzniku trojího vztahu mezi personálním ředitelem, vedením a externím poradcem. V ojedinělých případech mívají organizace vlastní specialisty, kteří nahradí externího poradce, a spolupracují s vedením a personálním ředitelem. Tento podnikový poradce je obvykle per-

Agent změn

PŘÍLOHA 9-7
Model změn OD

Pramen: Přetištěno se svolením vydavatele. Thomas H. Patten, Jr.: "Team Building, Part I. Designing the Intervention", *Personnel*, leden-únor 1979, copyright 1979 by AMACOM, a division of American Management Associations, str. 19. Všechna práva vyhrazena.

sonálním odborníkem. Ale ať už je to kdokoli, měl by být seznámen s místními zvyky a kulturou, především v případě mezinárodní činnosti.

Řešení problémů. OD zdůrazňuje proces řešení problémů. Snaží se problémy řešit, nikoli o nich jen teoreticky diskutovat při hodinách. Jsou to skutečné problémy, před kterými organizace stojí, proto je jejich řešení podnětné a zajímavé. Takový důraz na skutečné a nikoli uměle vytvořené problémy se nazývá *akční výzkum*.⁴⁹⁾ Jedná se o tak klíčový charakteristický rys, že je OD někdy definován jako zlepšování organizace prostřednictvím akčního výzkumu.

Akční výzkum

Výuka zkušeností. *Výuka zkušeností* znamená, že se účastníci učí řešit situace, se kterými se setkávají ve svém zaměstnání, na základě zkušeností získaných při práci s podobnými situacemi v rámci odborné přípravy. Tento postup dosahuje většího počtu změn v chování než tradiční přednášky a diskuse, v nichž lidé hovoří o abstraktních myšlenkách. Teorie je nutná a žádoucí, ale konečná zkouška spočívá v aplikaci teorie v reálných situacích. OD přispívá k nalezení některých důležitých odpovědí. Účastníci pracují s reálnými problémy v reálné situaci, a tato zkušenost jim pomáhá upevnit si nově nabyté znalosti.

Skupinové postupy. Dalším charakteristickým rysem jsou skupinové postupy. Jedná se o skupinové diskuse, střety mezi skupinami, konfrontace a výstavbu týmů. Objevuje se tu snaha zlepšit mezilidské vztahy, otevřít komunikační kanály, vybudovat důvěru a podnitit přístupnost vůči ostatním.

Zpětná vazba. OD se do značné míry spoléhá na zpětnou vazbu, účastníci mají proto k dispozici konkrétní údaje, na jejichž základě se mohou rozhodovat. Je pravděpodobnější, že je zpětná vazba podnětná, aby se situaci snažili pochopit a přijali sebenápravná opatření a nečekali, až jim někdo jiný řekne, co mají dělat.

Jako příklad nám poslouží cvičení zpětné vazby jednoho programu OD. Jeho účastníci jsou rozděleni do dvou skupin, reprezentujících dvě různá oddělení jedné organizace. Obě skupiny jsou požádány, aby odpověděly na následující otázky:

- Co nejlépe charakterizuje naši skupinu?
- Co nejlépe charakterizuje druhou skupinu?
- Jak by druhá skupina charakterizovala nás?

Obě skupiny si odděleně připraví své odpovědi, sejdou se a předloží je skupině druhé. Každá skupina poskytne konkrétní zpětnou vazbu, týkající se představy, kterou má o skupině druhé. Ukázalo se, že ve většině případů dochází k velkým nedorozuměním. Při předkládání odpovědí nejsou dovoleny žádné spory. Případné otázky se mohou týkat pouze vysvětlení nejasností ve výroku té které skupiny. Skupiny se pak opět rozejdou a diskutují o dalších dvou otázkách:

- Proč došlo k nedorozumění?
- Co bychom mohli udělat, abychom záležitost uvedli na pravou míru?

Po zvážení těchto otázek se skupiny opět sejdou a vytvoří konkrétní plán, jak nedorozumění vyřešit. Na každém stupni je základem pro jejich činnost zpětná vazba, která je informuje o nich samých.

Cvičení zpětné
vazby

Shrneme-li celý proces, můžeme říci, že OD má tendenci slučovat různé aktivity firmy, fungující většinou odděleně, právě tím, že se nezaměřuje na části, ale na celek. Výsledkem by měl být lepší výkon organizace.

Realizace programu OD

Kroky potřebné k aplikaci programu OD se většinou nazývají proces OD. Je to proces složitý a obtížný. Může trvat rok i déle, jindy pokračuje donekonečna. U programu takového objemu je zásadní otázkou podpora vedení. Tuto podporu je třeba chápat nejen jako pasivní svolení, ale i jako aktivní zodpovědnost. Existuje celá řada přístupů k OD, ale všechny typické programy obsahují následující kroky.⁵⁰⁾

1. *Úvodní diagnóza.* Hlavní vedení se setká s poradcem a určí, jaký typ programu OD je potřebný. Během této fáze může poradce shromažďovat informace od nejruznějších lidí v organizaci.

2. *Shromažďování údajů.* Pro určení atmosféry v organizaci a problémů v chování lze využít průzkumu. Poradce se většinou setkává se skupinami zaměstnanců mimo jejich pracoviště a získává informace na základě otázek typu:

- Jaké podmínky nejvíce přispívají k efektivitě vaší práce?
- Jaké podmínky narušují efektivitu vaší práce?
- Co byste chtěli nejvíce změnit ve způsobu práce vaší organizace?

3. *Zpětná vazba údajů a jejich porovnání.* Vytvoří se pracovní skupina, která posoudí shromážděné údaje, určí oblasti vzájemného nesouhlasu a priority pořadí změn.

4. *Plánování akcí a řešení problémů.* Skupina využívá získaných údajů k vytvoření konkrétních doporučení jednotlivých změn. Diskuse se zaměřuje na skutečné problémy organizace. Plány jsou konkrétní a obsahují i informace o tom, kdo je za jednotlivé akce zodpovědný a kdy mají být provedeny.

5. *Budování týmu.* Během celého období skupinových setkání podporuje poradce skupiny, aby zkoumaly, jak kvalitně dokáží pracovat společně.⁵¹⁾ Poradce jim pomáhá pochopit cenu otevřené komunikace a důvěry jako základních předpokladů pro zlepšení funkčnosti skupiny. Budování týmu je dále podněcováno tím, že jednotliví vedoucí a jejich podřízení pracují společně v malých OD týmech.

6. *Meziskupinový rozvoj.* Po vytvoření malých týmů se mohou začít budovat týmy větší, kterélepší spolupráci mezi jednotlivými odděleními.

7. *Zhodnocení a následná práce.* Poradce pomáhá organizaci zhodnotit výsledky programu OD a vytvořit doplňující programy v oblastech, kde je nutná další činnost. Příklad následné práce v jedné organizaci: poradce požádal vedoucí pracovníky, aby pořídili nahrávky schůzí výborů, kterým předsedali po ukončení programu. Poté nahrávky analyzoval a využil jich při diskusi s těmito vedoucími o tom, jak dobře každý z nich aplikoval v praxi znalosti, které si osvojil během programu OD.

Podporuje se budování týmu

Jednotlivé fáze programu OD jsou součástí celkového procesu a jako takové musí být aplikovány, pokud chce organizace program maximálně zužitkovat. Firma, která realizuje pouze dvě nebo tři fáze, např. diagnózu a výstavbu týmů, bude s výsledky pravděpodobně dost nespokojena. Celý proces může však přinést výsledky příznivé. Např. v jedné továrně vedl program OD ke zvýšení produktivity o 22 % během dvou let a o 69 % během čtyř let.⁵²⁾

ZHODNOCENÍ ODBORNÉ PŘÍPRAVY A ROZVOJE

Realizace odborné přípravy a rozvoje plní funkci transformačního procesu. Nekvalifikovaní zaměstnanci se mění ve schopné pracovníky a současní pracovníci se rozvíjejí až k budoucímu zodpovědnějšímu postavení. K ověření úspěchu programu personální ředitelé stále více vyžadují, aby se systematicky hodnotila činnost v rámci odborné přípravy i rozvoje.

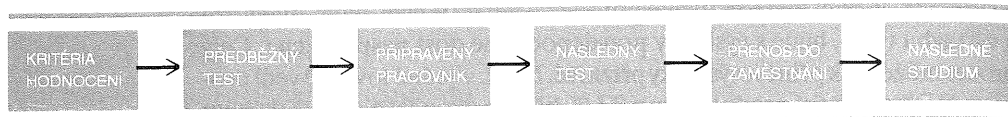
Nedostatek hodnocení je asi tou nejzávažnější závadou většiny aktivit v této oblasti. Jednoduše řečeno, personální odborníci se jen zřídka ptají: "Dosáhl program cílů, pro které byl vytvořen?" Často na základě zdánlivého významu jeho obsahu předpokládají, že to byl program hodnotný. Nebo se instruktoři spoléhají na hodnocení posluchačů, kteří pak ale spíše hodnotí, nakolik pro ně byl kurs zábavný, a nikoli vlastní obsah.

Kritéria pro hodnocení efektivity přípravy se zaměřují na výsledky. Instruktoři se zajímají o to, jaký měla příprava efekt, pokud jde o:

1. reakci posluchačů na obsah a průběh odborné přípravy
2. znalosti, které si posluchači osvojili díky zkušenostem, které načerpali během odborné přípravy
3. změny v chování na základě odborné přípravy
4. měřitelné zlepšení jednotlivců i organizace, např. snížení fluktuace, počtu nehod nebo absentérství.⁵³⁾

Zhodnocení odborné přípravy a rozvoje by se mělo řídit kroky uvedenými v příloze 9-8. Za prvé kritéria hodnocení by měla být stanovena ještě před začátkem programu. Tato kritéria se mohou shodovat s cíli uvedenými v téže příloze. Účastníkům by se měl dát předběžný test. To znamená, že by se měla zjistit úroveň jejich znalostí ještě před tím, než kurs začne. Někdy může tento účel splnit výběrový test. Po ukončení odborné přípravy nebo rozvoje by měl být proveden ještě následný test, který by odhalil zlepšení spojené s tímto programem. Jedná-li se o významný úspěch, to jest, nejde-li jen o shodu okolností, lze předpokládat, že program skutečně něco změnil. Program je úspěšný, pokud zlepšení splnilo hodnotící kritéria, a je přenesen do zaměstnání. Přenos se nejlépe měří zlepšeným pracovním výkonem. Následné studium může trvat měsíce nebo dokonce roky, než se pozná, jak dobře si zaměstnanci tyto znalosti osvojili.⁵⁴⁾

Fungovala odborná příprava?



Má výuka dopad na zaměstnání?

Místní stavitel trpěl velkým počtem nehod svých zaměstnanců, a proto uzavřel smlouvu s poradenskou firmou v oblasti managementu o poskytnutí programu odborné přípravy. Odborná příprava zahrnovala řadu metod, ale stavitel chtěl "důkaz", že je efektivní bez toho, aby musel čekat, zda počet nehod klesne. Zaměstnancům byl zadán bezpečnostní test. Průměrný počet dosažených bodů byl 39. Po absolvování odborné přípravy ukázal následný test průměrný výsledek 67 bodů; tento výsledek nemohl být náhodný.

Poradce v managementu tvrdil, že následný test prokázal úspěšnost odborné přípravy. Personální ředitel firmy správně poznamenal:

"Příprava byla odborně úspěšná. Následný test ukázal, že skutečně pozvedla znalosti zaměstnanců v oblasti bezpečnosti práce. Ale jediným měřítkem úspěchu je, zda se nové znalosti odrazí v praxi - především ve snížení počtu a vážnosti nehod. Dokud nedostaneme čtvrtletní zprávu o nehodách za tři měsíce, nemůžeme říci, zda byla příprava úspěšná. Ve skutečnosti bych byl pro následné studium po dobu jednoho roku, aby se zjistilo, jak dobře si zaměstnanci tyto znalosti osvojili."

Jak ukazuje tento příklad, následné testy neprokazují úspěch odborné přípravy. Úspěch se nejlépe dokládá změnami v praxi. Proto by měla být kritéria hodnocení vyjádřena, pokud možno, termíny z praxe. U příkladu stavební firmy by mohla hodnotící kritéria a učební cíle znít takto:



Snížení frekvence a vážnosti pracovních nehod za 10 000 pracovních hodin během příštího kalendářního čtvrtletí.

Následný test je užitečný pro určení, zda byla informace předána. Lze určit i typy posluchačů, kteří daný materiál nepochopili. Ovšem úspěch programu je nakonec porovnáván s konkrétními změnami v chování zaměstnanců.⁵⁵⁾

SHRNUTÍ

Po vybrání a orientaci nemusí mít zaměstnanec stále ještě dovednosti, znalosti a postoje nezbytné k uspokojivému výkonu zaměstnání. Většina pracovníků potřebuje odbornou přípravu. Chce-li organizace využít tohoto zaměstnance v budoucnu na zodpovědnějším místě, bude muset sáhnout i k činnosti v oblasti rozvoje. Pro většinu pracovníků a instruktorů jsou individuální učební hodiny jakousi směsicí odborné přípravy a rozvoje.

Většina velkých organizací dává svým zaměstnancům k dispozici možnosti vzdělávání. Instruktoři by však měli provádět pro každý kurs analýzu potřeb, aby určili, zda je příprava skutečně nutná, a pokud ano, čím by se

měla zabývat. Cíle odborné přípravy a rozvoje jsou výsledkem analýzy potřeb. Instruktoři tak mohou plánovat obsah jednotlivých kursů na základě stanovených cílů a zahrnout do nich co možná nejvíce učebních zásad.

Personální oddělení připravuje jednotlivce na jejich budoucí zodpovědná zaměstnání. Současně se snaží vyřešit problémy stagnace zaměstnanců, společenských a technických změn, pozitivní činnosti a fluktuace zaměstnanců.

Personální oddělení se aktivně zapojuje do změn, protože se týkají lidí. Cílem je zvládnout změny tak, aby zvýšily výhody a snížily náklady. Personální oddělení se zajímá především o překážky těchto změn a psychické náklady. Hlavní personální postupy, které změny podporují, zahrnují důkladné plánování, účast, komunikaci a dodatečné odměny.

Rozvoj organizace se využívá pro zlepšení schopnosti firmy se změnamí pracovat. OD je definován jako strategie zasahování, která využívá skupinový proces se zaměřením na celou organizaci a zavedení plánované změny.

Jeň pouhá realizace odborné přípravy - i když jí předchází pečlivý odhad potřeb - nestačí. Zkušení instruktoři se snaží zhodnotit dopad aktivit v oblasti odborné přípravy a rozvoje. To obvykle zahrnuje předběžný a následný test a dokonce i následné studium, které má ukázat, zda byly znalosti přeneseny do praxe.

TERMÍNY K ZOPAKOVÁNÍ

odhad potřeb
učební křivka
učební zásady
opakování
přenos
zpětná vazba
výuka práce
názorná příprava

hraní úloh
modelové chování
příprava v laboratořích
stagnace
stabilita postavení
rozvoj organizace
prostředník změn
proces OD

OPAKOVÁNÍ A OTÁZKY K DISKUSI

1. Proč je odhad potřeb prvním důležitým krokem jakéhokoli programu odborné přípravy? Popište tři způsoby, jak se může instruktor dozvědět o potřebě zaměstnanců odborně se připravovat?

2. Jaký účel plní učební cíle?

3. Vysvětlíte, co se myslí pod pojmy stagnace a stabilita postavení.

4. Kdybyste měli zaměstnance, který stejnou práci vykonává již šest sedm let, na co byste se zaměřili při zjišťování, zda u něj nedochází ke stagnaci?

5. Jaké postupy odborné přípravy byste doporučili pro následující povolání? Proč?

- a) pokladní v obchodě s potravinami
- b) svářeč
- c) dělník u pásu
- d) zkušený vedoucí pracovník nižšího stupně

6. Kdybyste měli vést rozvojový program pro vedoucí pracovníky a využít přitom všech pěti učebních zásad, které dvě metody byste zkombinovali? Proč?

7. Řekněme, že jste vedoucím úctárny a ředitel odborné přípravy chce zavést pro účetní nový program odborné přípravy, který by je naučil vyplňovat nové účetní formuláře. Jaké kroky byste doporučili ke zhodnocení efektivity tohoto programu?

8. Představte si, že jste byli přijati na místo vedoucího oddělení výzkumu a rozvoje. Po několika týdnech jste si všimli, že někteří výzkumní pracovníci jsou efektivnější než ostatní a že ti méně efektivní se netěší velkému uznání svých produktivnějších kolegů. Jakou formu rozvoje byste pro obě skupiny zvážili?

9. Definujte a vysvětlete charakteristické rysy OD.

PŘÍPAD 9-1

Vytváření programu odborné přípravy u firmy Johnson Wax Company

Jak můžeme vyvinout program odborné přípravy, který by měl velký dopad na nové nadřazené prvního stupně, zkušené vedoucí pracovníky (prvního a druhého stupně) a na nové i zkušené personální pracovníky?

To byla otázka, před kterou jsme stáli v naší firmě Johnson Wax Company v Racine ve státě Wisconsin... na úvodní schůzce sedmi středních vedoucích pracovníků. Problém byl prezentován dvěma zástupci ředitele jednoho velkého oddělení (výroba a distribuce) se žádostí, aby byl vytvořen praktický, participativní program odborné přípravy s orientací na výsledky, který by obsáhl nově jmenované vedoucí jednotek, tj. vedoucích prvního stupně.⁵⁶⁾

1. Popište kroky, které byste provedli před vlastní prací na obsahu přípravy.

2. Jak byste zhodnotili konečné přípravné moduly a určili jejich efektivnost?

3. Myslíte si, že výrobní vedoucí byli těmi správnými lidmi pro vytvoření programu odborné přípravy? Koho byste do jejich skupiny přidali, pokud byste vůbec někoho přidávali?

PŘÍPAD 9-2

Rozvoj personálních zdrojů v nemocnici CT-General Hospital

Clayton Dahl byl jmenován ředitelem personálního oddělení v CT-General. Ředitelka nemocnice Andrea Hessová navrhla, aby se Clayton blíže seznámil s potřebami zaměstnanců nemocnice a zpracoval zprávu o posledním rozvojovém programu.

Při získávání informací pro zprávu si Clayton poznamenal několik zajímavých poznatků:

- Činnost v oblasti rozvoje zaměstnanců byla omezena jen na pracovníky, kteří měli převzít místa nižších vedoucích. Většina vedoucích oddělení i personální ředitel sdíleli názor, že je jednodušší přijímat potřebné kvalifikované pracovníky než školit vlastní zaměstnance.
- Vedoucí, kteří řídili práci lékařů, měli za to, že za svůj rozvoj zodpovídá každý lékař sám. Většina ostatních vedoucích považovala dobrovolnou účast v rozvojovém kursu managementu za přiznání vlastní neschopnosti.
- Každý rok během posledních tří let byl rozpočet na rozvoj snížen asi o 10 %.

1. Co byste dělali, kdybyste byli na místě Clayтона?
2. Jakou pomoc by Clayton mohl žádat od správce nemocnice?
3. Pokud by měl být zaveden rozvojový program, které skupiny zaměstnanců by měl Clayton doporučit? Proč? Jaké problémy by mohla vaše odpověď způsobit?

PRAMENY:

1. Richard E. Walton: "From Control to Commitment in the Workplace", *Harvard Business Review*, březen-duben 1985, str. 83.
2. "Retraining Displaced Workers: Too Little, Too Late?", *Business Week*, 19. červenec 1982.
3. Donald B. Miller: "Training Managers to Stimulate Employee Development", *Training and Development Journal*, únor 1981, str. 47-53 a Anthony P. Carnevale and Harold Goldstein: *Employee Training: Its Changing Role and an Analysis of New Data*, Washington: ASTD Press, 1983.
4. John D. Dickey: "Training with a Focus on the Individual", *Personnel Administrator*, červen 1982, str. 35.
5. Tamtéž, str. 35, 37.
6. Tamtéž, str. 38.
7. Tamtéž, str. 37.
8. "CWA's New Labor Contracts: Greater Job Security through Training Program", *Resource*, listopad 1986, str. 13.
9. Aaron Bernstein, Scott Ticer, and Jonathan B. Levine: "IBM's Fancy Footwork to Sidestep Layoffs", *Business Week*, 7. červenec 1986, str. 54-55.
10. "Burdick: Inside Look at IBM", *Resource*, červenec 1986, str. 11.

11. Richard Beckhard: "The Changing Shape of Management Development", *Journal of Management Development*, sv. 1, č. 1, 1982, str. 51-62.
12. John W. Lawrie: "A Guide to Customized Leadership Training and Development", *Personnel Journal*, září 1979, str. 593-596.
13. "Employee Trainine", *Personnel Management: Policies and Practices*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979, str. 9.
14. Kenneth N. Wexley and Gary P. Latham: *Developing and Training Human Resources in Organizations*, Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1981, str. 35.
15. Mariless S. Niehoff and M. Jay Romans: "Needs Assessment as Step One toward Enhancing Productivity", *Personnel Administrator*, květen 1982, str. 35-39. Viz také John W. Newstrom: "HRD and the Rule of Four", *Training*, září 1987, str. 61-65.
16. Equal Employment Opportunity Commission, Department of Labor: "Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures", *Federal Register*, sv. 3, č. 166, 1978, str. 38290-38315.
17. J. Kevin Ford and Steven P. Wroten: "Introducing New Methods for Conducting Training Evaluation and for Linking Training Evaluation to Program Redesign", *Personnel Psychology*, sv. 37, 1984, str. 651-665. Viz také I. L. Goldstein: "Training in Work Organizations", *Annual Review Psychology*, sv. 31, 1980, str. 229-272.
18. Kenneth N. Wexley and Timothy T. Baldwin: "Posttraining Strategies Positive Transfer: An Empirical Exploration", *Academy of Management Journal*, sv. 29, č. 3, 1986, str. 503-520. Viz také Lennie Copeland: "Skills Transfer and Training Overseas", *Personnel Administrator*, červen 1986, str. 107-117 a Elanie I. Berke: "Keeping Newly Trained Supervisors from Going Back to Their Old Ways", *Management Review*, únor 1984, str. 14-16 a John W. Newstrom: "Leveraging Management Development through the Management of Transfer", *Journal of Management Development*, sv. 5, č. 5, 1986, str. 33-45.
19. Margaret Magnus: "Training Futures", *Personnel Journal*, květen 1986, str. 60-71.
20. "On-the-Job Training", *Resource*, prosinec 1986, str. 8.
21. Joseph Yeager: "Coaching the Executive: Can You Teach an Old Dog New Tricks?", *Personnel Administrator*, listopad 1982, str. 37-42.
22. "On-the-Job Training", cit. dílo. Viz také Robert Neff: "Video and Starring in More and More Training Programs", *Business Week*, 7. září 1987, str. 108-100.
23. Henry P. Sims, Jr., and Charles C. Manz: "Modeling Influence on Employee Behavior", *Personnel Journal*, leden 1982, str. 58.
24. Tamtéž.
25. James S. Russel, Kenneth N. Wexley, and John E. Hunter: "Questioning the Effectiveness of Behavior Modeling Training in an Industrial Setting", *Personnel Psychology*, sv. 37, 1984, str. 465-481. Viz také Herbert H. Meyer and Michael S. Raich: "An Objective Evaluation of a Behavior Modeling Training Program", *Personnel Psychology*, sv. 36, 1983, str. 755-761.
26. Marian L. Salzman: "The 10 Best Company Training Programs", *Business Week's Guide to Careers*, jaro/léto 1985, str. 26.
27. John W. Newstrom: "Evaluating the Effectiveness of Training Methods", *Personnel Administrator*, leden 1980, str. 55-60.
28. Stephen B. Wehrenberg: "Simulations: Capturing the Experience of the Real Thing", *Personnel Journal*, duben 1986, str. 101-105. Viz také Bernard Keys: "Improving Management Development through Simulation Gaming", v: John R. Schermerhorn, Jr. (vyd.): *Management Development from Productivity*, *Journal of Management Development* (zvláštní vyd.), sv. 5, č. 2, 1986, str. 41-50.
29. Jeffrey S. Bracker and John N. Pearson: "Worker Obsolescence: The Human Resource Dilemma of the '80s", *Personnel Administrator*, prosinec 1986, str. 109-117.
30. Christopher M. Dawson: "Will Career Plateauing Become a Bigger Problem?", *Personnel Journal*, leden 1983, str. 78-81. Viz také Richard A. Payne: "Mid-Career Block", *Personnel Journal*, duben 1984, str. 38-40, 42, 44, 46-48.
31. Morley D. Glicken: "A Counseling Approach to Employee Burnout", *Personnel Journal*, březen 1983, str. 222-228. Viz také Jack Brewer and Carol Dubnicki: "Relighting the Fi-

- re with an Employee Revitalization Program", *Personnel Journal*, říjen 1983, str. 812-818 a Jay W. Lorsch and Haruo Takagi: "Keeping Managers off the Shelf", *Harvard Business Review*, červenec-srpen 1986, str. 60-65.
32. Matt M. Starcevic and J. Arnold Sykes: "Internal Advancement Programs for Executive Development", *Personnel Administrator*, červen 1982, str. 60-65.
33. Tamtéž. Viz také Stanley Truski: "Guidelines for Conducting In-House Management Development", *Personnel Administrator*, červenec 1981, str. 25-27.
34. "In the News", *Fortune*, 27. únor 1979, str. 15-16.
35. Donald W. Myers: "The Impact of a Selected Provision in the Federal Guidelines on Job Analysis and Training", *Personnel Administrator*, červenec 1981, str. 41-46. Viz také Ford and Wroten: cit. dílo.
36. Wexley and Latham: cit. dílo, str. 22-17.
37. William B. Werther, Jr.: "Management Turnover Implications of Career Mobility", *Personnel Administrator*, únor 1977, str. 63-66.
38. Roger B. Smith: "The 21st Century Corporation", projev před Economic Club of Detroit, 9. září 1985.
39. Ralph E. Winter: "Firms' Recent Productivity Drives May Yield Unusually Strong Gains", *The Wall Street Journal*, záp. vydání, 14. červen 1983, str. 33-49.
40. Tamtéž, str. 49.
41. Stephen R. Michael: "Organizational Change Techniques: Their Present, Their Future", *Organizational Dynamics*, léto 1982, str. 67-80. Proces změn v personálním oddělení je popsán v: Tano Pessoa: "A Pathway to Change: The Honeywell Study Model", *Personnel*, leden-únor 1984, str. 75-80 a John W. Newstrom: "The Management of Unlearning: Exploding the 'Clean Slate' Fallacy", *Training and Development Journal*, srpen 1983, str. 36-39.
42. Rosabeth Moss Kanter: "The Middle Manager as Innovator", *Harvard Business Review*, červenec-srpen 1982, str. 95-105.
43. Pro srovnání OD a personálního rozvoje viz C. Edward Kur: "OD: Perspectives, Process, and Prospects", *Training and Development Journal*, duben 1981, str. 28-34. Model plánování OD viz Anthony R. Marchione and Jon English: "Managing the Unpredictable - A Rational Plan for Coping with Change", *Management Review*, sv. 10, č. 4, 1985, str. 737-749.
44. John M. Nicholas and Marsha Katz: "Research Methods and Reporting Practices in Organizational Development: A Review and Some Guidelines", *Academy of Management Review*, sv. 10, č. 4, 1985, str. 737-749.
45. A. T. Hollingsworth and Denise Tanguay Hoyer: "How Supervisors Can Shape Behavior", *Personnel Journal*, květen 1985, str. 86, 88.
46. Nicholas and Katz: cit. dílo.
47. Anthony T. Cobb: "Political Diagnosis: Applications in Organizations in Organizational Development", *Academy of Management Review*, sv. 11, č. 3, 1986, str. 482-496.
48. Philip L. Hunsaker: "Strategies for Organizational Change: The Role of the Inside Change Agent", *Personnel*, září-říjen 1982, str. 18-28.
49. Podrobnosti o akčním výzkumu a činnostech OD viz Gordon L. Lippitt: *Organization Renewal: A Holistic Approach to Organization Development*, 2. vyd., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982, zvláště str. 307-310.
50. Podrobnější informace o procesu OD viz John P. Kotter: *Organizational Dynamics: Diagnoses and Intervention*, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.
51. Podrobný rozbor rozvoje týmů viz Francis X. Mahoney: "Team Development, Part 1: What is TD? Why Use It?" *Personnel*, září-říjen 1981, str. 13-24 a části 2-7 v rozšířených vydáních *Personnelu* ze září a října 1982 a Thomas A. Leitko and David Szszerbacki: "Why Traditional OD Strategies Fail in Professional Bureaucracies", *Organizational Dynamics*, zima 1987, str. 52-65.
52. Rensis Likert and M. Scott Fisher: "MBGO: Putting Some Team Spirit into MBO", *Personnel*, leden-únor 1977, str. 40-47.
53. D. L. Kirkpatrick: "Evaluation of Training", v R. L. Craig and L. R. Bittel (vyd.), *Training and Development Handbook*, New York: McGraw-Hill, 1967, str. 87-112. Viz také Ford and Wroten: cit. dílo.

54. Wexley and Latham: cit. dílo, str. 78-100. Viz také Frand Hoy, W. Wray Buchanan, and Bobby C. Vaught: "Are Your Management Development Programs Working?", *Personnel Journal*, prosinec 1981, str. 953-957. Viz také Charles Margerison: "How to Avoid Failure and Gain Success in Management Development", *Journal of Management Development*, sv. 1, č. 1, 1982, str. 3-17.
55. Jonathan S. Monat: "A Perspective on the Evaluation of Training and Development Programs", *Personnel Administrator*, červenec 1981, str. 47-54. Viz také John W. Newstrom: "Confronting Anomalies in Evaluation", *Training and Development Journal*, červenec 1987, str. 56-60.
56. Thomas J. Newman: "How to Develop a Practical, Participative, Manager Development Program", *Training and Development Journal*, srpen 1975, str. 36-40.

KAPITOLA 10

PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍHO POSTUPU

*Energická rozhodnutí... přijímají lidé
na správném místě ve správný čas.*

STEWART D. FRIEDMAN ¹⁾

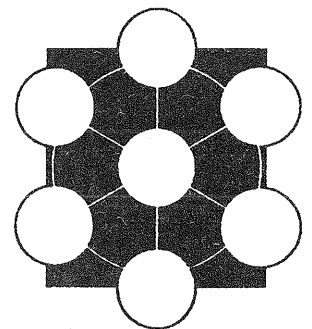
*Organizace musí vést jednotlivce po cestě pracovního postupu,
aby rozvinula... schopnosti nezbytné pro zaměstnance
nejrůznějších profesí a úrovní.*

JAMES W. WALKER ²⁾

HLAVNÍ CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- 1 Poradit komukoli v otázce hlavních bodů plánování pracovního postupu.
- 2 Popsat, jak personální oddělení podporuje a napomáhá plánování pracovního postupu.
- 3 Pohovořit o tom, co od plánování pracovního postupu očekávají zaměstnanci.
- 4 Určit hlavní výhody plánování pracovního postupu.
- 5 Vysvětlit vztah mezi plánováním a rozvojem pracovního postupu.
- 6 Vyjmenovat hlavní aktivity, které plánování pracovního postupu pomáhají.



Otázky
o pracovním
postupu, které
jste už možná
položili

Jednomu z autorů této knihy jsou jako konzultantovi několika firem často pokládány otázky tohoto typu:

- "Jak se v téhle firmě dostanu nahoru?"
- "Povyšuje se tady podle služebních let nebo podle výkonu?"
- "Proč mi šéf neradí s pracovním postupem?"
- "Nemyslíte si, že většina povýšení se zakládá na štěstí a na tom, jestli znáte ty správné lidi?"
- "Potřebuji pro toto zaměstnání diplom?"
- "Pomůže mi podniková odborná příprava v pracovním postupu?"

V určitém okamžiku svého pracovního života se o tyto důležité otázky zajímá skoro každý. Odpovědi na ně pomohou personální oddělení, vedoucího i zaměstnance zaměřit na vhodnou činnost v rámci odborné přípravy a rozvoje, které jsme rozebírali v 9. kapitole. Abychom však pochopili, co to obnáší "dostat se nahoru", musíme nejdříve pochopit základ plánování a rozvoje pracovního postupu. S přihlédnutím k této skutečnosti se činnosti odborné přípravy rozvoje stávají důležitější, protože zaměstnanci vidí, jak tyto činnosti přispívají k jejich pracovnímu postupu.

Pracovní postup jsou všechna zaměstnání, které člověk za svůj život vykonává. Pro některé lidi jsou tato zaměstnání součástí pečlivě připraveného plánu. U jiných je to pouze otázka štěstí. Pouhé naplánování však ještě nezaručí úspěch pracovního postupu. Významnou roli zde hraje vynikající výkon, zkušenosti, vzdělání a částečně i štěstí. Když se ale lidé spoléhají především na štěstí, jsou jen zřídka připraveni na příležitost pracovního postupu, která se objeví. Úspěšní lidé si určují své pracovní cíle a plány a snaží se je uskutečňovat. Lidé, kteří si svůj pracovní postup neplánují, se spoléhají, že míru jejich zodpovědnosti odhadne šéf, nebo jen neznají základní obsah plánování pracovního postupu, který je obsažen v příloze 10-1. Bez pochopení cílů a cest pracovního postupu se dá jen těžko plánovat. Absence plánování pracovního postupu znamená, že profesionální rozvoj jednotlivce je přinejlepším náhodný. Někteří lidé argumentují takto: "Kdo se může dívat deset, dvacet, třicet let do budoucna a předpovědět, kam moje kariéra povede? Nikdy bych si nepomyslel, že se dostanu tam, kam jsem se dostal." Ano, přesná předpověď do tak daleké budoucnosti je téměř neuskutečnitelná. Plánování však může začít jinou otázkou, např.: "Jaké mám cíle pracovního postupu?" a "Co bude prvním krokem?" Za-

Co je pracovní
postup?

"Nejdelší cesta
začíná prvním
krokem."

PŘÍLOHA 10-1
Vybrané termíny
z oblasti
plánování
pracovního
postupu

- *Pracovní postup.* Pracovní postup jsou všechna zaměstnání, které člověk za svůj život vykonává.
- *Cesta pracovního postupu.* Cesta pracovního postupu je model po sobě následujících zaměstnání, které formují pracovní postup.
- *Cíle pracovního postupu.* Cíle pracovního postupu jsou budoucí pozice, kterých se jednotlivec snaží dosáhnout jako hlavních bodů svého pracovního postupu.
- *Plánování pracovního postupu.* Plánování pracovního postupu je proces, v jehož rámci si jednotlivec vybírá své cíle a cesty k jejich dosažení.
- *Rozvoj pracovního postupu.* Rozvoj pracovního postupu je osobní zlepšení, kterého jednotlivec dosahuje s cílem splnit svůj plán pracovního postupu.

městnanec si musí tyto otázky položit a přijmout příslušnou zodpovědnost. I když personální oddělení může proces usnadnit a pomoci zodpovědět otázky, týkající se správných cest postupu, za vlastní pokrok stejně zodpovídá zaměstnanec.

Společnost Dow Jones & Company, Inc., je vydavatelem novin *Wall Street Journal*, *Baron's* a dalších publikací ze světa obchodu. V osmdesátých letech sestavil její ředitel skupinu pracovníků, které pro firmu navrhla tzv. program Druthers, který se týkal rozvoje zaměstnanců. S podporou vedení a odborů, zastupujících většinu z administrativních a intelektuálních pracovníků firmy, přesouvá tento program zodpovědnost za rozvoj pracovního postupu na ty, kterým náleží - na zaměstnance.



Zaměstnanec začíná dopisem, který adresuje svému vedoucímu. Tento dopis odhalí konkrétní cíle pracovního postupu a, pokud má zaměstnanec představu, i přístupu k zaměstnání, o které by se chtěl ucházet. Dále dopis obsahuje informace o odpovídajícím vzdělání a zkušenostech, případně o ochotě cestovat nebo se přestěhovat. Forma a obsah dopisu dávají vedoucímu určitou představu o uvažování a vyjadřovacích schopnostech pisatele. Dopisy se na rok zakládají do pořadače. Patří-li zaměstnání, které pisatel hledá, do jiného oddělení, předává se kopie dopisu řediteli oddělení, zabývajícím se zaměstnáváním a pracovním postupem, který je zároveň celostátním koordinátorem programu Druthers.

Je-li příslušné místo v tomtéž oddělení, dopisy se posoudí. Není-li v pořadači dopis vhodného kandidáta, žádá se o doporučení personální oddělení. Ačkoli vedoucí mohou přijímat i nové zaměstnance, jsou pozněcováni k tomu, aby nejdříve posoudili žádosti vlastních kandidátů.

Personální oddělení podporuje program Druthers několika způsoby. Pořádají se semináře, které dávají zaměstnancům přehled o plánování pracovního postupu a sebehodnocení. Lidé z hlavních oddělení firmy pořádají brífingy o možnostech pracovního postupu a o požadavcích jednotlivých zaměstnání. Semináře dokonče radí zaměstnancům, jak písemně i osobně prezentovat svou kvalifikaci.

Zaměstnanci dostávají *Informační příručku o zaměstnáních u firmy Dow Jones*, která popisuje jednotlivá oddělení a zaměstnání v rámci firmy a shrnuje povinnosti, umístění a kvalifikaci v nich obsažené. Zaměstnanci firmy dostávají také brožuru s názvem *Jak si napsat příběh vlastního úspěchu - Průvodce po systému Druthers*. Jsou v ní obsaženy odpovědi na otázky, týkající se služeb firmy v oblasti pracovního postupu, a vzory dopisů, doplněné o krátké životopisy jejich autorů.³⁾

Program firmy Dow Jones nám ukazuje, jak se dá zařídit, aby zaměstnanci mohli vyjádřit své představy o práci, kterou by chtěli dělat. Úloha personálního oddělení spočívá ve vytvoření, inzerování a udržování programu prostřednictvím přípravy a informování. Za samotné plánování a rozvoj pracovního postupu si zodpovídá zaměstnanec, protože jeho se to týká především. Pracovní postup každého jednotlivce je jedinečný, tudíž jen on sám může rozhodnout, zda mu daná cesta vyhovuje.

Jak jsme řekli, pracovní postup každého jednotlivce je jedinečný, ale podívejme se na příklad cesty pracovního postupu jednoho výkonného vedoucího pracovníka. Jeho jméno i jména jeho zaměstnanců byla pro zachování soukromí změněna, takže mu budeme říkat prostě Joe. Joe pracoval v bankovníctví čtyřicet jeden rok. Jeho pracovní postup je shrnut v příloze 10-2 a rozebrán v následujících odstavcích.

PŘÍLOHA 10-2

Cesta pracovního postupu výkonného bankovního viceprezidenta na penzi

POŘADÍ ZAMĚSTNÁNÍ	ÚROVEŇ ZAMĚSTNÁNÍ	NÁZEV ZAMĚSTNÁNÍ	TYP ZMĚNY ZAMĚSTNÁNÍ	POČET LET V ZAMĚSTNÁNÍ	VĚK PŘI ODCHODU
1	dělnická	pomocný pokladní	—	1/2	24
2	dělnická	pokladní	povýšení	3 a 1/2	28
3	dělnická	zástupce hlavního pokladního	povýšení	2	30
4	řídící	hlavní pokladní	povýšení	4	34
5	řídící	vedoucí oddělení nových účtů	přeřazení	3	37
6	vedoucí	zástupce ředitele pobočky pro půjčky	povýšení	3	40
7			studijní dovolená (ukončená získáním titulu M.B.A.)	1	41
8	vedoucí	zástupce ředitele pobočky	povýšení	1	42
9	vedoucí	ředitel pobočky	povýšení	3	45
10	vedoucí	ředitel pobočky	přeřazení	4	49
11	vedoucí	správce půjček	přeřazení	5	54
12	vedoucí	hlavní správce půjček	povýšení	3	57
13	vedoucí výkonná	viceprezident střediska operací	rezignace a povýšení (odchod k jiné bance)	3	60
14	vedoucí výkonná	starší viceprezident střediska operací	povýšení	1	61
15	vedoucí	výkonný viceprezident	povýšení	4	65
16			odchod do důchodu		



Po absolvování vysoké školy a třech letech vojenské služby u námořní pěchoty nastoupil Joe k First National Bank jako pomocný pokladní. Tehdy si určil svůj cíl - stát se vedoucím výkonným úředníkem banky. Neměl představu o cestě pracovního postupu, po které by měl jít, ale věděl, že prvním krokem je stát se nižším řídicím pracovníkem. Toto plánování pracovního postupu ho přivedlo do programu odborné přípravy pro vedoucí pracovníky. Po povýšení na pokladního se zapsal do dalšího kursu a soukromě navštěvoval i jiné kursy, pořádané institucí American Banking Institute. Tyto kursy byly počátkem jeho rozvoje pracovního postupu. Byl ještě dvakrát povýšen a ve třiceti letech se stal hlavním pokladním.

Po čtyřech letech měl Joe pocit, že jeho plán pracovního postupu zaostává a přijal přeřazení do oddělení nových účtů. I když se nejednalo o povýšení ani

o zvýšení platu, Joe věděl, že rozšíření obzoru jeho znalostí zvýší šanci na získání místa zástupce ředitele pobočky. Po třech letech byl povýšen na zástupce ředitele pobočky v oblasti půjček.

Po dalších třech letech získal znovu pocit, že jeho postup je příliš pomalý, a proto si vzal studijní dovolenou a dokončil studium na titul M.B.A. (Master of Business Administration). S tímto titulem se vrátil do banky jako zástupce ředitele jiné pobočky. O rok později byl povýšen na ředitele pobočky. Aby si rozšířil obzor, nechal se Joe přeřadit do jiné pobočky jako ředitel, pak do oddělení vnitřní správy jako správce půjček. Po pěti letech dosáhl svého cíle - stal se viceprezidentem konkurenční banky. Jeho úspěch v této funkci vedl ke dvěma dalším povýšením a v 65 letech odcházel do důchodu jako výkonný viceprezident.

Jak ukazuje přehled v příloze 10-2, Joeův plán pracovního postupu obsahoval dobře načasovaná přeřazení a studijní dovolenou. Příloha 10-3 ještě více zpřehledňuje změny v jeho pracovním postupu na organizačních grafech dvou bank, v nichž Joe pracoval. Jak vidíme, pokrok v pracovním postupu v organizaci jde jen zřídka přímo vzhůru. V našem případě bylo využito přeřazení, dovolené a dokonce rezignace. Když Joe začal jako pomocný pokladní ve 24 letech, nemohl nijak předvídat svou kariéru. Ale pomocí pravidelného plánování pracovního postupu si předurčil svůj rozvoj a začal dělat něco pro to, aby dosáhl okamžitých cílů, např. stát se nižším řídicím pracovníkem. V důsledku plánování a rozvoje pracovního postupu se Joe na své cestě pracoval až k výkonnému bankovnímu vedoucímu.

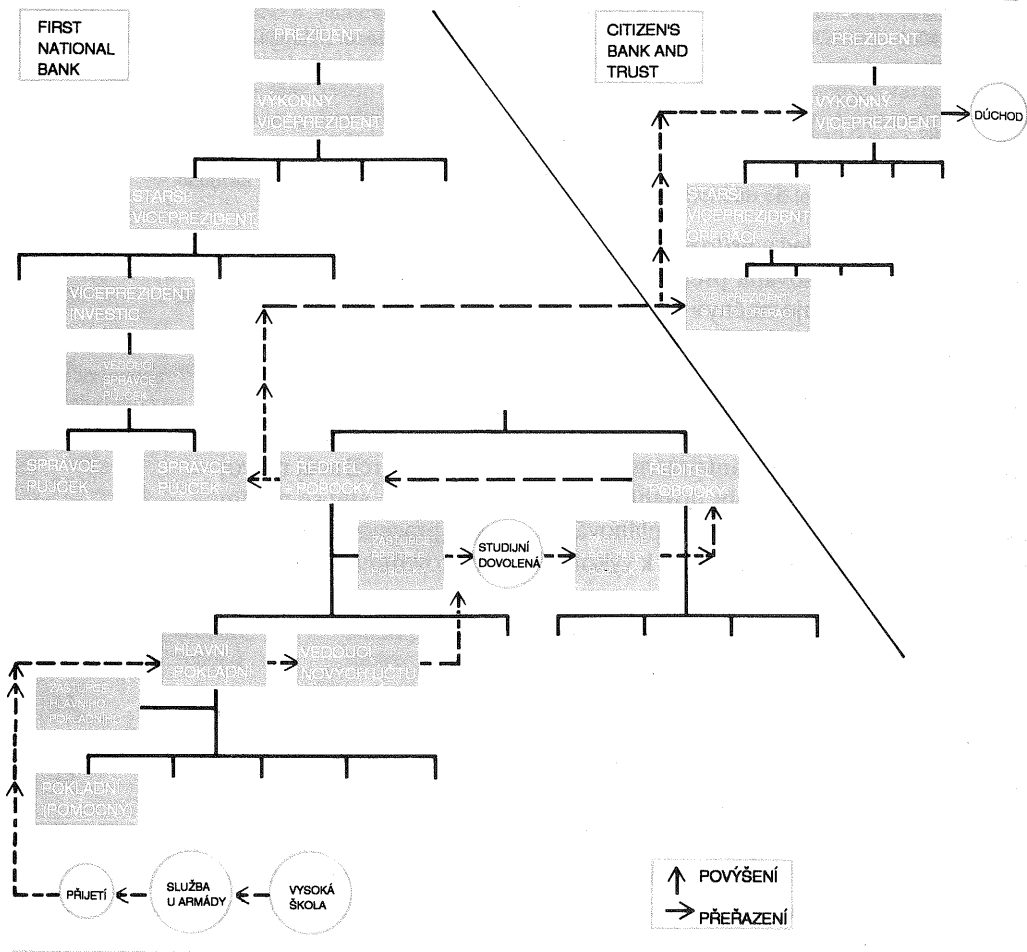
Pracovní postup se pohybuje i do stran

PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍHO POSTUPU A POTŘEBY ZAMĚSTNANCE

Během čtyřiceti let Joeovy kariéry personální oddělení bank i jiných velkých organizací příliš plánování pracovního postupu nepodporovala. Když byl nedostatek talentů k povýšení, reagovala personální oddělení obvykle okamžitým zavedením odborné přípravy nebo dodatečným přijímáním nových pracovníků. Plánování a rozvoj pracovního postupu se objevovaly jen zřídka. Namísto aktivního hledání řešení organizace a zaměstnanci pouze reagovali na novou situaci.⁴⁾ I když personální ředitelé chtěli, aby jejich oddělení poskytovalo pomoc při plánování pracovního postupu, neměli obvykle k dispozici zdroje, které by do plánování zahrnuli.⁵⁾ V důsledku toho jen několik (velkých) organizací podporovalo plánování pracovního postupu u svých zaměstnanců.⁶⁾

Dnes pokládá stále více personálních oddělení plánování pracovního postupu za účinný způsob plnění potřeb zaměstnanců.⁷⁾ Ačkoli tato služba bývá z finančních důvodů omezena jen na vedoucí, intelektuální a technické pracovníky, ideální by bylo, aby radu v oblasti plánování pracovního postupu mohli dostávat všichni zaměstnanci, jak je tomu u firmy Dow Jones. Když zaměstnavatel podporuje plánování pracovního postupu, zaměstnanci si budou spíše určovat cíle postupu a snažit se jich dosáhnout. Tyto cíle budou naopak zaměstnance motivovat k dalšímu vzdělávání,

Plánování pracovního postupu pomáhá plnění potřeb zaměstnanců



odborné přípravě a zabezpečování dalších činností zaměřených na rozvoj pracovního postupu. Tyto činnosti pak zvýší jejich cenu pro organizaci a personálnímu oddělení poskytnou širší základnu kvalifikovaných uchazečů, z nichž může vybírat pracovníky na uvolněná místa.

Ale co chtějí zaměstnanci? Studie zahrnující skupinu zaměstnanců odhalila pět oblastí zájmu.⁸⁾ Patří sem:

- **Rovnováha pracovního postupu.** Zaměstnanci chtějí, aby byla zachována rovnováha výkonu organizace a systému povyšování s ohledem na možnosti pracovního postupu.

- **Zájem nadřazeného.** Zaměstnanci chtějí, aby jejich nadřízení hráli aktivní roli v rozvoji pracovního postupu a poskytovali zaměstnancům zpětnou vazbu o jejich výkonu.
- **Znalost možností.** Zaměstnanci chtějí znát možnosti pracovního postupu, které u jejich organizace existují.
- **Zájem zaměstnance.** Zaměstnanci potřebují různé množství informací a mají různý stupeň zájmu o pracovní postup.
- **Uspokojení z pracovního postupu.** Zaměstnanci jsou podle věku a povolání se svým pracovním postupem různě spokojeni.

Efektivní programy plánování a rozvoje pracovního postupu musí tyto rozdílné představy a touhy zaměstnanců pečlivě zvažovat. Očekávání, která zaměstnanci vkládají do programu plánování pracovního postupu vyvinutého personálním oddělením, se budou lišit podle věku, pohlaví, povolání, vzdělání atp. Stručně řečeno, ať personální oddělení zvolí jakýkoli postup plánování a rozvoje pracovního postupu, musí to být postup pružný a aktivní. Jeden personální ředitel, který pracoval pro firmu Hanes Group ve Winston-Salemu ve státě Severní Karolína, dospěl k tomuto závěru:

Pružnost programu rozvoje pracovního postupu je prvořadá, pokud se má dosáhnout cílů zvýšené produktivity, většího uspokojení zaměstnanců, rozvoje a konečně zvýšené efektivity celé organizace. V mnoha případech to bude vyžadovat modifikaci základů existujících programů, aby byly schopny oslovit potřeby určitých skupin zaměstnanců.⁹⁾

PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ A PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍHO POSTUPU

Personální oddělení by se měla, a také se o to skutečně stále více snaží, aktivně zajímat o plánování pracovního postupu zaměstnanců. Často se jím zabývají proto, že jejich personální plány naznačují budoucí potřeby organizace v oblasti pracovní síly a s ní spojené možnosti pracovního postupu. Personální odborníci jsou navíc lépe informováni o možnostech odborné přípravy a rozvoje. Samozřejmě, plánování pracovního postupu by měli podporovat i vedoucí pracovníci. Ovšem pokud přenechá personální oddělení plánování pracovního postupu pouze vedoucím pracovníkům, nemusí k němu vůbec dojít. Ne všichni vedoucí mají zájem na pracovním postupu svých podřízených, ačkoli výsledky jedné studie ukázaly, že 68 % firem má formální plány pracovního úspěchu.¹⁰⁾

Zapojení personálních manažerů do plánování pracovního postupu v posledních letech výrazně stoupá právě kvůli jeho výhodám. Zde uvádíme jejich částečný seznam:

- **Vyvíjí zaměstnance vhodné k povýšení.** Plánování pracovního postupu pomáhá vyvíjet vnitřní zdroje talentů k povýšení.

- **Snižuje fluktuaci.** Zvýšená pozornost a zájem o pracovní postup zaměstnance vytváří větší loajalitu k organizaci a tím i nižší fluktuaci zaměstnanců.
- **Ukazuje na potenciál zaměstnanců.** Plánování pracovního postupu podporuje zaměstnance v odhalování vlastních schopností, protože před sebou mají konkrétní cíle.
- **Podporuje rozvoj.** Plány a cíle pracovního postupu motivují zaměstnance k růstu a rozvoji.
- **Omezuje hromadění.** Bez personálního plánování je pro vedoucí snazší hromadit podřízené. Plánování pracovního postupu nutí zaměstnance, vedoucí i personální oddělení brát v úvahu kvalifikaci zaměstnanců.
- **Uspokojuje potřeby zaměstnance.** S menším hromaděním a zkvalitněným růstem možností pro zaměstnance se lépe plní potřeby jednotlivce, jako jsou uznání a pochvala.
- **Pomáhá plánům pozitivních činností.** Plánování pracovního postupu může pomoci členům chráněné skupiny připravit se na zodpovědnější zaměstnání. Tato příprava může přispívat k plnění rozvrhů pozitivních činností.

Řada personálních oddělení následuje první průkopníky plánování pracovního postupu, aby jeho prostřednictvím tyto výhody realizovala. Využívá přitom vzdělávání, informací a poradenství.

Vzdělávání v oblasti pracovního postupu

Je překvapivé, jak málo zaměstnanci vědí o plánování pracovního postupu. Často nevědí ani o jeho potřebě a výhodách. I když se to dozvědí, nemají obvykle stejně dostatek informací, aby si mohli svůj pracovní postup úspěšně naplánovat. Personální oddělení musí řešit oba tyto nedostatky. Neznalost zaměstnanců může napravit nejrůznějšími vzdělávacími metodami. Např. projevy, memoranda, referáty nejvyšších vedoucích pracovníků stimulují zájem zaměstnanců při nízkých nákladech zaměstnavatele. Vyjádří-li nejvyšší vedoucí pracovníci svou víru v plánování pracovního postupu, udělají pravděpodobně totéž i ostatní vedoucí.

Pracovní schůzky a semináře o plánování pracovního postupu zvyšují zájem zaměstnanců tím, že zdůrazňují hlavní pojmy spojené s plánováním.¹¹⁾ Pracovní schůzky pomáhají zaměstnancům určit cíle pracovního postupu, cestu k jejich dosažení a konkrétní aktivity rozvoje pracovního postupu. Tato vzdělávací činnost může být nahrazena vytištěnými nebo nahranými informacemi. Firma John Deere Company nabízí příklad nejrůznějších přístupů ke vzdělávání v oblasti pracovního postupu.

John Deere Harvester Works existují v East Moline ve státě Illinois od počátku tohoto století, kdy firma začala využívat "novou" technologii kombajnové sklizně. I když mnoho zaměstnanců u firmy pracuje déle než třicet let, firma najímá na vznikající volná místa nové zaměstnance. Tito zaměstnanci nemají natolik vyvinutý pocit loajalitu k firmě jako jejich starší kolegové a spíše se ptají: "Co dělá firma pro můj pracovní postup?"

Přístup firmy
John Deere

Na základě těchto zkušeností dospělo personální oddělení k přesvědčení, že za plánování a rozvoj pracovního postupu je zodpovědný každý zaměstnanec sám. S touto filosofií byly vyvinuty čtyřhodinové pracovní schůzky. Docházka byla dobrovolná. Zaměstnanci na tyto schůzky chodí po své pracovní době a nejsou za to nijak placeni. Tento přístup je zaměřen na prosazení faktu, že rozvoj pracovního postupu závisí jen na člověku samotném. Instruktoři z personálního oddělení také nejsou placeni. Schůzky vedou dobrovolně bez odměny, což pomáhá rozšířit myšlenku, že pracovníci oddělení se o účastníky zajímají jako o lidi, nejen jako o zaměstnance.

JOHN DEERE HARVESTER WORKS

Informační seminář o pracovním postupu

Cíle

1. Pomoci zaměstnancům k lepšímu pochopení, jak jejich zaměstnání a pracovní postup u firmy John Deere může přispět k plnění jejich cílů.
2. Poskytnout zaměstnancům postup individualizovaného plánování pracovního postupu.
3. Definovat úlohu zaměstnanců, jejich nadřízených a personálního oddělení v plánování a rozvoji pracovního postupu.
4. Podávat realistické informace o zaměstnání a pracovním postupu, na nichž se mají budovat plány pracovního postupu.

Pramen: Přetištěno se svolením autorů. Karl A. Hickerson and Richard C. Anderson: "Career Development: Whose Responsibility". *Personnel Administrator*, červen 1982, str. 45. Copyright 1982, the American Society for Personnel Administration, 30 Park Drive, Berea, Ohio, 44017.

Příloha 10-4 vyjmenovává úkoly těchto informačních seminářů. Když seminář začne, jsou účastníci rozděleni do týmů. Následuje úvodní slovo a poznámka o důvěrnosti semináře. Potom skupiny účastníků diskutují o plánování pracovního postupu a v rámci vytváření osobního seznamu a určování alternativ vyjmenovávají přijatelné a nepřijatelné činnosti. Diskuse se také soustřeďují na vnitřní personální rozhodnutí - týmy jsou např. žádány, aby okamžitě zaplnily hypotetické volné místo. Jak řekli dva pracovníci personálního oddělení: "Argumenty, které se při těchto diskusích rodí, jsou velice prospěšné pro lepší přijetí představ vedení, týkajících se vnitřního výběru a povýšení, představ, které zaměstnanci před tím asi nikdy nezvažovali. Mnozí účastníci si poprvé uvědomili, že fakt jejich nepovýšení znamená jen, že někdo jiný byl o něco lépe kvalifikovaný, nikoli že jsou u firmy v nemilosti."¹²⁾

Když nemá personální oddělení k dispozici potřebné pracovníky, kteří by vytvořili a vedli vzdělávací program, může se obrátit na místní vysoké školy nebo konzultanty.

Celosvětově proslulá poradenská firma Towers, Perrin, Forster & Crosby poskytuje svým zákazníkům čtyřfázový program, který se skládá z:

- 1) strategie řešení jedinečných potřeb individuálních organizací,
- 2) podpůrného systému založeného na současném informačním systému personálního oddělení, jehož cílem je poskytnout zaměstnancům údaje, které potřebují k plánování svého pracovního postupu,

PŘÍLOHA 10-4
Cíle informačního
semináře
o pracovním
postupu u firmy
John Deere



Přístup jedné
poradenské firmy

3) pracovních sešitů, které dají zaměstnancům možnost skutečně pracovní postup plánovat, a

4) středisek pracovního postupu, které zaměstnancům nabízejí pomoc při plánování pracovního postupu.

Konkurenční tlak a trend zmenšování korporací v osmdesátých letech finančně ovlivnil řadu personálních oddělení. S cílem udržet tok informací o plánování pracovního postupu se řada oddělení nesnažila získávat podporu u svých členů, ale u výrobních vedoucích.

U firmy Anheuser-Busch je určitým zaměstnancům zajištěn pětidenní kurs, kde načerpají znalosti, díky kterým mohou vést dvoudenní pracovní schůzky o managementu pracovního postupu pro své kolegy.

Systém růstu pracovního postupu B. F. Goodrich zahrnuje dvanáctihodinový kurs, který... posílí řídicí schopnosti k vedení diskuse o pracovním postupu se zaměstnanci.¹³⁾

Řada firem se stále spoléhá na profesionální střediska a informace o plánování pracovního postupu.

3M má Informační středisko pracovního postupu, které je financováno firmou a zajišťuje neustálou přípravu a vzdělávání, informace o volných místech, individuální odhady a poradenství... a kursy pracovního růstu, které zaměstnanci navštěvují v pracovní době.¹⁴⁾

Informace o plánování pracovního postupu

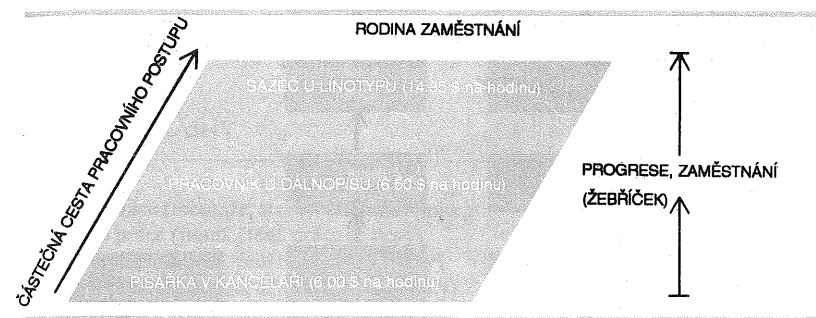
Bez ohledu na typ vzdělávání, které personální oddělení vybere, by mělo zaměstnancům poskytovat informace, jež potřebují k plánování svého pracovního postupu. Hodně takových informací je již součástí běžného informačního systému personálního oddělení. Např. popis a specifikace práce mohou mít dost velkou cenu pro toho, kdo se snaží určit si rozumné cíle pracovního postupu u firem jako Dow Jones and Company. Podobně může personální oddělení pomocí personálních plánů určit i budoucí pravděpodobná volná místa. Personální odborníci se mohou podělit i o své znalosti o cestě pracovního postupu. Např. často vědí o podobnosti zdánlivě spolu nesouvisějících zaměstnání.

Podívejme se např. na možnou cestu pracovního postupu písařky u *Wall Street Journal*. U tohoto typu práce má zaměstnání písařky, pracovníka u dálnopisu i sazeče u linotypu stejnou charakteristiku: obratnost prstů. Ale písařka v kanceláři reklamního oddělení si nemusí uvědomit, že podobná dovednost u linotypu může být placena až třikrát více než ostatní dvě zaměstnání.

Když odlišná zaměstnání vyžadují podobnou dovednost, formují tzv. *rodiny zaměstnání*. Cesta pracovního postupu v rámci rodiny zaměstnání vyžaduje minimální dodatečnou odbornou přípravu, protože tyto práce jsou si velice blízké. Dá-li personální oddělení k dispozici informace o takových rodinách zaměstnání, mohou si zaměstnanci najít snadnou cestu pracovního postupu. Jiným způsobem si mohou takovou cestu určit na základě roz-

Progresivní žebříček

hovoru se zaměstnancem, který tuto práci vykonává. Problémem rodin zaměstnání je, že zaměstnanci se mohou snažit přeskočit méně zajímavá zaměstnání. Aby se zabránilo tomu, že zaměstnanec odmítne nějaké zaměstnání z příslušné rodiny, může personální oddělení zavést následný postup jednotlivých zaměstnání. *Progresivní žebříček* je část cesty plánování pracovního postupu, kde mají některá zaměstnání určité předpoklady (viz příloha 10-5). Progresivní žebříček znázorněný v této tabulce se vztahuje na písarčku v kanceláři, která musí nejprve pracovat u dálnopisu, a teprve pak se může dostat na lépe placené místo sazečky u linotypu. Tento požadavek zaručí personálnímu oddělení dostatek písarů u dálnopisu, protože tato práce je předpokladem pro získání lépe placeného místa u linotypu.



PŘÍLOHA 10-5
Tři zaměstnání
s podobnými
požadavky,
seskupená
do jedné rodiny
zaměstnání

Plánování pracovního postupu může personální oddělení podpořit i informacemi o alternativních cestách pracovního postupu. Příloha 10-6 ukazuje, že písarčka v kanceláři má několik možností pracovního postupu. Nechce-li pracovat s dálnopisem, může jí personální odborník poskytnout informaci o jiné alternativě. U novin může dát písarčka např. přednost práci redaktorské, sekretářské nebo reklamní, protože tato zaměstnání nabízejí lepší dlouhodobou perspektivu.

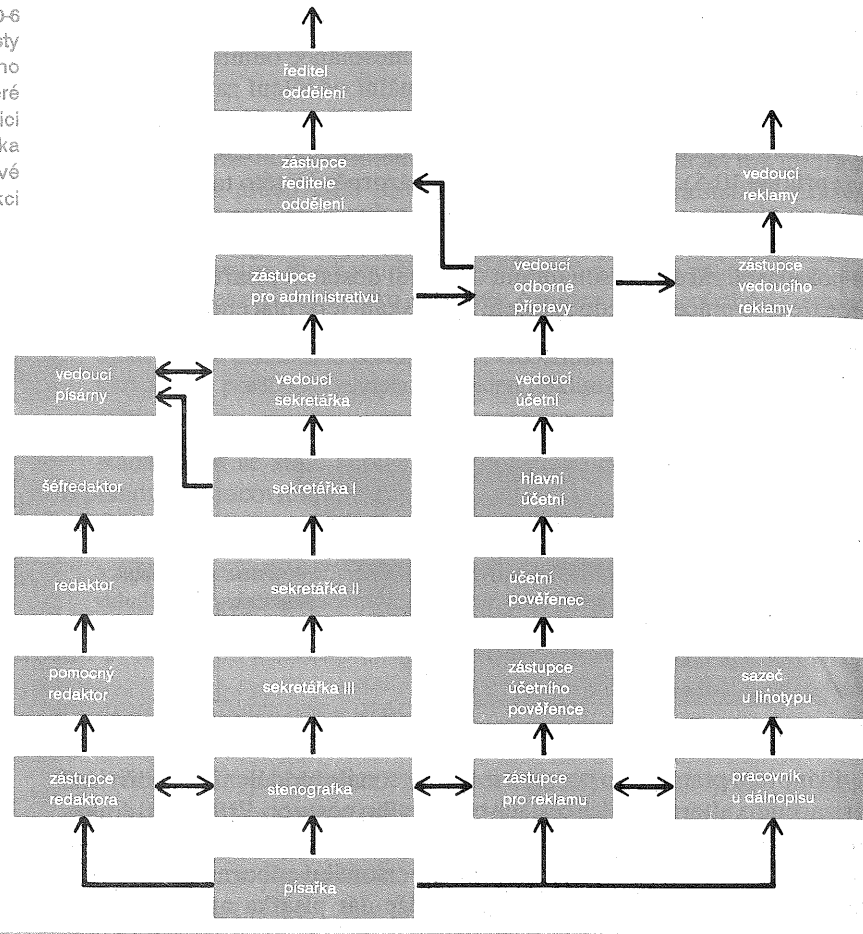
Ve firmě John Deere Harvester Works vydává personální oddělení rozsáhlou brožuru, popisující každé oddělení a každé zaměstnání kromě vedoucích pozic. Brožura je všude k dispozici pouze na informačních seminářích o pracovním postupu.¹⁵⁾

Poradenství v oblasti pracovního postupu

Některá personální oddělení nabízejí *poradenství v oblasti pracovního postupu*, aby pomohla zaměstnancům vytvořit cíle a najít vhodnou cestu jejich pracovního postupu. Poradcem může být kdokoli, kdo vyslechne zaměstnancovo přání a poskytne mu odpovídající informaci.¹⁶⁾ Jindy může poradce zaměstnancům pomáhat odhalit jejich zájmy, např. pomocí testů zjišťujících jejich nadání a dovednosti. K směřování lidí na zaměstnání, která by je mohla zajímat, jsou užitečné především dva testy - tzv. *Kuderův*

Zájem
o zaměstnání lze
testovat

PŘÍLOHA 10-6
Alternativní cesty
pracovního
postupu, které
má k dispozici
písačka
v novinové
redakci



záznam preferencí a formulář silných volitelných zájmů. K dispozici jsou i jiné testy, které hodnotí schopnosti jednotlivce a jeho zájem o konkrétní typ zaměstnání. Má-li však být poradce skutečně úspěšný, musí zaměstnance přimět, aby ocenili sami sebe i okolní prostředí.

Sebeocení zaměstnance. Poradce v oblasti pracovního postupu si uvědomuje, že práce je jen jednou částí lidského života. Může to být část poměrně velká, někdy dokonce hlavní, ale pracovní postup je přesto jen součástí životního plánu každého jednotlivce. *Životní plán* je obvykle špatně definovatelným souhrnem tužeb, snů a osobních cílů, které si neseme celým svým životem. Např. široký cíl být zdravý, šťastný a úspěšný se kombinuje s konkrétními cíli být dobrým manželem, rodičem, studentem, občanem, sousedem nebo vedoucím. Toto všechno formuje životní plán každého člověka. Ideální je, když je plán pracovního postupu integrální součástí

Životní plány

Když člověk nemá životní plány, výsledkem je smutná situace

plánu životního. Jinak se z cílů pracovního postupu stává konec (někdy dokonce slepá ulička) a pak už se nejedná o prostředek k naplnění životního plánu. Příklad si může vzít z následující situace.

Manžel se celá desetiletí snažil dosáhnout úspěšné kariéry. Když už má tento cíl na dosah, zjistí, že jeho osobní život - přátelství, manželství a vztahy s dětmi - je v troskách, protože kariéru stavěl vždy nade všechno ostatní.



Kromě životních plánů zahrnuje sebeocení i posouzení vlastních schopností a vlastností. Jeho prvky jsou vyjmenovány v příloze 10-7. Dokáže-li poradce přimět zaměstnance, aby sám sebe důkladně zhodnotil, pomůže mu to v úvahách o sobě samém. Zaměstnanec může spojit své zájmy a schopnosti s informacemi o možnostech pracovního postupu, přicházejících z personálního oddělení. Podobně může přizpůsobit své nadání a cesty pracovního postupu vlastním životním plánům.

PRACOVNÍ ZÁJMY

NÍZKÉ

VYSOKÉ

1 2 3 4 5

Fyzická práce (montáže, stavby, manuální práce)
Písemná práce (psaní, čtení, práce se slovy)
Ústní práce (mluvení, projevy, práce se slovy)
Početní práce (počítání, účtování, práce s čísly)
Vizuální práce (dívání se, práce se zrakem)
Práce s lidmi (poradenství, pohovory)
Tvořivá práce (vynalézání, navrhování, nápady)
Analytická práce (výzkum, řešení problémů)
Vedoucí práce (iniciování, řízení, koordinování)
Administrativa (vedení záznamů)
Práce venku (zemědělství, cestování, sport)
Mechanická práce (opravy, seřizování)

PŘÍLOHA 10-7
Sebeohodnocení
pro plánování
pracovního
postupu

PRACOVNÍ SCHOPNOSTI

Vyjmenujte zvláštní schopnosti,
jedinečné klady vaší osobnosti,
příznivé zkušenosti,
a hlavní pochvalná ohodnocení. Pak hodnot'te.

FYZICKÉ	VIZUÁLNÍ	VEDOUcí
PÍSEMNE	V PRÁCI S LIDMI	ADMINISTRATIVNÍ
ÚSTNÍ	TVOŘIVÉ	V PRÁCI VENKU
POČETNÍ	ANALYTICKÉ	MECHANICKÉ

Zhodnocení okolního prostředí. Plán pracovního postupu, který spojí zájmy zaměstnance a pravděpodobnou cestu pracovního postupu, udělá dvojnásobnou službu, jsou-li zároveň posouzeny i faktory okolního prostředí. Vraťme se k našemu případu písárky u novin.



Rodina zaměstnání písárky v kanceláři, pracovníka u dálnopisu a sazeče u linotypu se může zdát rozumným pracovním postupem, protože základní dovednost je u všech tří povolání stejná. Technické změny v novinářském průmyslu však sníží v budoucnu potřebu sazečů u linotypu. Rozvoj fotografické a počítačové sazby rychle nahrazuje využití linotypů při tisku novin. Pokud poradce v personálním oddělení tento bod nezdůrazní, může dojít po čase k tomu, že písárka uváže na místě u dálnopisu.

Nehledě na soulad mezi kvalifikací jednotlivce a cestami pracovního postupu dané organizace, musí poradce informovat zaměstnance o možných změnách, které ovlivní jeho volbu. Potřebné informace jsou k dispozici na Ministerstvu práce USA nebo u institucí pracovní statistiky.

Proces poradenství v oblasti pracovního postupu. Jedním z problémů, se kterými se může poradce setkat, je reakce zaměstnanců na poradenský proces. Poradenství v oblasti pracovního postupu je velice citlivá záležitost, která hrozí výbuchem. Zaměstnanci mohou vidět jen část nějakého zaměstnání, které je lépe placeno, a myslí si, že jsou pro ně kvalifikovaní. Když se jim poradce snaží vysvětlit, že potřebují ještě další dovednosti, které nejsou na první pohled vidět, mohou si zaměstnanci myslet, že se s nimi nejedná na rovinu. Reakce typu "Když tu práci může dělat stará Mary, tak já ji můžu dělat určitě taky," jsou typické. I když má zaměstnanec pravdu, mohou existovat jiní lidé, kteří jsou vhodnější, protože mají vyšší kvalifikaci. Jindy se problém objeví v okamžiku, když poradce zdůrazní kroky nezbytné k získání kvalifikace pro dané zaměstnání, ale zaměstnanec dodatečnou přípravu odmítne. A konečně už jen pouhá přítomnost poradce bývá někdy zrádná. Zaměstnanec si může myslet, že zodpovědnost za jeho plánování a rozvoj pracovního postupu přebírá někdo jiný. Vraťme se ke zkušenostem dvou personálních odborníků u firmy John Deere Harvester Works:

Když může on,
můžu já také!



Poradenství
versus odborná
příprava

"Zjistili jsme např., že má obrovský význam 'hodina beze slov', týkající se podstaty konkurence v pracovním postupu, v momentě, kdy se v sobotu ráno zaměstnanci ve svém volném čase setkají na pracovišti. Mají se prostě jen dívat kolem sebe."¹⁷

Když se lidé "dívali kolem sebe", zjistí, že existují i jiní lidé, kteří mají zájem na svém pracovním postupu. Tento fakt může samozřejmě zdůraznit i poradce, ale když v sobotu ráno uvidíte v továrně třicet nebo čtyřicet lidí, udělá to na vás asi větší dojem. Skupinové přípravné schůzky mohou rovněž názorně ukázat některé otázky, které poradce není schopen tak dobře objasnit. Když během semináře personální odborník řekne, že zaměstnanci, kteří jsou pružní, energičtí a ochotní zlepšovat své schopnosti, mají výhodu, objeví se méně defenzivního chování, než když byla tato poznámka učiněna na soukromé poradenské schůzce.¹⁸

ROZVOJ PRACOVNÍHO POSTUPU

Realizace plánů pracovního postupu se neobejde bez rozvoje pracovního postupu. Rozvoj pracovního postupu se skládá z všech osobních zlepšení, o které se člověk snaží, aby dosáhl splnění plánu pracovního postupu. Tyto aktivity mohou probíhat za podpory personálního oddělení anebo je zaměstnanec vyvíjí naprosto nezávisle na oddělení. V této části kapitoly budeme posuzovat postupy, které mohou zaměstnanci při plnění svých plánů využít, a pak se zaměříme na úlohu personálního oddělení v tomto procesu.

Individuální rozvoj pracovního postupu

Rozvoj pracovního postupu začíná u jednotlivce. Každý musí přijmout zodpovědnost za rozvoj svého pracovního postupu, jinak pokrok v této oblasti vážne. Když je toto osobní rozhodnutí učiněno, může být vhodných několik typů činností k rozvoji pracovního postupu. Patří mezi ně:

- Výkon v zaměstnání
- Prosazení
- Rezignace
- Loajalita k organizaci
- Rádci a ochránci
- Klíčové podřízené
- Možnosti růstu

Výkon v zaměstnání. Nejdůležitější činností, kterou může jednatlivec rozvinout pro svůj pracovní postup, je, že bude dobře pracovat. Předpoklad dobré práce se skrývá ve všech činnostech rozvoje pracovního postupu. Když je výkon substandardní, bývají většinou bez ohledu na ostatní úsilí i ty nejskromnější cíle nedosažitelné. Jednotlivci, kteří špatně pracují, jsou rychle personálním oddělením i vedoucími, kteří příslušná rozhodnutí přijímají, přehlédnuti. *Pracovní postup závisí především na pracovním výkonu.*

Výkon je číslo 1

Prosazení. Pokrok v pracovním postupu je dále posílen tzv. *prosazením*.¹⁹ Prosadit se znamená stát se známým (a tudíž i braným v úvahu) u těch, kteří rozhodují o povýšení, přeřazení a dalších možnostech pracovního postupu. Bez tohoto prosazení nemá někdy ani dobrý pracovník naději na dosažení svých cílů. Vedoucí pracovníci se prosazují především svou prací, písemnými zprávami, ústními projevy, prací ve výborech, službami společnosti, a dokonce i počtem hodin, po které pracují. Jednoduše řečeno, jednatlivec se takto dostává z řady, což je nutný předpoklad k úspěšnému pracovnímu postupu, hlavně ve velkých organizacích.²⁰ Podívejme se např., jak se jedna nová pracovnice prosadila hned na začátku své kariéry:

Paula Dorseyová si všimla, že v sobotu dopoledne chodí do práce dva z hlavních vedoucích firmy. Uvědomila si, že by jí jako nováčkovi pomohlo, aby také chodila do práce v sobotu dopoledne. Vedoucí, kteří přijímají nejdůležitější rozhodnutí,



by si jí všimli. Brzy ji oba začali oslovovat jménem, když ji potkali na chodbě. I když byla stále ještě posluchačkou kursu odborné přípravy, byla brzy přidělena do výroby zavádění výroby, který plánoval strategie pro nové výrobky. Na konci programu odborné přípravy dostala místo asistentky výrobního vedoucího nového typu výroby videorekordérů. Ostatních jedenáct absolventů kursu se muselo spokojit s méně významnými pozicemi.

Situace v jiných zemích

V malých organizacích je prosazování u osob přijímajících rozhodnutí častější a méně závislé na zprávách, představení atp. V zahraničí se někdy klade větší důraz na jiné otázky - společenské postavení, vazby ze školy, počet služebních let.

Rezignace. Když jednotlivec vidí kdekoli lepší příležitost pracovního postupu, může být rezignace jediným způsobem, jak splnit své cíle. Někteří zaměstnanci - především vedoucí a duševní pracovníci - mění zaměstnavatele v rámci vědomí strategie pracovního postupu. Když se rezignace provádí efektivně, vede většinou k povýšení, zvýšení platu a novým zkušenostem. Rezignace z důvodu pracovního postupu u jiného zaměstnavatele se nazývá *spekulací*.²¹⁾ Chytří vedoucí a intelektuálové využívají této metody opatrně, protože příliš mnoho přestupů může vést k tomu, že se o člověku začne říkat, že mění práci jako ponožky. Ti, kteří odcházejí, většinou svému bývalému zaměstnavateli prospěch nenesou, protože se téměř nikdy s novými zkušenostmi nevracejí.



Ve studii zahrnující 268 vedoucích s častými změnami zaměstnavatele, kterou vedl jeden z autorů této knihy, se jen 3 % (7 vedoucích) během své kariéry někdy vrátilo do organizace, z níž odešli.²²⁾ Toto zjištění znamená, že organizace jen málokdy získává návratem vedoucího, který odchází někam jinač. Proto musí personální oddělení pracovat na vytvoření loajality zaměstnanců k organizaci, která snižuje fluktuaci a udržuje cenné personální zdroje.

Loajalita k organizaci. V mnoha organizacích stavějí lidé loajalitu k vlastní kariéře nad loajalitu k firmě. Nízká úroveň loajality k organizaci je běžná u současných absolventů vysokých škol (jejichž velká očekávání vedou často ke zklamání v prvním zaměstnání) a intelektuálů (kteří jsou loajální především ke své profesi).²³⁾ Celoživotní práce u jednoho zaměstnavatele naplňuje cíl personálního oddělení - snižovat fluktuaci zaměstnanců. Někdy se zaměstnavatelé pokoušejí "koupit" loajalitu zaměstnanců vysokými platy nebo sociálními výhodami. Jiné organizace chtějí loajalitu zaměstnanců vybudovat pomocí dobrého chování ze strany vedoucích pracovníků a efektivní personální práce, včetně plánování a rozvoje pracovního postupu. Tím, že nabízejí pracovní postup, ne jen zaměstnání, si organizace vychovávají talenty, které jim umožňují neustále obsazovat hlavní vedoucí místa zaměstnanci, kteří u firmy pracují celý život. Mnoho zaměstnanců využívá své loajality k organizaci jako jedné z taktik v oblasti pracovního postupu. Např. jedna studie ukázala, že ve 100 největších průmyslových společnostech v USA 51 % nejvyšších vedoucích pracovníků pracovalo celý život jen u své firmy.²⁴⁾ V Japonsku mají zaměstnanci tendenci být vůči svému zaměstnavateli velice loajální, protože mnoho firem při-

jímá pracovníky jen té nejnižší vstupní úrovně. Proto není v Japonsku obvyklé měnit kvůli pracovnímu postupu zaměstnavatele.

Rádci a ochránci. Řada zaměstnanců velice rychle zjistí, že jim mohou v pracovním postupu pomoci jejich *rádci*. Rádce je ten, kdo zaměstnanci v otázkách pracovního postupu neformálně radí. Většinou ani rádce, ani zaměstnanec netuší, že takový vztah existuje. Mladý zaměstnanec prostě jen zná někoho, kdo dobře radí.

Může-li rádce takovému zaměstnanci pomoci v nějaké činnosti pracovního postupu - např. zařazení do kursu odborné přípravy, povýšení, přeřazení - stává se z něj ochránce. Ochránce je ten, kdo může pro jiné vytvářet možnosti pracovního postupu. Často to bývá přímý nadřízený, i když jím může být kdokoli jiný.²⁵⁾

Řada japonských firem se při pomoci s pracovním postupem novým zaměstnancům spoléhá na své vedoucí pracovníky a využívá jejich přehledu a moudrosti. Ve vztahu, založeném na vazbě ze školy nebo jiném mimopracovním faktoru, slouží starší vedoucí jako poradce, rádce i ochránce pro zaměstnance služebně mladšího, který nemusí ani pracovat ve stejném oddělení. Činnost tohoto služebně staršího vedoucího je posilována úctou, které se mu dostává od ostatních vedoucích pracovníků.

Klíčové podřízení. Úspěšný vedoucí se spoléhá na své podřízené, kteří přispívají k jeho lepšímu výkonu. Podřízení mohou mít vysoce specializované znalosti nebo dovednosti, kterým se od nich může vedoucí naučit. Anebo hrají klíčovou úlohu v tom, že pomáhají vedoucím dosahovat dobrého výkonu. V obou případech jsou tyto podřízení nazýváni klíčovými podřízenými. Jsou loajální a oddaní svému šéfovi. Shromáždí a předávají mu informace, nabízejí dovednosti, které doplní schopnosti samotného vedoucího, a nesobecky pracují na jeho pracovním postupu. Když je jejich vedoucí povýšen a získá důležitou pravomoc, která pomůže rozvinout jejich pracovní postup, posouvají se na žebříčku i oni. Tito lidé přispívají svou týmovou prací, motivací a oddaností k plnění úkolů personálního oddělení. Když však vedoucí od firmy odchází a bere s sebou i své podřízené, může být dopad katastrofální.²⁶⁾

Malá výzkumná firma Gulf Coast deset měsíců vyvíjela nový typ počítačové paměti. Velká elektronická firma jí pak přebrala ředitele tohoto projektu, hlavního inženýra a jejich klíčové podřízené. Malá firma byla nucena tyto ztracené pracovníky nahradit novými zaměstnanci, kterým musela poskytnout vyšší platy, a ztratila několik drahocenných měsíců.

Předvídaví podřízení si dávají pozor, aby se nespojili s vedoucími, kteří svá zaměstnání nemění; je to jejich strategie pracovního postupu. Jeden výzkumný pracovník o takových vedoucích říká, že "se nehnu ze své židle".²⁷⁾ Nejenže tyto vedoucí blokují kanály pracovního postupu, ale mohou stejné označení přinést i svým podřízeným. I když práce pro vedoucího tohoto typu může rozvinout zaměstnancovu kvalifikaci, podobné označení mu bude na druhé straně asi bránit v pracovním postupu.

Rádce může pomoci

Ochránce



Vedoucí, kteří "sedí na své židli"

Možnosti růstu. Když zaměstnanec rozšiřuje své schopnosti, přispívá k plnění cílů organizace. Např. zápis do kursu odborné přípravy, návštěva jiných kursů, doplňování vysokoškolského vzdělání nebo hledání nových pracovních úkolů mohou přispět k růstu zaměstnance. Tyto možnosti růstu napomáhají k plnění cílů personálního oddělení - vyvinout systém nahrazování pracovníků z vlastních zdrojů a cílů pracovního postupu jednotlivce.



Rachael Holmesová byla vedoucí náborářkou v oddělení pro zaměstnance firmy Bream Paper Products. Šéfovi jejího oddělení bylo šedesát let a prohlašoval, že do důchodu odejde v pětadesátí. Rachael bylo 37 let, ve své funkci pracovala tři roky a měla pocit, že se v otázce pracovního postupu dostala do slepé uličky. Získala přeřazení do mzdového oddělení. O dva roky později vytvořila firma novou pobočku a Rachael byla jmenována její personální vedoucí. Byla vybrána, protože měla obsáhlé zkušenosti v náboru a odměňování - oblastech, které jsou při skládání nové pobočky nezbytné.

Rachael o přeřazení požádala sama, protože chtěla pokračovat ve svém pracovním postupu. Ale příležitost, která se jí při přeřazení naskytila, znamenala možnost růstu - možnost rozvíjet novou kvalifikaci a nové znalosti.

Kromě vlastní žádosti mohou při hledání příležitostí rozvoje pomoci skupiny mimo organizaci. Muži po celá léta využívají soukromé kluby a profesní asociace, aby si vytvořili tzv. "přátelské sítě", které nabízejí možnosti růstu a často i cestu k prosazení u těch, kteří v organizacích přijímají rozhodnutí. Většinou jsou však tyto organizace uzavřeny pro ženy, které do svých řad přijímá jen velice málo asociací, a to ještě s ne příliš velkou ochotou. Ale řešení je na obzoru, jak ostatně vidíme z článku ve *Wall Street Journal*:

Profesní asociace žen vznikají v řadě povolání s cílem pomáhat svým členkám. Tyto skupiny se snaží spíše o prosazování pracovního postupu svých členek, nezabývají se obecnými otázkami ženského hnutí. Ženy v organizaci Zpracování informací ve Washingtonu, D.C. pomáhají svým 4000 členek prosadit se částečně i zajišťováním vystoupení na veřejnosti.

Národní asociace pracovníků prodeje v Sacramentu zdůrazňuje vzdělání pro své členky. Její pobočky v 35 městech organizují každý měsíc setkání, na nichž se probírá příprava v oblasti prodeje. Asociace vznikla v roce 1980 s počtem 900 členek. Dnes už jich je 5000. Národní asociace černošských podnikatelek v Detroitu ... pomáhá svým 3000 členek získávat informace o obchodních příležitostech pro příslušníky menšin.²⁸⁾

Činnost obecných institucí zajišťuje příležitosti růstu i uznání. Kampaň United Ways, výbory průmyslových komor, umělecké organizace a další skupinové organizace nabízejí mladým vedoucím pracovníkům možnosti rozvoje a využití jejich řídicí kvalifikace. Lidé se učí pracovat s jinými lidmi, objevují své řídicí schopnosti a prosazují se v řídicí práci. Firmy profesionálních služeb v oblastech účetnictví, práva, poradenství aj. od svých členů očekávají, že budou aktivně pracovat na rozvoji nových obchodních vedoucích a příznivě publicitě pro firmu. Ve velkých organizacích může

Přátelské sítě

Vznikají i sítě žen

tato práce zahrnovat prosazení určitých zaměstnanců. Síť kontaktů mimo firmu bývá užitečná při hledání jiného zaměstnání nebo zahájení vlastní podnikatelské činnosti.

Rozvoj pracovního postupu podporovaný personálním oddělením

Rozvoj pracovního postupu by se neměl opírat pouze o úsilí jednotlivce, protože toto úsilí nemusí být vždy v souladu se zájmy firmy. Např. zaměstnanci mohou odejít k novému zaměstnavateli, jak jsme viděli v případě Gulf Coast. Anebo zaměstnanci prostě jen nevědí o možnostech pracovního postupu u své firmy nebo o personálních potřebách.

Informační seminář o pracovním postupu u firmy John Deere slouží jako dobrý příklad. Pomáhá zaměstnancům v oblasti vzdělávání a informací. Brožura, která se rozdává účastníkům semináře, popisuje stupnici zaměstnání, která jsou k dispozici. K dispozici jsou i zástupci personálního oddělení. Protože však tyto schůzky jsou dobrovolné a konají se ve volném čase zaměstnanců, může personální oddělení zdůraznit, že rozvoj pracovního postupu závisí na každém jednotlivci.

Není pochyb, že zaměstnanci mají o takové podnikové programy zájem, pokud jsou výsledky u Harvester Works reprezentativní. V prvních dvou týdnech po ohlášení programu se do něj zapsalo 50 % zaměstnanců, pro které byl určen. Ti, kteří seminář navštívili, si o 50 % zlepšili své pochopení plánování pracovního postupu. Tento výsledek byl zjištěn na základě srovnání s kontrolní skupinou zaměstnanců, která se semináře neúčastnila. I samotní zaměstnanci seminář hodnotili kladně.²⁹⁾

Personální oddělení dělají pro pracovní postup víc než to, že jen řídí informační semináře ve volném čase zaměstnanců. Např. programy odborné přípravy a rozvoje, o kterých jsme hovořili v 9. kapitole, jsou důležitým stavebním kamenem v pracovním postupu většiny lidí.³⁰⁾

Personální oddělení ve své činnosti plánování pracovního postupu sledují kromě pomoci zaměstnancům i jiné cíle. Hlavním úkolem je vytvořit interní kapitál talentů. Plánování pracovního postupu pomáhá instruktorům určit potřeby zaměstnanců. Může pomoci i příslušníkům chráněných skupin dostat se na místa, kde nejsou dostatečně zastoupeny ženy a příslušníci menšin. Zlepšení výkonu, loajality vůči firmě a motivace patří rovněž k výsledkům plánování pracovního postupu. Jednoduše řečeno, plánování pracovního postupu může mít obchodní smysl. Může zvýšit zisk, produktivitu a kvalitu pracovního života zaměstnanců. Vidíme to na následujícím příkladu:

Poradenský program pracovního postupu jedné banky ušetřil ročně 1,95 miliónu dolarů. Tento odhad, založený na statistikách průmyslového inženýra, odrážel 65 % snížení fluktuace, 25 % nárůst produktivity a 75 % zvýšení vhodnosti zaměstnanců pro povýšení.³¹⁾

Ovšem aby plánování a rozvoj pracovního postupu skutečně přispívaly organizaci i jejím zaměstnancům, musí personální oddělení zajistit podporu vedení, zejména nejvyšších vedoucích pracovníků.



Poslední pohled do firmy John Deere



Ušetřeno 1,95 miliónu dolarů

Rychlí běžci

Podpora vedení. Úsilí personálního oddělení o plánování a rozvoj pracovního postupu se mívá účinkem, nemá-li podporu vedoucích pracovníků. Základní je podpora hlavního vedení. Bez ní totiž pravděpodobně i vedoucí středního stupně nebudou zájmy zaměstnanců, týkající se jejich pracovního postupu, tolik podporovat. Závazek hlavního vedení musí jít za hranice pouhého svolení - vedení musí jít příkladem, aktivně se zajímat o plány pracovního postupu vedoucích středního stupně. Když nejvyšší vedoucí pracovníci projeví aktivní zájem o plánování pracovního postupu, ostatní vedoucí si toto chování rychle osvojí. Bez široké podpory na všech řídicích stupních budou ostatní zaměstnanci pravděpodobně rozvoj pracovního postupu také ignorovat a svou pozornost obrátí jinam. Mnoho severoamerických i evropských manažerů nemá vyvinutou tradici prokazování smysluplného uznání svým kolegů, kteří dobrovolně podporují rozvoj zaměstnanců. Běžné je to naopak např. v Japonsku.

Jedním ze způsobů, kterým americké firmy ukazují podporu činnostem v oblasti rozvoje pracovního postupu, je sledování pokroku tzv. rychlých běžců, tj. těch, kteří rychle postupují nebo se zdají být k tomu předurčení. Určování, sledování a hodnocení těch, kteří jsou na své cestě vzhůru, informuje ostatní, že mají víc než jen své zaměstnání, tedy že mají potenciál k pracovnímu postupu.



Southland Corp., mateřská firma soustavy obchodů se zbožím denní spotřeby 7-Eleven, vede své vedoucí pracovníky k tomu, aby dvakrát ročně vypracovávali zprávy o vhodnosti jejich podřízených k povýšení. Zprávy se ukládají do počítače, aby se v budoucnu dal určit nedostatek talentovaných zaměstnanců. Takový deficit se pak vyrovnává prostřednictvím rozvoje pracovního postupu.

Gulf & Western Industry sleduje 125 kandidátů na nejvyšší vedoucí místa. Firma John Deere & Company využívá ke sledování více než 1000 vedoucích počítačového programu.³²⁾

Podpora rozvoje pracovního postupu zaměstnanců se v jednotlivých firmách liší. Některé organizace zastávají názor, že plánování pracovního postupu je záležitostí zaměstnanců a že by zapojení firmy bylo zasahováním do jejich soukromí. Jiné firmy se obávají, že rozvoj pracovního postupu by mohl zvýšit očekávání zaměstnanců, že budou rychle povýšeni, a působit jim zklamání, pokud by tomu tak nebylo. Ale u hlavních amerických firem je rozvoj úspěšných zaměstnanců považován za znak úspěšné organizace. Takových úspěchů by se nedalo dosáhnout bez dlouhodobé podpory celých generací nejvyšších vedoucích pracovníků. Uveďme si ještě několik dalších příkladů:



Filosofie firmy
McGraw-Hill

Vysoká úroveň
fluktuační u GE:
je to dobře nebo
špatně?

U firmy McGraw-Hill, vydavatele této knihy, "je podnikovou filosofií, že ... zapojení vedoucích pracovníků do plánování pracovního postupu pomáhá zajistit soulad mezi plány pracovního postupu zaměstnanců a úkoly organizace. Navíc se organizace snaží zajistit, aby 'se tráva doma zelenala víc než u sousedů'".³³⁾

"Během deseti let dosáhla firma General Electric obdivuhodného zvýšení příjmů a 61 z jejich 360 viceprezidentů se v tomto období stalo prezidenty jiných společností. To znamená, že GE vyrábí talenty pro jiné firmy."

"Donald Burnham byl prvním hlavním inženýrem GM, který se stal šéfem jiné společnosti. Odešel, aby vedl ... firmu Westinghouse."

"A konečně ... IBM. Připravuje své zaměstnance po odborné stránce tak dokonale, že po pěti letech mohou tito zaměstnanci jít ke kterékoli firmě a sami si určit výši platu."³⁴⁾

Zpětná vazba. Bez zpětné vazby, týkající se výsledků rozvoje pracovního postupu, zaměstnanci jen těžko snášejí roky přípravy, která je k dosažení stanovených cílů nezbytná. Personální oddělení může poskytnout informace o zpětné vazbě několika způsoby. Jedním z nich je zpětná vazba o rozhodnutích, týkajících se umístění zaměstnance. Zaměstnanec, který se aktivně snaží o pracovní postup a je při povyšování přeskočen, může dojít k závěru, že to za všechnu tu námahu nestojí. Neúspěšným kandidátům na uvolněná místa by mělo být vysvětleno, že toto nebyla ta příležitost, kterou hledali. Zpětná vazba má tři úkoly:

1. *Ujistit* zaměstnance, kteří nebyli povýšeni, že mají stále svou cenu a že se o nich bude při dalším povýšení uvažovat, budou-li mít potřebnou kvalifikaci. Jinak mohou cenní zaměstnanci odcházet, protože mají pocit, že organizace nedokáže ocenit jejich úsilí.

2. *Vysvětlit* jim, proč nebyli vybráni.

3. *Poradit* jim, které konkrétní činnosti, zaměřené na rozvoj pracovního postupu, by měli začít. Neměli by však být ujišťováni, že zahájení takové činnosti bude automaticky znamenat povýšení. Namísto toho by měla být kandidatura každého jednotlivce podporována vhodnou činností v oblasti rozvoje pracovního postupu.

Zpětná vazba o pracovním výkonu je asi nejdůležitější zpětnou vazbou, kterou zaměstnanci dostávají. Už jsme si v této kapitole jednou řekli, a připomínáme to znovu, že úspěch pracovního postupu závisí především na pracovním výkonu. V dlouhodobé perspektivě není za dobře vykonávanou práci žádná jiná náhrada. Žádná. Ačkoli objektivní měřítka pracovního výkonu někdy chybějí a některá povýšení závisejí na tom, "koho znáte", většina vedoucích pracovníků uvažuje v tomto směru rozumně. Chtějí povyšovat zaměstnance, kteří jsou schopni dělat svou práci. Jsou-li úspěšní jejich podřízení, získají i oni sami dobré jméno. K poskytování zpětné vazby o pracovním výkonu si řada personálních oddělení vytvořila formální postupy pro hodnocení pracovního výkonu. Vzniklá zpětná vazba umožňuje zaměstnancům přizpůsobit výkon plánům v oblasti pracovního postupu. 11. kapitola, zvaná Pracovní hodnocení, se týká nejrůznějších způsobů, které si personální oddělení vytvořila k tomu, aby dokázala zaměstnancům poskytovat zpětnou vazbu o jejich pracovním výkonu.

SHRNUTÍ

Plánování a rozvoj pracovního postupu jsou pro personální odborníky poměrně novými pojmy. V posledních letech si začala personální oddělení uvědomovat potřebu aktivnější činnosti v této oblasti. V důsledku toho některá (především velká) personální oddělení zajišťují vzdělávání, infor-

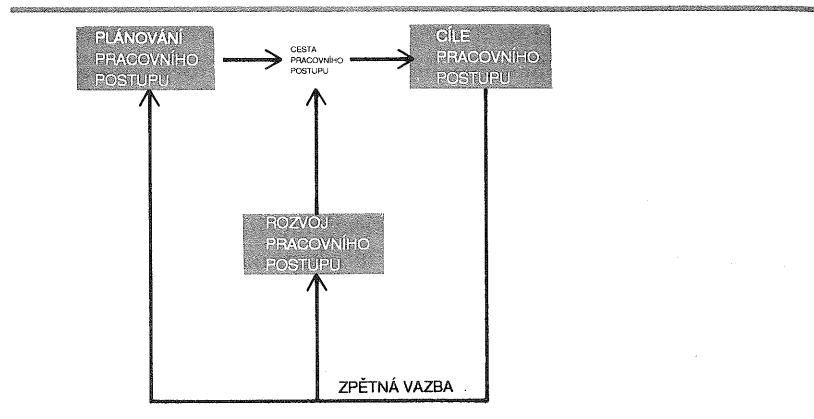
Pomáhat těm,
kteří nebyli
povýšeni

mace a poradenství, týkající se pracovního postupu. Ale za plánování a rozvoj pracovního postupu je stále zodpovědný především sám zaměstnanec.

Příloha 10-8 obsahuje přehled plánování a rozvoje pracovního postupu. Proces plánování umožňuje zaměstnancům určit cíle pracovního postupu a cestu k jejich dosažení. Potom se prostřednictvím nejrůznějších aktivit zaměstnanec snaží zlepšit sama sebe a sledovat své cíle. I dnes je většina aktivit rozvoje pracovního postupu individuálních a dobrovolných. Úsilí jednotlivce v sobě spojuje dobrý pracovní výkon, příznivé prosazení, spekulování a získávání spojenců. Personální oddělení se zapojuje poskytováním informací a získáváním podpory vedení. Personální oddělení pomáhá vytvářet plány pracovního postupu jak zaměstnancům, tak i organizaci.

Plánování pracovního postupu ještě nezaručuje úspěch. Bez něho je však zaměstnanec jen zřídka připraven na příležitost, která se mu naskytne. V důsledku toho se může pracovní postup zpomalit a personální oddělení nemusí být schopno obsadit uvolněná místa z vnitřních zdrojů.

PŘÍLOHA 10-8
Rámec plánování
a rozvoje
pracovního
postupu



TERMÍNY K ZOPAKOVÁNÍ

pracovní postup
cesta pracovního postupu
plánování pracovního postupu
rozvoj pracovního postupu
rodiny zaměstnání
progresivní žebříček

poradenství v oblasti pracovního postupu
životní plán
prosazení
řádce
ochránce
klíčové podřízení

OPAKOVÁNÍ A OTÁZKY K DISKUSI

1. Proč by se mělo personální oddělení zajímat o plánování pracovního postupu, když plány zaměstnanců mohou být v rozporu s úkoly organizace? Jaké výhody může personální oddělení očekávat od pomoci při plánování pracovního postupu?

2. Jakým způsobem pomáhá personální oddělení plánovat pracovní postup?

3. Kdybyste chtěli udělat kariéru jako hudebník, jaké typy cílů pracovního postupu byste si stanovili? Jak byste se před přijetím prvního místa informovali o možnostech pracovního postupu hudebníka?

4. Řekněme, že jste dokončili vysokou školu a nyní jste v kursu odborné přípravy pro vedoucí pracovníky. Nemáte jasné cíle pracovního postupu, ale rádi byste se stali jedním z hlavních vedoucích vaší firmy. Jaké informace personálního oddělení by vám mohly pomoci vytvořit plán pracovního postupu?

5. Jste zaměstnán v bance a vytvořili jste si svůj první plán pracovního postupu. Na jaké činnosti v oblasti jeho rozvoje se zaměříte? Proč?

6. Řekněme, že je vám svěřen úkol vytvořit program plánování a rozvoje pracovního postupu pro zaměstnance velkého města. Jak budete postupovat, abyste v zaměstnancích vzbudili zájem o tento program? Jak si zajistíte podporu všech vedoucích pracovníků organizace?

7. Proč je zpětná vazba zaměstnancům tak důležitým prvkem při pokusu organizace podnítit rozvoj pracovního postupu?

8. Pilně pracující a loajální zaměstnanec byl při povýšení přeskóčen. Co mu řeknete?

PŘÍPAD 10-1

Plánování a rozvoj pracovního postupu u Immobile, Inc.

Zaměstnanci New York Electric dali své firmě přezdívku "Immobile, Inc.". V této firmě se totiž zvyšovalo jen, když vedoucí pracovník rezignoval nebo odešel do důchodu. I když se objevilo volné místo, personální oddělení většinou hledalo náhradu mimo firmu, takže se povýšení dočkalo jen velice málo současných zaměstnanců. Fluktuace zaměstnanců byla nízká částečně díky vysokým platům, částečně vlivem vysoké jistoty zaměstnání a částečně pro neobvykle kvalitní sociální výhody.

Hlavní vedení se začalo zajímat o příčinu negativního postoje zaměstnanců, který se odrážel v přezdívce Immobile, Inc., a najalo velkou poradenskou firmu, aby vytvořila program plánování pracovního postupu. Po několika měsících předložili konzultanti detailní plán, který vypracovali ve spolupráci s úřadem poradenství v oblasti pracovního postupu personálního oddělení. Zpočátku zaměstnanci reagovali příznivě a začali po-

radenských a informačních služeb hodně využívat. Za čtyři měsíce však požádal hlavní poradce pracovního postupu personálního ředitele o přeřazení do jiné části personálního oddělení. Když byl dotázán na důvod, řekl, že zaměstnanci této služby přestali využívat a on nemá co dělat. Personální ředitel poradce pověřil, aby zjistil příčiny nezdaru programu a možnosti jeho oživení.

1. Jak byste vysvětlili počáteční zájem zaměstnanců o program pomoci při plánování pracovního postupu a posléze jejich téměř absolutní nezájem?

2. Předpokládejme, že součástí problému byl nedostatek podpory ze strany vedení na střední a nejnižší úrovni, co byste v tomto případě doporučili? Mohla by se tato firma něčemu přiučit z japonského přístupu?

Případ 10-2

Zmenšující se železnice

Severní železnice si prožily několik nepříjemných let. Rok od roku docházelo k větším ztrátám. Nakonec vedení rozhodlo, že musí skončit s velkým množstvím nevýnosných provozů v malých městech. Ke zmírnění následků pro pracovníky, kteří zde pracovali již mnoho let, vedení rozhodlo, že nikdo s praxí delší než 10 let nebude propuštěn.

Personální oddělení vypracovalo plán a uvědomilo o tom každého dlouholetého zaměstnance ve městech, kde se měly zrušit služby poskytované železnicí. Protože se většinou jednalo o funkce přednosty stanice a jeho zástupce, v ostatních městech nebyl dostatek srovnatelných pracovních příležitostí. Zatímco se personální oddělení snažilo nalézt nějaké stále řešení, tito dlouholetí zaměstnanci byli převedeni na taková místa, která byla momentálně k dispozici.

Mnozí z nich si stěžovali, že byli vlastně degradováni. Odbory se zase domnívaly, že je nespravedlivé, že tito lidé dostávají svůj předešlý plat, když ostatní lidé na týchž místech dostávají mnohem méně.

1. Bylo by za těchto okolností plánování pracovního postupu užitečným prostředkem, který by pomohl personálnímu oddělení zmenšit pocit křivdy u těchto dlouholetých zaměstnanců?

2. Jak by mohli podle vašeho názoru tito zaměstnanci reagovat na aktivity personálního oddělení v oblasti plánování pracovního postupu? A jak by asi reagovali zaměstnanci, kterých se tento problém netýkal?

PRAMENY:

1. Stewart D. Friedman: "Succession System in Large Corporations: Characteristics and Correlates of Performance", *Human Resource Management*, léto 1986, str. 212.
2. James W. Walker: "Let's Get Realistic about Career Paths", *Human Resource Management*, podzim 1976, str. 2.
3. Richard K. Broszeit: "It I Had My Druthers...", *Personnel Journal*, říjen 1986, str. 84-90.
4. John J. Leach: "The Career Planning Process", *Personnel Journal*, duben 1981, str. 283-287. Viz také Manuel London: "Toward a Theory of Career Motivation", *The Academy of Management Review*, říjen 1983, str. 631-639; Caela Farren and Beverly Kaye: "The Principles of Program Design: A Successful Career Development Model", *Personnel Administrator*, červen 1984, str. 109-118; Joseph A. Raelin: "An Examination of Deviant/Adaptive Behaviors in the Organizational Careers of Professionals", *Academy of Management Review*, sv. 9, č. 3, 1984, str. 413-427 a William L. Mihal, Patricia A. Sorce, and Thomas E. Conte: "A Process Model of Individual Career Decision Making", *Academy of Management Review*, sv. 9, č. 1, 1984, str. 95-103.
5. Tato dělení na dvě skupiny - jednotlivce-organizace - pomáhá rozlišit úlohu jednotlivce a úlohu personálního oddělení. Podrobnější rozbor viz Dorothy Heider and Ellito N. Kusnell: "I Can Develop My Management Skills By: _____", *Personnel Journal*, červen 1984, str. 52-54 a Warren R. Wilhelm: "Helping Workers to Self-Manage Their Careers", *Personnel Administrator*, srpen 1983, str. 83-88.
6. Friedman: cit. dílo, str. 191-213.
7. Ellryn Mirides and Andre Cote: "Women in Management: Strategies for Removing the Barriers", *Personnel Administrator*, duben 1980, str. 25-28, 48, Friedman: cit. dílo, str. 191-213.
8. William F. Rothenbach: "Career Development: Ask Your Employees for Their Opinions", *Personnel Administrator*, listopad 1982, str. 43-46, 51.
9. Tamtéž, str. 51.
10. Friedman: cit. dílo, str. 200.
11. Douglas T. Hall: *Careers in Organizations*, Pacific Palisades, Calif.: Goodyear 1976; Frank W. Archer: "Charting a Career Course", *Personnel Journal*, duben 1984, str. 60-64; Broszeit: cit. dílo.
12. Karl A. Hickerson and Richard C. Anderson: "Career Development: Whose Responsibility?" *Personnel Administrator*, červen 1982, str. 46.
13. "HRM Update", *Personnel Administrator*, březen 1987, str. 26.
14. Tamtéž, str. 28.
15. Hickerson and Anderson: cit. dílo.
16. Edward G. Verlander: "Incorporating Career Counseling Into Management Development", *Journal of Management Development*, sv. 5, č. 3, 1986, str. 36-45. Peter C. Cairo: "Counseling in Industry: A Selected Review of the Literature", *Personnel Psychology*, sv. 36, 1983, str. 1-18.
17. Hickerson and Anderson: cit. dílo.
18. Tamtéž.
19. Eugene E. Jennings: *The Mobile Manager*, New York: McGraw-Hill, 1976.
20. Jennings: How to Develop Your Management Talent Internally, *Personnel Administrator*, červen 1981, str. 20-23. Teresa Carson and John A. Byrne: "Fast-Track Kids", *Business Week*, 10. listopad 1986, str. 90-92.
21. Jennings: *The Mobile Manager*, cit. dílo, Walter L. Polsky and Loretta D. Foxman: "Career Counselors", *Personnel Journal*, prosinec 1986, str. 35-38.
22. William B. Werther, Jr.: "Management Turnover Implications of Career Mobility", *Personnel Administrator*, únor 1987, str. 63-66. Viz také Ellen F. Jacofsky and Lawrence H. Peters: "The Hypothesized Effects of Ability in the Turnover Process", *Academy of Management Review*, leden 1983, str. 46, 49.
23. Joseph A. Raelin: "Two-Track Plans for One-Track Careers", *Personnel Journal*, leden 1987, str. 96-101.

24. Werher: cit. dílo.
25. Několik nejvyšších vedoucích pracovníků vyjadřuje své názory na otázku pracovního postupu a rádců v: Roy Rowan: "America's Most Wanted Managers", *Fortune*, 3. únor 1986, str. 18-25. Viz také Cathy E. Kram and Lynn A. Isabella: "Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development", *Academy of Management Journal*, sv. 28, č. 1. 1985, str. 110-132.
26. Jennings: How to Develop Your Management Talent Internally, cit. dílo.
27. Jennings: The Mobile Manager, cit. dílo. Viz také John F. Veiga: "Plateaued versus Non-plateaued Managers: Career Patterns, Attitudes, and Path Potential", *Academy of Management Journal*, září 1981, str. 566-578.
28. Robert S. Greenberger: "Women's Groups Spring Up in a Variety of Occupations to Aid Members", *The Wall Street Journal*, západní vyd., 11. leden 1983, str. 1
29. Hickerson and Anderson: cit. dílo.
30. Beverly Kaye: "Career Development Puts Training in Its Place", *Personnel Journal*, únor 1983, str. 132-137.
31. Milan Moravec: "A Cost-Effective Career Planning Program Requires a Strategy", *Personnel Administrator*, 1982, str. 28.
32. William M. Bulkeley: "The Fast Track: Computers Help Firms Decide Whom to Promote", *The Wall Street Journal*, východní vyd., 18. září 1985, str. 25.
33. "Is Career Development the Answer?", *Training and Development Journal*, březen 1981, str. 81-82.
34. Jennings: How to Develop Your Management Talent Internally? cit. dílo, str. 20. Viz také Manual London: "The Boss's Role in Management Development", *Journal of Management Development*, sv. 5, č. 3, 1986, str. 25-35.

KAPITOLA 11

PRACOVNÍ HODNOCENÍ

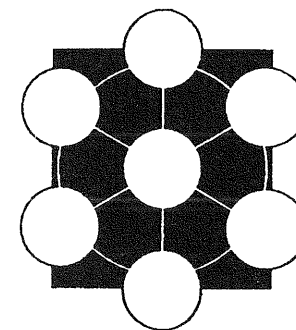
*Pracovní hodnocení se stává stále významnějším
personálním postupem jak ve státním, tak soukromém sektoru.*

RONALD W. CLEMENT A GEORGE STEVENS ¹⁾

HLAVNÍ CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- 1 Rozpoznat jevy, které mají na systém pracovního hodnocení svůj vliv.
- 2 Vysvětlit využití pracovního hodnocení.
- 3 Polemizovat o hlediscích pracovního hodnocení.
- 4 Popsat obecně uplatňované postupy hodnocení.
- 5 Pohovořit o roli hodnotících pohovorů v procesu pracovního hodnocení.
- 6 Vysvětlit, jak ovlivňují výsledky pracovního hodnocení personální management.



Pracovní hodnocení je proces, jímž organizace hodnotí vykonanou práci. Pokud je správně provedeno, přináší užitek jak zaměstnancům, tak i jejich nadřízeným, personálnímu oddělení a konečně i celé organizaci.

Zaměstnanci hledají zpětnou vazbu na svůj výkon, která by je vedla v jejich dalším počínání. Tato potřeba vedení se nejvíce projevuje u nováčků, kteří se teprve seznamují se svou prací i pracovním prostředím. Služebně starší pracovníci pak touží pro kladné odezvě na věci, které vykonali skutečně dobře, ale mohou odmítnout zpětnou vazbu korigující, kterou často pocítí jako kritiku a požadavek, aby změnili své chování.²⁾

Vedoucí a manažeři musejí provádět pracovní hodnocení, aby věděli, jaká opatření je třeba přijmout. Pracovníkův výkon se srovnává s implicitně nebo explicitně vyjádřenými normami. Pomáhá nadřízenému pracovníkovi podporovat uspokojujivé výsledky a přijímat nápravná opatření u slabého výkonu. Jak jsme již rozebrali v 8. kapitole, i rozhodování o umístění pracovníka - od povýšení až po propuštění - rovněž závisí na pracovním hodnocení.

Personální oddělení také využívá informací obsažených v pracovním hodnocení. Modely dobrého či špatného hodnocení zpětně odrážejí úspěch náboru, výběru, orientace, umístění a odborné přípravy zaměstnance a dalších personálních činností. Ačkoli neformální každodenní hodnocení využívané vedoucími pracovníky je pro hladký chod organizace nezbytné, potřebám personálního oddělení nepostačuje. To vyžaduje formální, systematické hodnocení, kterého pak využívá při rozhodování o umístění pracovníka, výši jeho mzdy atp.

Zpětná vazba přináší organizaci užitek v neposlední řadě i tím, že umožňuje zaměstnancům, vedoucím i personálnímu oddělení přijímat nápravná opatření. Dokonce i v jinak dobře řízené organizaci může systém hodnocení narazit na řadu problémů. Vedoucí a manažeři pohlížejí na formální hodnocení jako na zbytečné zdržování. A proč by ne? Oni přece vědí, jak jejich zaměstnanci pracují. Tak proč by ztráceli drahocenný čas vyplňováním formulářů, které vypracovalo personální oddělení? Ovšem i samotná struktura systému hodnocení může pracovníky i jejich nadřízené povzbudit, jak se to stalo např. v jedné pobočce firmy Xerox.



Hlavní rozmnožovací organizací firmy Xerox - Reprografické obchodní skupině - přinesl formální systematický přístup k pracovnímu hodnocení ve formě, v níž byl uplatňován dvacet let, jen nepatrný užitek. Podle starého systému se jednou ročně vypracovávaly zprávy založené na dokumentaci jednotlivých zaměstnanců, které obsahovaly výsledky jejich práce za daný rok. Manažer napsal hodnocení a pracovníka ohodnotil známkou od 1 (neuspokojujivý výkon) do 5 (výjimečný výkon), čím vyšší známka, tím lepší ohodnocení.

Více než 95 % známek byly vždy 3 (splňuje, někdy překračuje očekávaný výkon) a 4 (stále překračuje očekávaný výkon), přičemž převažovala známka 4. V podstatě bylo známkou 4 hodnoceno tolik lidí, že známka 3 byla pak považována za podprůměrnou. Tento problém se navíc komplikoval tím, že počátkem hodnoceného roku nebyly úkoly pro jednotlivé vedoucí a jejich podřízené dostatečně naplánovány a zdokumentovány. Jelikož udělené známky podmiňovaly vyšší odměny, docházelo často k nadhodnocování.

K překonání těchto problémů vytvořili personální odborníci nový postup hodnocení, nazvaný "Zpětná vazba a vývoj".

Tento nový systém spočívá v tom, že veškeré úkoly jednotlivých zaměstnanců jsou nastíněny ještě před začátkem příslušného roku a schváleny personálním odborníkem. Po půl roce se vypracovává průběžné hodnocení, které slouží k diskusím o době či špatně vykonané práci, i aktualizaci daných úkolů a mapování jejich případného překračování.

Otázka zvyšování mezd už s těmito zprávami nekoliduje; rozebírá se o jeden až dva měsíce později. Známkové hodnocení bylo zrušeno, ale hodnocení písemné, shrnující výkon pracovníka, je i nadále součástí hodnocení celkového, které se provádí na konci roku.

Při vytváření ukazatelů na následující rok se rozebírají i finanční a personální otázky. Zároveň se však berou v úvahu i cíle profesionálního rozvoje jednotlivce, vztahující se jak na konkrétní odbornost, tak i na všeobecné dovednosti, jako např. využití pracovní doby, mezilidské vztahy, otázky komunikace atp.³⁾

Jak vidíme z tohoto příkladu, organizace nevystačí jen s tím, že má nějaký systém hodnocení. Tento systém musí být efektivní a všeobecně přijatelný. Jako takový pak může napomáhat sledování rozvoje (9. kapitola), informací o plánování pracovního postupu (10. kapitola). Příslušné informace pomáhají personálnímu pracovníkovi rovněž vytvářet schémata výměn (viz 4. kapitola - Personální plánování). Další možností využití pracovního hodnocení jsou uvedeny v příloze 11-1. Jako všechny personální činnosti musí být i pracovní hodnocení oproštěno od jakékoli diskriminace. Každé hodnocení, s nímž bude personální oddělení pracovat, musí být pravdivé a spolehlivé, jak jsme o tom již hovořili ve 3. kapitole.

PŘÍLOHA 11-1 Využití pracovního hodnocení

- **Zlepšení výkonu.** Zpětná vazba umožňuje zaměstnanci, vedoucímu i personálním pracovníkům do výkonu příslušnými kroky zasahovat a zlepšovat ho.
- **Určení odměny.** Pracovní hodnocení pomáhá při rozhodování o zvýšení mzdy. Řada firem zvyšuje platy a uděluje odměny na základě zásluh, které se určují právě na základě pracovního hodnocení.
- **Rozhodování o pracovním zařazení.** Povýšení, přearování i přeložení na podřadnější místo se rovněž zakládají na výsledcích (již známých nebo pouze předpokládaných) vykonané práce. Povýšení bývá často odměnou za práci již vykonanou.
- **Odborná příprava a potřeby rozvoje.** Špatný pracovní výkon může znamenat i potřebu zvýšení kvalifikace. Stejně tak dobrý výkon může upozorňovat na skrytý potenciál, kterého je třeba využít a tvořivě jej rozvíjet.
- **Plánování pracovního postupu a rozvoje.** Zmíněná zpětná vazba řídí i rozhodnutí o konkrétních možnostech volby povolání.
- **Nedostatek ve výběru pracovníků.** Dobrý nebo špatný pracovní výkon naznačuje i dobrou či nedostatečnou práci personálního oddělení.
- **Informační nepřesnost.** Špatný pracovní výkon může být zaviněn i chybami v informacích pracovní analýzy, personálních plánů či jiných součástí informačního systému personálního managementu. Práce s těmito nepřesnými informacemi může vést k nesprávným rozhodnutím v otázkách výběrání, odborné přípravy nebo propuštění zaměstnanců.
- **Chyby v rozvržení práce.** Špatný pracovní rozvrh může být příznakem špatně pojatého rozvržení práce. Pracovní hodnocení pomáhá tyto chyby rozpoznat.
- **Stejná pracovní příležitost.** Přesné pracovní hodnocení, které skutečně práci hodnotí, zajišťuje, že interní rozhodnutí o umístění pracovníků nebudou diskriminující.
- **Vnější vlivy.** Někdy je pracovní výkon ovlivňován faktory mimo pracovní prostředí, jako jsou např. rodina, finanční situace, zdraví či jiné soukromé záležitosti. Pokud jsou tyto faktory v hodnocení uvedeny, může personální oddělení příslušnému zaměstnanci pomoci i v této oblasti.

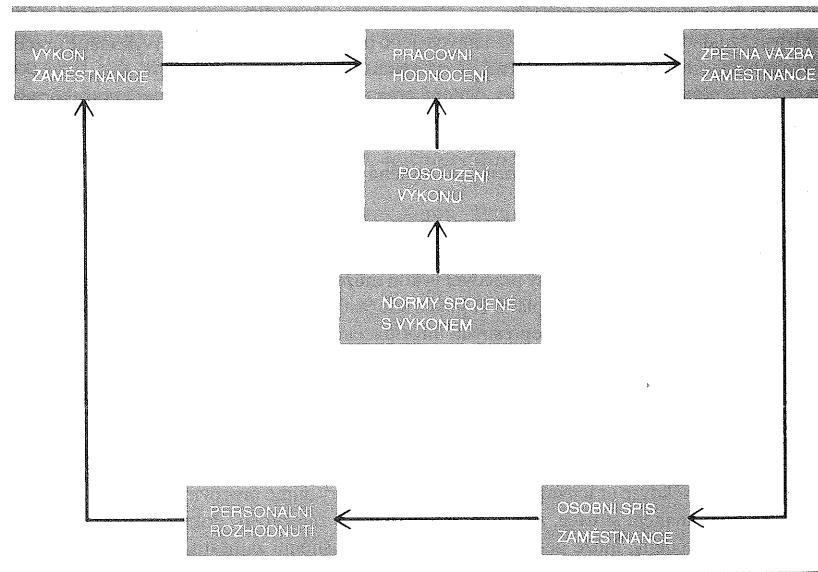


Firma General Motors byla např. shledána vinnou v procesu Rowe versus General Motors, který se týkal právě diskriminace. Jeden z jejich vedoucích totiž používal metody pracovního hodnocení, které byly založeny téměř výhradně na subjektivním názoru na iniciativu a přístup zaměstnance. "Soud rozhodl, že při výběru zaměstnanců k povýšení se firma nemůže spoléhat jen na doporučení svých mistrů, pokud jsou jimi užívaná měřítka vágní a subjektivní." ⁴⁾

Příloha 11-2 znázorňuje hlavní rysy přijatelného systému pracovního hodnocení. Celkové pojetí musí rozpoznat normy spojené s pracovním výkonem, tato kritéria zvážit a poté poskytnout zaměstnancům i personálnímu oddělení příslušnou zpětnou vazbu. Pakliže je výkon posuzován z hledisek, která s ním přímo nesouvisí, může být hodnocení ve svém výsledku nepřesné či zaujaté. ⁵⁾

Personální oddělení obvykle zpracovává pracovní hodnocení všech zaměstnanců. Tato centralizace má zaručit jednotnost zpracování. Je-li zachována jednota návrhu a realizace, jsou výsledky hodnocení mezi podobnými skupinami zaměstnanců lépe porovnatelné. Přesto si může personální oddělení zvolit různé přístupy k hodnocení vedoucích pracovníků, dělníků atd., musí ovšem zachovat jednotu v rámci každé této skupiny, aby se dospělo k použitelným závěrům. I když personální oddělení obvykle zpracovává systém pracovních hodnocení, jen zřídka toto hodnocení skutečně provádí. Pracovní výkon zaměstnance většinou hodnotí jeho přímý nadřízený. Přestože mohou práci příslušného zaměstnance posuzovat i jiní lidé, nejlepší podklady k tomu většinou mívá právě jeho přímý nadřízený. Nicméně, větší počet hodnocení jednoho pracovníka - včetně hodnocení vypracovaných jeho kolegy či dokonce podřízenými - doplňuje úhel pohledu. Pro vysvětlení významu pracovního hodnocení se budeme zabývat ve zbývajících částech kapitoly jeho přípravou, metodami a realizací.

PŘÍLOHA 11-2
Klíčové prvky
systému
pracovního
hodnocení



PŘÍPRAVA PRACOVNÍHO HODNOCENÍ

Pracovní hodnocení by mělo vytvořit přesný obraz o pracovním výkonu jednotlivce. K dosažení tohoto cíle by měly být systémy pracovního hodnocení profesně zaměřené a praktické, měly by mít své normy a užívat spolehlivých měřítek. ⁶⁾ Pojem "profesně zaměřené" znamená, že systém hodnotí základní funkce, přispívající k úspěšnému pracovnímu výkonu. Tyto funkce jsou běžně považovány za součást pracovní analýzy, popsané v 5. kapitole. Pokud hodnocení není profesně zaměřeno, není efektivní. Není-li systém hodnocení efektivní a spolehlivý, může být ve svém výsledku diskriminující z hlediska porušování zákona o stejné pracovní příležitosti. Není-li hodnocení profesně zaměřeno, bývá nepřesné i v případě, že k diskriminaci nedochází. Hodnotící přístup však musí být zároveň praktický, to jest pochopitelný jak pro zaměstnance, tak i pro ty, kteří je hodnotí. Složitý a nepraktický systém může vyvolávat zášť, zmatek, nebo může být dokonce zcela nepoužitelný.

Užitečný je normalizovaný systém v rámci jedné organizace, který umožňuje personálnímu oddělení vytvářet jednotné postupy. Podobná normalizace však neexistuje mezi firmami rozdílných průmyslových odvětví. Nicméně převládá názor, že postupně se objevující norma pro systém pracovního hodnocení je obsažena v Zákoně o reformě státní služby z roku 1978, uplatňovaném ve státním sektoru Úřadem personálního managementu. Tento zákon je obecně považován za pozoruhodný, protože jeho pojetí pracovního hodnocení je jasné a může být soudně aplikováno i v organizacích soukromého sektoru, jejichž systém případně nevyhovuje. ⁷⁾ Paragraf 403 tohoto zákona podporuje účast zaměstnanců v rozvíjení pracovních norem, založených na klíčových prvcích pracovních činností, jež mají být hodnoceny. Metoda identifikace těchto prvků bude s největší pravděpodobností realizována pomocí analýzy. Nehledě na použitou metodu je ale nezbytné vypracovat písemný přehled příslušných norem. Zaměstnanci musejí být s těmito normami obeznámeni ještě před vytvářením hodnocení, ne až po něm. Pracovní hodnocení každého zaměstnance musí být založeno na jeho skutečném pracovním výkonu. ⁸⁾ Uvedená firma Xerox skutečně využívá účasti zaměstnanců na identifikaci klíčových prvků.

Než se budeme zabývat konkrétními přístupy k pracovnímu hodnocení, zmíníme se o obecných prvcích společných většině hodnotících systémů. Spadají do nich pracovní normy, pracovní měřítka a případně zaujaté hodnocení.

Normy pracovního výkonu

Hodnocení vykonané práce vyžaduje *pracovní normy*. Ty slouží jako určitá "latka", s níž se daný pracovní výkon srovnává. Aby byly tyto normy efektivní, měly by se týkat požadovaných výsledků každé práce. Nelze je stanovit libovolně. Informace o těchto normách se shromažďují prostřednic-

Klíčové prvky

Zákon o reformě
státní služby:
Nová norma?

Obecné prvky

Normy jako
"latka"

tvím pracovní analýzy. Jak již bylo řečeno v 5. kapitole, pracovní analýza zajišťuje na základě průzkumu pracovních výkonů současných zaměstnanců konkrétní pracovní kritéria.

Asi bychom stěží našli lepší příklad podrobných pracovních norem než u firmy United Parcel Service (Ústřední zásilková služba). V této firmě studuje a časově koordinuje veškeré otázky práce jejich zaměstnanců více než 1000 odborníků řízení. Podívejme se na následující úryvek z *Wall Street Journal*:

Joseph Polise ... kmitá mezi svou hnědou dodávkou a budovou úřadu ... Několik kroků za ním svírá v ruce digitální stopky pracovníce řídicího oddělení UPS Marjorie Cusacková.

... Počítá jeho kroky a měří, jak dlouho se baví se zákazníkem ... Paní Cusacková zapisuje každíčkou sekundu, strávenou čekáním u semaforu či domovního zvonku, objížďkami, cestou od auta k domu, cestou po schodech a přestávkami na kávu.

"Normy u nás nejsou žádnými strašáky, přidávají pracovníkům na zodpovědnosti," říká Larry P. Breakiron, viceprezident firmy pro oblast řízení práce. "Naše schopnost práci zorganizovat a učinit z ní cosi zavazujícího je klíčem k našemu úspěchu."⁹⁾

Co zjistili dva odborníci:

Důležitým faktorem je, že management pečlivě zkoumá charakteristicky efektivní práce. Analýza příslušné pracovní náplně, spojená s podrobnou analýzou pracovního výkonu současných zaměstnanců, by měla určit, které charakteristiky jsou pro určité zaměstnání nezbytné a které z nich se projevují v práci "úspěšných zaměstnanců". Takový průzkum může ukázat, že to, co dříve management používal k definování úspěšného pracovního výkonu, je dnes už neadekvátní nebo dokonce zavádějící. Tento fakt by však neměl management odrazovat od úkolu daná kritéria definovat. Naopak, mělo by jej to motivovat k dokončení jakéhosi "generálního úklidu", s nímž se již začalo. Jedná se o pečlivý a důkladný průzkum, při němž je třeba brát větší ohled na budoucí možná kritéria a nezaměřit se jen na kritéria užívaná v minulosti.¹⁰⁾

O tom, které pracovní činnosti jsou klíčové a měly by být tudíž hodnoceny, může analytik rozhodnout na základě povinností a norem uvedených v příslušném popisu práce. Je-li tato informace nepostačující nebo nejasná, vytvářejí se příslušné normy na základě pozorování nebo diskusí s přímými nadřízenými zaměstnanci.¹¹⁾

Měřítka pracovního výkonu

Hodnocení vykonané práce se neobejde bez spolehlivých *měřítek pracovního výkonu*, která, mají-li být efektivní, musejí být spolehlivá, snadno použitelná a musejí zaznamenávat klíčové činnosti pracovního výkonu, které určují jeho podstatu. Např. vedoucí telefonní společnosti musí sledovat práci každé spojovatelky z hlediska, zda ona:

- se drží postupů firmy - je klidná, účtuje za telefonní hovory příslušné tarify, dodržuje firemní instrukce a ustanovení,
- má příjemné chování - mluví jasně a zdvořile,
- přesně a bezchybně přepojuje hovory.

Tato pozorování lze provádět přímo nebo nepřímo. *Přímé* pozorování se uplatňuje, má-li hodnotící osoba možnost přímo sledovat práci zaměstnance. *Nepřímé* pozorování se uplatňuje, když hodnotitel nemůže hodnotit přímo pracovní výkon, ale jen jakousi náhradou; např. přímé pozorování je, sleduje-li vedoucí telefonní hovory spojovatelky, nepřímé pozorování pak může být písemný test, zabývající se zvládnutím výjimečných situací. Nepřímá pozorování nebývají většinou tak přesná, neboť hodnotí pouze náhradní činnost či konstrukt. Jelikož konstrukt není totéž co skutečný pracovní výkon, může nepřímé hodnocení vyústit v omyl.

Jedna nezávislá telefonní společnost si pro zjištění schopností svých spojovatelek reagovat na mimořádné telefonáty vytvořila písemný test. Tento test měl ukázat, zda všechny spojovatelky přesně vědí, jak postupovat v případě mimořádných telefonátů, např. volání policie, pohotovosti, požárníků. Po přezkoušení několika set spojovatelek se ukázalo, že nejlepších výsledků dosahují ty, které mají určitou znalost rychločtení. Personální oddělení proto rozhodlo test anulovat a pro hodnocení spojovatelek použít falešných mimořádných telefonátů.

Další vlastností měřítek pracovního výkonu je jejich objektivita či subjektivita. Objektivní měřítka pracovního výkonu jsou takové projevy v pracovním výkonu, které mohou potvrdit i ostatní zaměstnanci. Např. pokud dva vedoucí sledují práci jedné spojovatelky, mohou přesně spočítat chybně vytočená telefonní čísla. Výsledky jsou objektivní a ověřitelné, pokud dojdou oba vedoucí ke stejnému procentu správně spojených hovorů. Objektivní měřítka bývají většinou měřítka kvantitativními. Obsahují položky, jako např. hrubý počet vyprodukovaných jednotek, čistý počet jednotek propuštěných jakostní kontrolou, množství zmetků, množství výpočtových chyb, počet stížností zákazníků nebo jiné matematicky přesně zjištělné údaje měřící pracovní výkon.¹²⁾

S více než 13 milióny pracovníků, využívajících videodisplejových terminálů, se nám objevují nové způsoby měření pracovního výkonu. Asi třetina těchto pracovníků působí na místech, která lze automaticky zkoumat pomocí počítače. Prostřednictvím programových modifikací může většina počítačů nejen "zpracovávat" informace z terminálů, ale také měřit, zaznamenávat a systematizovat řadu podrobností o tom, jak efektivně vkládají zaměstnanci do počítače příslušné informace.¹³⁾

"Např. počítače pro rezervace letenek dokáží přesně změřit, jak dlouho obsluhuje úředník jednoho zákazníka i jaké má prostoje mezi telefonními hovory."¹⁴⁾

Neustálé sledování "velkým šéfem" však může psychicky deprimovat. Personální odborníci budou muset zvážit i případný dopad na pracovní morálku. Na druhé straně může zákonodárství nebo tlak odborů donutit příslušná místa změnit tyto přímé objektivní metody, objevující se v souvislosti se stále běžnějším užíváním počítačů.¹⁵⁾

Přímé a nepřímé pozorování



Objektivní a subjektivní měřítka



PŘÍLOHA 11-3
Typy a přesnost
měřítek
pracovního
výkonu

Typy měřítek	Relativní stupeň přesnosti	
	přímé	nepřímé
objektivní	velmi vysoký	vysoký
subjektivní	nízký	velmi nízký

Subjektivní měřítka pracovního výkonu jsou takové projevy v pracovním výkonu, které nemohou být potvrzeny ostatními zaměstnanci. Většinou se totiž jedná o osobní názor vedoucího. Příloha 11-3 porovnává přesnost objektivních a subjektivních měřítek. Ukazuje, že subjektivní měřítka jsou málo přesná. Jsou-li subjektivní měřítka navíc nepřímá, dochází k ještě výraznějším nepřesnostem. Např. hodnocení chování spojovatelky je subjektivní - vedoucí musí hodnotit na základě osobních zkušeností. Jelikož jde tedy o hodnocení subjektivní, bývá nepřesné i tehdy, když vedoucí spojovatelku přímo pozoruje. Stupeň přesnosti je ještě nižší při užití nepřímé metody, jako je např. písemný test o chování při telefonních hovorech. Je-li to možné, dávají personální odborníci přednost objektivním a přímým měřítkům, která však nelze vždy realizovat. Jejich nedostatkem trpí pak výsledek, který může být zaujatý.

Problém zaujatosti

Problémem subjektivních měřítek je především to, že mohou být ovlivněna zaujatostí. Zaujatost je vlastně zkreslení měřítek. Většinou bývá zaviněna hodnotící osobou, která není při hodnocení pracovního výkonu schopna oprostit se od emocí.

Nejběžnější typy zaujatosti při hodnocení pracovníka jsou: ¹⁶⁾

- efekt "svatozáře"
- omyl ve lpění na středové tendenci
- zaujatost vyplývající z rozdílnosti kultur
- osobní předsudky
- efekt "nedávnosti"

Efekt "svatozáře". K efektu "svatozáře" dochází, přiklání-li se hodnotící osoba ve svém hodnocení výkonu zaměstnance ke svému osobnímu názoru na něj. Např. pokud má nadřazený k hodnocenému zaměstnanci kladný či záporný vztah, může to samozřejmě zkreslit celkové hodnocení zaměstnancova pracovního výkonu. Tento problém je nejzávažnější v případech, kdy musí vedoucí hodnotit své přátele nebo nepřátele. ¹⁷⁾

Omyl ve lpění na středové tendenci. Někteří vedoucí jen neradi hodnotí zaměstnance jako výkonné či nevýkonné a zkreslují hodnocení tím, že je všechny označí za průměrné. Při vyplňování hodnotících formulářů se to

projevuje neochotou zapisovat extrémní případy - "velmi špatný" nebo "vyčníkající" - a namísto toho píše známkové hodnocení do střední části formuláře. Odtud pochází i název - *omyl ve lpění na středové tendenci*. Personální oddělení někdy samo, ač neúmyslně, tyto projevy podporuje tím, že k extrémně vysokému či nízkému hodnocení požaduje vysvětlení.

Shovívavost a přehnaná příslost. Ke *shovívavosti* dochází, přistupuje-li vedoucí k úkolu hodnotit zaměstnance ledabyle. Pak je jeho výkon vždy považován za dobrý a je i příznivě ohodnocen. *Přehnaná příslost* je pravým opakem. Zde je vedoucí ve svém hodnocení až příliš kritický. Někdy je tato přehnaná příslost vyvolána snahou vedoucího přesvědčit ostatní, že právě on je tím "přísným soudcem" jejich práce. Většinou však k těmto dvěma typům zkreslování pracovního hodnocení dochází tam, kde jsou vágní pracovní normy. ¹⁸⁾

Zaujatost vyplývající z rozdílnosti kultur. Každá hodnotící osoba má o lidském chování určité představy, založené na kulturním prostředí, z něhož vyšla. Mají-li lidé hodnotit zaměstnance, kteří pocházejí z jiného kulturního prostředí, budou aplikovat své představy založené na jiném žebříčku hodnot. V mnoha orientálních kulturách se mladší osoby chovají ke starším s větší úctou a respektem, než je tomu v kulturách západních. Když je mladý pracovník požádán, aby ohodnotil svého staršího podřízeného, pravděpodobně se tato úcta a respekt v hodnocení projeví. Podobně je např. v arabském světě postavení ženy o poznání podřízenější, především na veřejnosti. Sebevědomé ženy pak mohou být kvůli těmto rozdílům hodnoceny zkresleně. Se stále větším pohybem pracovních sil v mezinárodním měřítku budou muset i personální oddělení věnovat větší pozornost tomuto potenciaálnímu zdroji zaujatých hodnocení.

Osobní předsudky. Nesnášenlivost hodnotící osoby ke skupině nebo třídě lidí může rovněž zkreslovat hodnocení, která tato lidé dostávají. Tak např. některá personální oddělení si povšimla, že vedoucí - muž uděluje nezaslouženě nízká hodnocení ženám vykonávajícím "tradičně mužská zaměstnání". Někdy si vedoucí své předsudky ani neuvědomuje, o to obtížněji je pak překonává. Personální odborníci by proto měli věnovat pozornost každému náznaku osobních předsudků v pracovním hodnocení, jelikož tyto předsudky snižují účinnost hodnocení a mohou ve své podstatě porušovat protidiskriminační zákony. Jestliže efekt "svatozáře" ovlivňuje hodnocení jednotlivce, osobní předsudky se projevují v hodnocení celých skupin. Jak jsme již řekli, může tato forma diskriminace vyústit v porušení zákonů o stejné pracovní příležitosti. ¹⁹⁾

Efekt "nedávnosti". Při využívání subjektivních měřítek pracovního hodnocení dochází k jeho silnému ovlivnění nedávnými činy pracovníka. Nedávné jednání - ať už dobré nebo špatné - si bude vedoucí pamatovat obvykle nejlépe.

Nejběžnější typy
zaujatosti

Předsudky
mohou být
nelegální
diskriminací

Snížení zaujatosti. Když už se nelze vyhnout použití subjektivních měřítek pracovního hodnocení, mohou personální pracovníci odbornou přípravou minimalizovat nebezpečí případného zkreslení. Stejně tak pomáhá i správný výběr technik pracovního hodnocení. Příprava hodnotitelů by měla zahrnovat tři fáze. Nejprve je třeba vysvětlit typy zaujatosti a jejich příčiny. Dále je nutné objasnit úlohu pracovního hodnocení při rozhodování jednotlivých zaměstnanců a zdůraznit tak nutnost nestrannosti a objektivity. Za třetí by se mělo během přípravy pracovat s konkrétními subjektivními měřítky. Např. ve třídě je možné si vyzkoušet ohodnocení učitele nebo pracovat s videokazetou, na níž je nahrán pracovní výkon několika zaměstnanců v nejrůznějších situacích. Chyby odhalené během této simulované přípravy je pak možné opravit při konzultacích.

Když se využívání subjektivních měřítek pracovního hodnocení přeneše ze třídy do praxe, měli by i ti, které hodnotí, dostat zpětnou vazbu na své předchozí hodnocení.²⁰⁾ Ať už se jejich hodnocení ukáží jako přesná či nepřesná, zpětná vazba pomůže vedoucím usměrnit vlastní hodnotící činnost. Zkreslenému hodnocení lze rovněž předcházet pečlivým výběrem postupů pracovního hodnocení.²¹⁾ Pro přehlednost jsou tyto postupy rozděleny do dvou skupin podle toho, zda se orientují na minulost nebo budoucnost, tj. na již vykonanou práci nebo na práci, jež má být vykonána.

METODY ORIENTUJÍCÍ SE NA MINULOST

Význam pracovního hodnocení vedl akademiky i praktiky k vytvoření mnoha metod hodnotících vykonanou práci. Většina z nich představuje přímý pokus minimalizovat konkrétní problémy, objevující se v jiných postupech. Žádný postup však není dokonalý, každý má své výhody i nevýhody.

Přístupy orientující se na minulost mají tu výhodu, že se zabývají prací již vykonanou, která může být do jisté míry i změřena. Jasnou nevýhodou je, že výsledky této vykonané práce již nelze změnit. Hodnocením vykonané práce však získávají zaměstnanci tolik potřebnou zpětnou vazbu, informující je o výsledcích jejich snažení. Tato zpětná vazba pak může v konečném efektu obnovit pracovní úsilí a zlepšit výkon. K nejrozšířenějším postupům hodnocení s orientací na minulost patří:

- hodnotící střediska
- dotazníky
- metoda nucené volby
- metoda klíčové události
- hodnotící stupnice zakotvující chování
- metoda pomocného posudku
- testování a pozorování pracovního výkonu
- postupy srovnávacího hodnocení

Vykonaná práce
je nejběžnější
orientací

Hodnotící stupnice

Hodnotící stupnice je zřejmě nejstarší a nejrozšířenější formou pracovního hodnocení. Hodnotitel zde provádí subjektivní ocenění pracovního výkonu jednotlivce podle dané stupnice. Příklad je uveden v příloze 11-4. Hodnocení je tu zcela založeno na osobním názoru hodnotící osoby a v mnoha případech nejsou užitá kritéria v přímém vztahu ke skutečně vykonané práci. Tato metoda může být užívána podřízenými nebo kolegy hodnoceného zaměstnance a formulář pak většinou doplňuje jeho přímý nadřízený, který vybírá nejvhodnější klasifikaci všech rozměrů pracovního výkonu. Tato klasifikace většinou sestává z číselných hodnot, které umožňují výpočet průměru a následného porovnávání. Počet získaných bodů lze uvést do přímé souvislosti se zvýšením platu - určitý počet bodů znamená určité procento zvýšení mzdy. K dalším výhodám této metody patří i to, že její vyvinutí a realizace jsou levné, vyplnění formuláře je časově nenáročné a nevyžaduje odborné školení, lze ji využít pro hodnocení velkého počtu zaměstnanců.²²⁾

PŘÍLOHA 11-4
Příklad hodnotící
stupnice
pro pracovní
hodnocení

Instrukce: U následujících aspektů pracovního výkonu označte na stupnici vaše hodnocení jmenovaného zaměstnance.

Jméno a příjmení zaměstnance _____ Oddělení _____
Jméno a příjmení hodnotícího pracovníka _____ Datum _____

	vynikající 5	dobrý 4	přijatelný 3	uspokojivý 2	slabý 1
1. Spolehlivost	—	—	—	—	—
2. Iniciativa	—	—	—	—	—
3. Celkový výkon	—	—	—	—	—
4. Docházka	—	—	—	—	—
5. Přístup	—	—	—	—	—
6. Spolupráce	—	—	—	—	—
■ ■	■	■	■	■	■
■ ■	■	■	■	■	■
■ ■					
20. Kvalita práce					
Výsledky	—	—	—	—	—
Celkem	—	+	—	+	—
				+	—
					= —
					Celkový výsledek

Velkým
problémem
může být
zaujatost

Četné jsou však i nevýhody tohoto postupu. Případná zaujatost hodnotitele se výrazně odrazí v jakémkoli subjektivním nástroji tohoto typu. Aby bylo možné použít formulář pro hodnocení nejrůznějších profesí, lze vypustit některá kritéria. Např. "údržba zařízení" může být vynechána, neboť se vztahuje jen na malý počet dělníků. Pro některé zaměstnance však právě toto může být nejdůležitějším aspektem jejich práce. Vynechání tohoto druhu mohou omezit konkrétní zpětnou vazbu. Tato popisná hodnocení jsou rovněž předmětem individuální interpretace, která se velice liší. Pokud pak jsou konkrétní kritéria jen těžko identifikovatelná, může formulář vycházet z vedlejších charakteristik osobnosti zaměstnance, které posunují význam hodnocení. Výsledkem je normalizovaný formulář a způsoby jeho zpracování, které nejsou vždy ve vztahu k příslušnému zaměstnání. Jak jsme již viděli na příkladu subjektivního hodnocení u firmy General Motors, mohou se hodnotící stupnice nakonec ukázat jako diskriminující.

Dotazníky

Metoda *dotazníků* vyžaduje, aby hodnotící zaměstnanec vybral příslušné slovní hodnocení pracovního výkonu a osobních vlastností hodnoceného pracovníka. Hodnotící osobou bývá opět nejčastěji přímý nadřízený. Personální oddělení však může jednotlivým informacím přisuzovat rozdílnou závažnost, aniž by informovala autora hodnocení. Zde používáme název "přehodnocený dotazník".

Toto přehodnocení může mít formu oznámkování a výpočtu celkového výsledku. V příloze 11-5 je uveden podobný dotazník. Jednotky přehodnocení jsou uvedeny v závorkách, ovšem většinou se neobjevují na dotaznících užívaných hodnotící osobou. Pokud obsahuje dotazník dostatečné množství kritérií, dává poměrně přesný obraz o výkonu zaměstnance. Ačkoli je tato metoda praktická a normalizovaná, jejímu všeobecnému využívání brání její konkrétnost.²³⁾

Výhodami dotazníků jsou jejich úspornost, nenáročnost zpracování, minimální příprava hodnotících zaměstnanců, normalizace. K nevýhodám patří snadné zkreslení (především již zmíněný efekt "svatozáře"), nahrazení pracovních kritérií kritérii osobními, špatná interpretace výroků na dotazníku a nesprávné přehodnocení v personálním oddělení. Další nevýhodou je, že autor hodnocení nemůže uvést poměrné hodnocení. Např. u bodu 1. získá stejný počet bodů zaměstnanec, který pracuje přes čas ochotně, i ten, který tak činí neochotně.

Dotazník lze
přehodnotit

PŘÍLOHA 11-5
Příklad
přehodnoceného
dotazníku

Instrukce: Označte každou z následujících charakteristik vlastní výkonu jmenovaného zaměstnance.

Jméno a příjmení zaměstnance _____ Oddělení _____
Jméno a příjmení hodnotícího zaměstnance _____ Datum _____

Přehodnocení		Zde zaškrtněte
(6,5)	1. Zaměstnanec pracuje přes čas, je-li požádán.	_____
(4,0)	2. Zaměstnanec udržuje pořádek na pracovišti.	_____
(3,9)	3. Zaměstnanec ochotně pomáhá ostatním, kteří jeho pomoc potřebují.	_____
(4,3)	4. Zaměstnanec si práci plánuje.	_____
■	■ ■	■
■	■ ■	■
■	■ ■	■
(0,2)	30. Zaměstnanec naslouchá radám ostatních, ale málokdy se jimi řídí.	_____
100,0	Celkem.	_____

Metoda nucené volby

Metoda *nucené volby* předpokládá, že hodnotící osoba vybere výrok, který nejlépe popisuje osobnost hodnoceného zaměstnance. Párově uvedené výroky bývají pozitivní a negativní. Např.:

1. Rychle se učí Pracuje pilně.
2. Pracuje přesně a spolehlivě Dává svou práci dobrý příklad ostatním.
3. Má mnoho absencí Chodí pozdě.

Někdy jsou k dispozici až čtyři možnosti. Nehledě na strukturu formuláře shrnuje personální oddělení jednotlivé výroky do předem určených kategorií, jako např. schopnosti učit se, výkon, mezilidské vztahy, apod. Účinnost lze pro každou kategorii vypočítat podle toho, kolikrát byla autorem hodnocení vybrána. Výsledky pak ukáží, které oblasti je třeba rozvíjet a zlepšovat. Hodnocení provádí opět většinou přímý nadřízený, i když mohou být někdy požádáni i podřízení nebo kolegové hodnoceného zaměstnance.

Metoda nucené volby má výhodu, že zabraňuje zaujatému hodnocení, protože někteří zaměstnanci musejí být hodnoceni svými podřízenými. Tato metoda se rovněž snadno zpracovává a vyhovuje pro nejrůznější profese. Ačkoli je praktická a snadno normalizovatelná, nemusejí se vždy výroky vztahovat jen na práci jako takovou. Proto je i její vliv na zlepšení výkonu omezený. Zaměstnanec se může dokonce cítit uražen, je-li jednomu výroku dána přednost. Tak např. zaškrtně-li se u bodu 1. "Rychle se učí",

může mít zaměstnanec pocit, že je přehlížena jeho práce. Hodnocení i hodnotící zaměstnanci nemají tuto metodu příliš rádi právě pro její minimální zpětnou vazbu.²⁴⁾

Metoda klíčové události

Metoda klíčové události vyžaduje, aby hodnotící osoba zaznamenávala situace pracovníka výjimečně dobrého nebo špatného chování, vztahujícího se k jeho zaměstnání. Tyto situace nazýváme klíčovými událostmi. Vedoucí pořizuje záznamy o těchto událostech pro každého ze svých podřízených během celého hodnoceného období. Záznamy obsahují stručný popis toho, co se stalo. Několik typických zápisů o chování laboratorního asistenta je uvedeno v příloze 11-6. Zaznamenávají se jak pozitivní, tak i negativní situace a klasifikují se (buď okamžitě nebo dodatečně personálním oddělením) do kategorií jako dodržování bezpečnostních předpisů, práce se zbytky materiálu, rozvoj zaměstnance.

PŘÍLOHA 11-6

Záznam klíčových událostí pro laboratorního asistenta

Instrukce: Do každé uvedené kategorie zaznamenávejte konkrétní výjimečně dobré nebo špatné události, spojené s prací zaměstnance.

Jméno a příjmení zaměstnance: Kay Watts (lab. asistent)
Jméno a příjmení hodnotícího zaměstnance: Nat Cordoba

Oddělení: chemická laboratoř
Hodnocené období: od 1. 10. do 31. 12.

Dodržování bezpečnostních předpisů

Datum	Pozitivní chování zaměstnance
12. 10.	Ohlásil, že užitkový žebřík je opotřeben a je v něm zlomená příčka.
15. 10.	Pohotově uhasil malý oheň.

Datum	Negativní chování zaměstnance
3. 11.	Nechal v uličce skladu neuklizenou hadici.
27. 11.	Kouřil ve skladu chemikálií.

Práce se zbytky materiálu

Datum	Pozitivní chování zaměstnance
3. 10.	Prohlédl zásilku poškozeného skla a vybral použitelné kádinky.

Datum	Negativní chování zaměstnance
7. 11.	Použil skleněné nádoby na silně zásadité roztoky a poškodil je.
19. 11.	Opakovaně používá sklo pro skladování louhu a jiných zásad. Nalil kyselinu do plastické nádoby a poškodil její horní část.

Metoda klíčových událostí je vysoce účinná v poskytování zpětné vazby. Snižuje také pravděpodobnost zaujatého hodnocení. Nedostatkem samozřejmě je, že vedoucí většinou tyto události nezaznamenávají bezprostředně. Mnozí vedou zpočátku záznamy pečlivě, ale časem ztrácejí zájem a teprve ke konci hodnoceného období doplňují nové záznamy. V těchto případech dochází ke zmíněnému efektu "nedávnosti" a zaměstnanec může mít pocit, že jeho nadřízený vybírá pouze určité události, aby ospravedlnil svůj subjektivní názor. I když jsou záznamy prováděny pravidelně po celé období, může si zaměstnanec myslet, že jeho nadřízený není ochoten zapomenout na problémové situace, k nimž došlo před několika měsíci.

Hodnotící stupnice zakotvující chování

Hodnotící stupnice zakotvující chování je skupina hodnotících přístupů, které identifikují a oceňují chování související s prací. Při tomto typu hodnocení jsou hodnotící osobě dány k dispozici konkrétní modely chování. Jelikož se jedná o velmi úzké spojení s konkrétní pracovní činností, je tato metoda efektivnější než např. hodnocení pomocí prosté stupnice nebo metoda nucené volby. Nejoblíbenějším postupům se říká stupnice předpokládaného chování a stupnice pozorovaného chování.²⁵⁾

Stupnice předpokládaného chování poskytuje autorovi hodnocení pomocné konkrétní modelové situace. Tato metoda je zaměřena na maximální omezení možnosti zaujatého hodnocení a subjektivního přístupu. Z popisů dobrého či špatného výkonu, které zpracovávají úředníci, kolegové nebo nadřízení, pak pracovní analytici nebo jiní zkušení zaměstnanci třídí jednotlivé typy chování na hlavní kategorie pracovního výkonu. Např. v příloze 11-7 je uveden takovýto seznam, týkající se chování barmana, je použita kategorie "chování k zákazníkům". Pro hodnocení barmanovy práce jako péče o zařízení, udržování čistoty a pořádku, umění míchání nápojů atd. budou vyplněny další formuláře. V příloze 11-7 vidíme i příslušné bodové hodnocení, které doplňuje pracovní analytik nebo jiný pověřený pracovník ovládající příslušnou práci.

Stupnice předpokládaného chování je vyjádřena pojmy, které jsou autorovi hodnocení známy. Hodnotící osoba, většinou nadřízený, může na závěr označit, v čem by se měl barman zlepšit. Jelikož je stupnice "zakotvena" konkrétním chováním, může nadřízený poskytnout lepší zpětnou vazbu každému podřízenému barmanovi. Pokud autor hodnocení rovněž shromažďuje záznamy klíčových událostí během celého hodnoceného období, je hodnocení výstižnější, přesnější, z právního hlediska se lépe obhazuje a je účinnějším zdrojem nápravy.²⁶⁾ Jediným vážnějším nedostatkem je fakt, že autor hodnocení má k dispozici jen určitý omezený počet kategorií; např. v případě barmana vztah k zákazníkům a míchání nápojů. Každá z těchto kategorií obsahuje rovněž úzký počet modelů chování. Stejně jako v případě metody klíčových událostí i zde většina vedoucích opomíná pořizovat průběžné záznamy po celou hodnocenou dobu, což snižuje efektivnost tohoto přístupu.

Hodnocení jsou zakotvena v příslušném chování

Stupnice pozorovaného chování obsahuje konkrétní modelové situace a vyžaduje od autora hodnocení, aby vyjádřil, jak často k těmto projevům v zaměstnancově výkonu dochází. Zmíněná stupnice očekávaného chování se zabývá především definováním výkonu (od špatného až k výjimečně dobrému), zatímco stupnice pozorovaného chování užívá pro vyjádření četnosti pětibodovou stupnici, pohybující se od pojmu "téměř nikdy" k pojmu "téměř vždy". Rozdílnosti těchto dvou typů stupnic jsou zřetelně vidět při porovnání přílohy 11-7 a 11-8. Příloha 11-8 obsahuje tatáž kritéria jako příloha 11-7, ovšem přepracovaná tak, aby dokázala vyjádřit četnost. ²⁷⁾

PŘÍLOHA 11-7
Stupnice
očekávaného
chování pro
barmana
v kategoriích vztahu
k zákazníkům.

Stupnice očekávaného chování pro hotelového barmana

		Kategorie: Vztah k zákazníkům
vynikající výkon	7	Lze očekávat, že tento barman pomůže zákazníkovi v nouzi.
dobry výkon	6	Lze očekávat, že tento barman uklidní hádku, která by mohla přerůst ve rvačku.
poměrně dobrý výkon	5	Lze očekávat, že tento barman dobře uváží, zda je vhodné i nadále podávat nápoje podnapilému hostu, který má s sebou společnost.
přijatelný výkon	4	Lze očekávat, že tento barman přestane podávat nápoje osamělým podnapilým hostům.
poměrně špatný výkon	3	Lze očekávat, že tento barman povede s osamělými hosty plané rozhovory.
špatný výkon	2	Lze očekávat, že tento barman bude kontrolovat průkazy totožnosti mladých lidí, kteří jsou v baru poprvé.
velice špatný výkon	1	Lze očekávat, že tento barman začne úderem zavírací hodiny sbírat ze stolů skleničky bez ohledu na to, zda jsou prázdné či ne a hosta neupozorní.

PŘÍLOHA 11-8
Stupnice
pozorovaného
chování pro
barmana
v kategorii vztahu
k zákazníkům

1. Lze očekávat, že tento barman pomůže zákazníkovi v nouzi.

téměř nikdy				téměř vždy
1	2	3	4	5

2. Lze očekávat, že tento barman uklidní hádku, která by mohla přerůst ve rvačku.

téměř nikdy				téměř vždy
1	2	3	4	5

7. Lze očekávat, že tento barman začne úderem zavírací hodiny sbírat ze stolů skleničky bez ohledu na to, zda jsou prázdné či ne a zákazníka neupozorní.

téměř nikdy				téměř vždy
1	2	3	4	5

Dvojice výzkumných pracovníků zjistila, že rok po zavedení stupnice pozorovaného chování v jedné firmě bylo vedení firmy s touto metodou velice spokojeno. Podle jejich zjištění se zmenšil počet osobních sporů, autoři hodnocení byli schopni vysvětlit, proč hodnotí některé zaměstnance velmi nízko, bylo možné sestavovat komplexní přehledy a zlepšila se vazba mezi hodnotícími a hodnocenými zaměstnanci. ²⁸⁾

Hodnotící stupnice zakotvující chování se již hůře zpracovávají i vytvářejí. Berou v úvahu konkrétní modely chování ve vztahu k určité profesi, což zvyšuje jejich platnost, a ve srovnání se subjektivními typy hodnocení je činí spolehlivějšími. Na druhé straně je tato metoda finančně i časově náročnější, neboť je třeba vypracovávat konkrétní stupnici pro každé zaměstnání.

Metoda pomocného posudku

Kdykoli se v hodnocení používají subjektivní měřítka, jsou rozdílnosti v dojmu hodnotící osoby zdrojem hodnocení zaujatého. Pro větší normalizaci posudků se někde využívá *metody pomocného posudku*.

Její podstatou je, že zkušený pracovník personálního oddělení jde do "praxe" a pomáhá vedoucím s hodnocením. Od přímého nadřízeného získává informace o konkrétním zaměstnanci a na jejich základě připraví hodnocení. Toto hodnocení je předáno příslušnému hodnotícímu zaměstnanci, který ho reviduje, může jej změnit nebo schválit a prodiskutovat s hodnoceným pracovníkem. Personální odborník může využít kteroukoli metodu. Jelikož formulář vyplňuje zkušený profesionál, lze počítat s větší spolehlivostí a srovnatelností daného hodnocení. Právě účast zkušených

Hodnocení
provádí
personální
odborník

odborníků činí však z této metody nákladnou záležitost, která se pro všechny firmy nemusí hodit. Vzhledem k tomu, že prvotním zdrojem informací je přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance, musí se i tady počítat s možnou zaujatostí.

Testování a pozorování pracovního výkonu

U omezeného počtu profesí lze pracovní hodnocení založit na testování znalostí a dovedností. Jedná se buď o písemný test nebo o skutečné předvedení práce. Aby byl test užitečný, musí být spolehlivý a ověřený. Pro zachování souvztažnosti této metody danou pracovní náplní by měla být pozorování prováděna náhodně. Vývoj takových testů je ovšem poměrně nákladný, čímž trpí praktická stránka věci.



Ústřední letecká
správa prověřuje
piloty

Piloti všech velkých leteckých společností jsou hodnoceni jednak vlastními nadřízenými, jednak pracovníky Ústřední letecké správy. Jejich schopnosti se hodnotí na trenažérech i během samotných letů. Základem je, do jaké míry se pilot řídí předpisy pro let a bezpečnostními předpisy. Ačkoliv je takové přezkušování nákladné, je normativní a z hlediska veřejné bezpečnosti i praktické.

Postupy srovnávacího hodnocení

Pod pojmem *postupy srovnávacího hodnocení* máme na mysli celou skupinu metod, které porovnávají pracovní výkon zaměstnance s výkony jeho kolegů. Toto porovnávání provádí většinou vedoucí. Tyto metody pomáhají rozhodovat o procentu zvýšení mezd, povýšení a odměnách právě z toho důvodu, že jejich výsledkem je rozlišení pracovníků od nejlepších až po nejhorší. Nejběžnějšími formami srovnávacího hodnocení jsou pořadí, nucené rozdělení, metoda udělování bodů, párové srovnání. Ačkoliv jsou tyto metody praktické a snadno normalizovatelné, je v nich zároveň nebezpečí zaujatosti a poskytují malou zpětnou vazbu. Většinou se zakládají na celkovém subjektivním přístupu autora hodnocení.

Jednotlivé společnosti mohou tyto nevýhody redukovat. Zárným příkladem je zde firma Florida Power and Light, která využívá pečlivě vypracovaného systému porovnávacích metod. Hodnocení provádí několik pracovníků, čímž se minimalizuje nebezpečí zaujatosti. K určitým výsledkům se dospělo i u zpětné vazby, neboť zaměstnanci jsou informováni o výsledcích jejich srovnání s kolegy v každém klíčovém faktoru.²⁹⁾ Mnoho z příkladů srovnávání popsanych v této kapitole poskytuje však zpětnou vazbu minimální, pokud vůbec nějakou dávají. Většinou nejsou výsledky srovnání příslušným zaměstnancům oznamovány, protože jak vedoucí, tak personální oddělení mají zájem na vytvoření ovzduší spolupráce v každém pracovním kolektivu. Oznamování výsledků by pravděpodobně vedlo k vnitřní konkurenci, ne ke spolupráci. Nicméně dva argumenty mluví ve prospěch postupu srovnávání.

Omezená zpětná
vazba

Důvody podporující srovnávací přístup jsou prosté a přesvědčující. Jejich základem je fakt, že toto srovnávání jednotlivé organizace stejně stále provádějí. Kdykoli má dojít k rozhodnutí v oblasti personální práce, bere se v úvahu výkon příslušného jednotlivce a srovnává se s ostatními. Lidé nejsou povyšováni proto, že splnili své úkoly, nýbrž spíše proto, že je splnili lépe než ostatní.

Druhým důvodem pro užívání srovnávacích metod v protikladu k metodám nesrovnávacím je, že jsou mnohem spolehlivější. Jejich spolehlivost je totiž zajištěna samotným procesem hodnocení, nikoli pravidly, postupy či jinými vnějšími omezujícími faktory.³⁰⁾

Pořadí. *Metoda vytváření pořadí* spočívá v tom, že hodnotící osoba sestaví pořadí hodnocených zaměstnanců od nejlepších až k nejhorším. Personální oddělení se tedy dozví pouze to, že jeden zaměstnanec je lepší než jiní. Neví však nakolik lepší. Zaměstnanec na druhém místě může být téměř stejně dobrý jako zaměstnanec na místě prvním, nebo naopak skutečně o poznání horší. Tato metoda může být ovlivněna zmíněnými efekty "svatozáře" a "nedávnosti", i když tomu lze předejít sestavením průměru z několika pořadí vypracovaných různými autory. K výhodám patří jednoduché zpracování a výklad.

Nucené rozdělení. Tato metoda vyžaduje rozdělení zaměstnanců do nejrozličnějších tříd. Většinou je nutné ustanovit v každé třídě určitý poměr. Příloha 11-9 nám ukazuje, jak může vedoucí hodnotit deset svých podřízených. Kritériem je zde celkový pracovní výkon (i když lze tuto metodu aplikovat i na jiné aspekty, jako je např. spolehlivost nebo kontrola výdajů). Stejně jako u metody vytváření pořadí nejsou známy relativní rozdíly mezi jednotlivými zaměstnanci, ale je zato překonána středová tendence a shovívavost nebo přehnaná přísnost. Např. v západním operačním středisku firmy American Express však někteří zaměstnanci i vedoucí tuto metodu odmítají, jelikož někteří z nich dostali nižší ohodnocení, než jaké by jim podle jejich názoru mělo příslušet. Nucené rozdělení v personálním oddělení však vyžadovalo, aby byli někteří zaměstnanci hodnoceni hůře.

Klasifikace: celkový pracovní výkon

Nejlepších 10 % podřízených	Dalších 20 % podřízených	Středních 40 % podřízených	Dalších 20 % podřízených	Nejslabších 10 % podřízených
A. Wilson	C. Carrs M. Lopez	B. Johnson E. Wilson C. Grant T. Valley	K. McDougal L. Ray	W. Smythe

PŘÍLOHA 11-9
Metoda
nuceného
rozdělení
při hodnocení
deseti
podřízených

Metoda udělování bodů. Při použití této metody uděluje hodnotící zaměstnanec pracovníkům své skupiny určitý počet bodů, viz příloha 11-10. Dobrý výkon je oceněn více body než výkon slabý. Výhodou této metody jsou

viditelné relativní rozdíly mezi zaměstnanci, ačkoliv nelze opět vyloučit efekt "svatozáře" a "nedávnosti".

Párové srovnání. U párového srovnání porovnává autor hodnocení každého zaměstnance jednotlivě se všemi ostatními zaměstnanci určité skupiny. Příklad párového srovnání je uveden v příloze 11-11. Základem pro srovnání je obvykle opět celkový pracovní výkon. Shrnutí a vytvoření celkového pořadí lze provést na základě toho, kolikrát byl daný zaměstnanec zařazen před jiného. Kdo je nejčastěji první, je nejlepším pracovníkem na základě příslušného kritéria. V našem případě je A. Wilson hodnocen jako nejlepší pracovník devětkrát.

PŘÍLOHA 11-10
Hodnotící
metoda
udělování bodů

Instrukce: Rozdělte všech 100 bodů mezi jednotlivé zaměstnance podle jejich relativního pořadí. Nejlepší umístění získá zaměstnanec s největším počtem bodů.

Body	Zaměstnanec
17	A. Wilson
14	G. Carrs
13	M. Lopez
11	B. Johnson
10	E. Wilson
10	C. Grant
9	T. Valley
6	K. McDougal
5	L. Ray
5	W. Smythe
100	

I když metoda párového srovnání má sklon k efektu "svatozáře" a "nedávnosti", překonává na druhé straně shovívavost a přehnanou přísnost i středový omyl, protože stanoví, že někteří zaměstnanci musí být ohodnoceni jako lepší než ostatní.

METODY ORIENTUJÍCÍ SE NA BUDOUCNOST

Využití přístupů orientujících se na minulost připomíná řízení automobilu pomocí zpětného zrcátka; víte jen, kde jste právě byli, ale nevíte, kam jedete. Hodnocení orientující se na budoucnost je zaměřeno na budoucí výkon, hodnotí zaměstnancovy možnosti nebo stanoví budoucí úkoly. Využívá čtyř postupů:

- Sebehodnocení
- Vytváření úkolů
- Psychologická hodnocení
- Hodnotící střediska

PŘÍLOHA 11-11
Hodnotící
metoda
párového
srovnání

Instrukce: Porovnejte celkový výkon zaměstnance s výkony všech ostatních. Do příslušné kolonky запиšte pořadí. Zaměstnanec získává bod vždy, když je zařazen před jiného zaměstnance. Nejlepší je pak ten, který je nejčastěji hodnocen před ostatními.

Zaměstnanec	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. C. Carrs	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2. C. Grant		3	4	2	2	2	2	9	2
3. B. Johnson			4	3	3	3	3	9	3
4. M. Lopez				4	4	4	4	9	4
5. K. McDougal					6	5	8	9	10
6. L. Ray						6	8	9	10
7. W. Smythe							8	9	10
8. T. Valley								9	10
9. A. Wilson									9
10. E. Wilson									

Sebehodnocení

Je-li cílem hodnocení další rozvoje sebe sama, může být orientace zaměstnance k ocenění vlastní práce užitečnou hodnotící metodou. Když zaměstnanci hodnotí sami sebe, dochází méně k obranným reakcím. Naopak je pravděpodobné další sebezdokonalování. Používá-li se sebehodnocení pro určení oblastí, které je třeba zlepšit, může zaměstnanci pomoci i s vytvářením vlastních cílů.

Sebehodnocení lze kombinovat s kteroukoli jinou hodnotící metodou, ať už s orientací na minulost nebo na budoucnost. Hlavním aspektem je zde však zapojení zaměstnance do procesu hodnocení.

Ve firmě Bechtel, největší soukromé stavební firmě na světě, zapojuje systém plánování práce zaměstnance do procesu sebehodnocení. Nejprve seznámí vedoucí své podřízené s tím, co se očekává. Potom zaměstnanci písemně zpracují své pojetí dané práce. Deset až patnáct dnů před hodnocením dokončí tento koncept doplněním informací, týkajících se ocenění vykonané práce, pracovních obtíží, a návrhem postupu zdokonalování. Toto písemné sebehodnocení nejen zapojuje pracovníka do hledání slabších aspektů pracovního výkonu, ale poskytuje zároveň nezbytné informace o tom, co je třeba v budoucnu dělat, aby se redukovaly překážky, zabraňující nebo omezující překonávání pracovních norem, ³¹⁾ i jeho přímému nadřízenému.

Vytváření úkolů

Podstatou této metody je, že zaměstnanec spolu s nadřízeným zpracovává její budoucí pracovní cíle. ³²⁾ V ideální podobě jsou tyto cíle vzájemně od-

Aplikace s jinými
metodami



Bechtel využívá
sebehodnocení

souhlaseny a lze je objektivně hodnotit. Jsou-li splněny obě tyto podmínky, zaměstnanci mají i větší motivaci k dosažení těchto cílů, protože se účastnili na jejich vytváření. Mohou-li navíc ještě sami sledovat svůj pokrok, mohou svou práci časově přizpůsobovat tak, aby uvedené úkoly skutečně splnili. K tomu však zároveň potřebují pravidelnou zpětnou vazbu.

Stanovením budoucích úkolů získají zaměstnanci motivaci zaměřit se na tyto úkoly a řídit podle nich své úsilí. Úkoly rovněž napomáhají zaměstnancům i jejich nadřízeným diskutovat o konkrétních aspektech zaměstnancova výkonu, které je třeba zlepšit. Tato diskuse, je-li správně pojata, se zaměřuje na pracovní úkoly a ne na osobní vlastnosti zaměstnance. Nebezpečí zaujatosti je redukováno do té míry, jak lze objektivně měřit vytyčené úkoly.

V praxi však narážejí programy vytváření úkolů na řadu problémů. Úkoly jsou někdy příliš náročné nebo naopak omezené. Výsledkem je frustrovaný zaměstnanec v prvním případě nebo přehlížené aspekty dané práce v případě druhém. Např. zaměstnanci si vytvoří cíle, které jsou kvantitativně změřitelné na úkor subjektivního hodnocení kvality práce. Jedná se o klasický příklad protikladu kvantity a kvality. Úkoly se tedy mohou soustředit na kvantitu a opomíjet kvalitu právě proto, že kvalita se měří obtížněji. Zaměří-li se naopak zaměstnanci i jejich vedoucí na subjektivně měřené úkoly, je třeba věnovat zvýšenou péči zajištění nezkrasleného a nezaujatého hodnocení.



V Reprografické obchodní skupině firmy Xerox se úkoly vytvářejí každoročně spojeným úsilím zaměstnanců i vedoucích. Takto stanovené úkoly pak kontroluje a schvaluje vyšší manažer. Po půl roce se k nim všechny tři osoby vrací a v případě nutnosti je přizpůsobí nové situaci. Na konci roku se pak tyto úkoly srovnávají s písemným hodnocením. Hodnocení tedy slouží jako základ pro stanovení úkolů na další rok a jejich rozvíjení.³³⁾

Psychologické hodnocení

Některé firmy (většinou ty největší) zaměstnávají vlastní psychology. Hodnocení prováděná těmito psychology se ověřují především na možnosti každého jednotlivce, nikoli na vykonanou práci. Hodnocení se běžně skládá z hloubkových pohovorů, psychologických testů, diskusí s nadřízenými a studií ostatních hodnocení. Poté psychologové vypracují písemný posudek intelektu zaměstnance, jeho emocionality, motivace a ostatních charakteristických vlastností, které mohou napovědět jeho další pracovní výkony. Takováto psychologická hodnocení se využívají při přijímání pracovníka stejně jako u stálých zaměstnanců pro celkové zjištění jeho schopností. Na jejich základě se pak rozhoduje o přefazování nebo povýšení. Jelikož je to však metoda pomalá a značně nákladná, bývá vyhrazena pro mladé nadané manažery, kteří mají podle názoru ostatních velmi dobré schopnosti. Někteří zaměstnanci však mají proti psychologickému hodnocení výhrady, protože jeho kvalita je do velké míry závislá na znalostech a zkušenostech psychologa. K problémům může dojít v již zmíněném případě odlišnosti dvou kultur.

Hodnotící střediska

Využití hodnotících středisek je jinou formou určování potenciálu zaměstnanců, ale na rozdíl od předchozího typu se nezakládají na hodnocení jediného psychologa. Systém hodnotících středisek je normalizovaným hodnocením zaměstnanců, vycházejícím z nejrůznějších typů hodnocení většího počtu autorů. Používá se většinou pro hodnocení manažerů schopných zastávat zodpovědnější místa. Obvykle se členové dané skupiny poprvé setkají v hotelu nebo školícím středisku.

Během pobytu jsou individuálně hodnoceni. Podrobují se hloubkovým pohovorům, psychologickým testům, rozhovorům o rodinném prostředí, z něhož vyšli, hodnocením svých kolegů, skupinovým debatám, hodnocením svých vedoucích a přítomných psychologů a simulacím pracovní činnosti. Simulace pracovní činnosti většinou zahrnuje korespondenční cvičení, cvičení zaměřená na rozhodování, obchodní počítačové hry a další činnosti realisticky zkoumající pracovníkovy schopnosti. Toto vše se děje na jednom místě, ovšem nikoli na pracovišti, po dobu několika dní. Během celého pobytu se vedoucí a psychologové snaží ohodnotit klady, záporny a celkový potenciál každého účastníka. Na konci shromáždí svá hodnocení a společně zpracují konkrétní hodnocení každého člena skupiny.³⁴⁾

Systém hodnotících středisek je časově i finančně náročný. Účastníci nechodí po tuto dobu do práce, společnost jim hradí cestu a ubytování a totéž se vztahuje na manažery, kteří v těchto centrech pracují. Spolu s nimi zde působí psychologové a personální odborníci, kteří střediska vedou a rovněž hodnotí.³⁵⁾ Objevují se i pochybnosti o objektivitě a profesním zaměření tohoto postupu, především proto, že i zde hrozí nebezpečí zaujatosti vůči účastníkům.³⁶⁾ Hodnotící střediska si však vydobyla široké využití a výzkumní pracovníci v oboru personální práce postupně nacházejí způsoby právoplatného potvrzení tohoto postupu.

Získané výsledky napomáhají rozvoji managementu a personálnímu rozhodování. Na základě jednotlivých podkladů se o každém účastníkovi vypracovává zpráva, která je předána personálnímu oddělení, respektive jeho informačnímu systému, kde se dále využívá pro účely personálního plánování (především pro schémata rozmístění pracovníků) a další rozhodnutí personálního charakteru. Zajímavé je, že výsledky z hodnotících středisek většinou správně předpovídají skutečný pracovní výkon zaměstnance.³⁷⁾ Bohužel se jedná o metodu nákladnou, která potřebuje ubytovací zařízení a čas hodnotících osob. Podívejme se nyní, jak tento postup funguje u firmy Johnson Wax:

Po celá léta udržovalo spotřebitelské oddělení firmy S. C. Johnson a syn, Inc. tradiční hodnotící středisko. Dvakrát ročně sem na pět dní přijížděli vybraní manažeri ze všech oddělení firmy k příslušnému ohodnocení. Čtvrtý den pobytu se konalo shromáždění všech účastníků, zatímco jejich vedoucí zpracovávali závěrečná hodnocení. Pátý den obdrželi účastníci zprávu o svém výkonu a případné rady a doporučení. Při výběru pracovníků pro povýšení byl tento postup úspěšný, ale na dosažené výsledky se kladl až přílišný důraz; lidé se dělili na ty, co "prošli", a na ty, co "propadli". Ti, kteří "propadli", byli samozřejmě nespokojeni, protože by-

Rozmanité postupy a hodnocení snižují nebezpečí zaujatosti

Využití pro rozmístění i rozvoj



li přesvědčení o tom, že jim byly omezeny možnosti postupu. Řada účastníků "propadla" jen proto, že pracovníci praktického managementu měli nedostatek informací o tom, koho do hodnotícího střediska poslat a na jaké úrovni účastníci této akce vlastně jsou. Stejně tak to bylo i s programy. Existovalo několik programů zaměřených na přípravu návštěvníků hodnotícího střediska, ale neexistovaly žádné pro školení pracovníků v managementu.

K překonání těchto nedostatků byla vytvořena skupina, sestávající z odborníků personálního a odbytového managementu a jednoho konzultanta. Tato skupina navrhla, aby se výsledkům přestávala přikládat taková důležitost a aby se středisko zaměřilo spíše na rozpoznávání kladů a záporů v potenciálu jednotlivce. Dalším doporučením bylo, aby se praktický management více zapojil do procesu personálního plánování a rozvoje. Skupina si ověřila, že personální management ví, jaký je účel střediska, a poradila v otázce výběru jeho návštěvníků. Začalo se i s dobrovolným programem rozvoje schopností a nakonec bylo středisko i přejmenováno na Identifikační centrum managementových dovedností.³⁸⁾

"Dnes jsou výsledky střediska jen jedním z prvků při zvažování možností povýšení zaměstnance." To se skládá celkově ze čtyř prvků:

- 1) záznam o pracovním výkonu jednotlivce;
- 2) úroveň zkušeností jednotlivce;
- 3) předchozí zkušenosti z oblasti příbuzné nynější práci (např. předchozí zaměstnání či studium apod.) a
- 4) výsledky střediska.³⁹⁾

Jak vidíme na tomto příkladu, je třeba posuzovat výsledky hodnotícího střediska ve spojitosti s jinými hledisky. Jestliže jsou jediným kritériem pracovního postupu v rámci dané organizace, bude celý systém středisek vyvolávat v lidech spíše obavy. Jsou-li však naopak využívány jako ohodnocení silných a slabých stránek zaměstnance, mohou být pozitivní silou v procesu dalšího rozvíjení talentu zaměstnanců firmy.

S cílem snížit náklady a zároveň zachovat výhody spojené se systémem hodnotících středisek zavedly některé firmy "korespondenční" formu. Každému uchazeči je zaslán soubor testů, cvičení a dotazníků, ten je pak vrátí pro následné hodnocení. Tato forma snižuje náklady a šetří čas, který by jinak zaměstnanci, vedoucí i psychologové ve středisku museli trávit.

ASPEKTY PROCESU HODNOCENÍ

Úspěšný systém pracovního hodnocení vyžaduje více než jen dobré metody. Nehledě na užité postupy je třeba ho realizovat, většinou mezi příslušnými provozními a personálními vedoucími, kteří mívají jiná měřítka. Protože již vědí, kteří z jejich podřízených jsou dobří a kteří špatní, může se zdát, že hodnocení zase není tak důležitá a naléhavá záležitost. Úspěch hodnocení závisí téměř vždy na účasti a podpoře vedení managementu. Příklady průběžného zapojení u firmy Xerox nebo většího počtu hodnotících osob ve středisku firmy Johnson Wax se v těchto velkých společnostech týká jen malého počtu zaměstnanců. Pro všeobecné pochopení a podporu bude asi nezbytná příprava.

Od hodnocení
k identifikaci

Korespondenční
forma

Příprava hodnotících zaměstnanců

At' se k hodnocení využívá jednoduché porovnávací metody nebo systému propracovaných hodnotících středisek, potřebuje autor hodnocení mít příslušné znalosti systému a jeho účelu. Už pouhé povědomí o tom, zda bude hodnocení dále využito pro udělení odměny nebo pro přemístění, může změnit úhel pohledu, jelikož rozdílným kritériím bude patrně přisouzena rozdílná důležitost.

K základním dvěma problémům patří, aby autor hodnocení pochopil jeho podstatu a aby hodnocení bylo důsledné. Některá personální oddělení vybavují své zaměstnance příručkami s popisem příslušných postupů. Obsahují informace o provádění hodnocení, o poskytování zpětné vazby hodnoceným zaměstnancům, stejně jako definice základních termínů jako např. "prokazuje iniciativu" nebo "prokazuje řídicí schopnosti".

Firmy jako Bechtel nebo Glendale Federal Savings and Loan Association překonávají tento nedostatek znalostí odbornou přípravou. Jejím cílem je vysvětlit účel jednotlivých postupů a způsob, "jak to dělat", objasnit nebezpečí zaujatosti a zodpovědět všechny případné otázky. Pro získání zkušeností se může během přípravy přistoupit i k vypracování zkušebních hodnocení, řekněme kolegů, pod dohledem vedoucího kursu. Firmy Bechtel a Glendale používají dokonce videokazety a simulovaná hodnocení, která se následovně prodiskutovávají. Během přípravy se věnuje pozornost i časovému rozvržení hodnotícího procesu. Většina firem provádí formální hodnocení jednou ročně, přibližně v době zaměstnancova výročí. U nových zaměstnanců nebo u zaměstnanců, kteří mají určité problémy se svou prací, mohou být hodnocení prováděna častěji buď jako součást formálního programu personálního oddělení, nebo podle názoru nadřízeného. Podívejme se, jak na realizaci programu své firmy nahlíží viceprezident a šéf personálního oddělení firmy Glendale Federal Savings and Loans:

Se zavedením nových postupů hodnocení bylo dalším důležitým krokem školení manažerů a vedoucích v práci s tímto programem. Bylo zavedeno povinné jednodenní školení, kde měli všichni účastníci možnost studovat, poznat i prodiskutovat cíle programu. Do podrobností byly probrány typy hodnotících formulářů a způsob jejich vyplňování. K názorné ukázce fungování pracovního hodnocení se využilo videozáznamu a oceňující diskuse. Na závěr měli účastníci školení sami vypracovat s použitím nových formulářů svá hodnocení modelových situací.⁴⁰⁾

Potom začali vedoucí dostávat na pravidelných čtrnáctidenních výplatních listinách označení pracovníků, kteří mají být příští měsíc hodnoceni. Pokud nebylo toto hodnocení v příslušné době vypracováno, objevila se na výplatní listině další poznámka upozorňující, že termín vypršel. Výsledkem bylo, že se vedoucí naučili vyplňovat formuláře a jen zřídka se stávalo, že by hodnocení nevypracovali. Personální oddělení firmy rovněž disponuje informacemi potřebnými pro předvídání potřeb přípravy a jejich plnění.⁴¹⁾

Když jsou hodnotící zaměstnanci odborně vyškoleni, může začít hodnocení proces. Bez zpětné vazby poskytované hodnoceným zaměstnancům však ke zdokonalování výkonu příliš nepřispívá. Tomuto procesu zpětné vazby říkáme hodnotící pohovory.

Příručky

Hodnotící osoby
potřebují
odbornou
přípravu



Hodnotící pohovory

Hodnotící pohovory jsou v podstatě setkání, při nichž jsou zaměstnanci informováni o hodnocení své práce, případně o možnostech do budoucna. Autor hodnocení může využít některého z uvedených způsobů: "řici a přesvědčit", "řici a poslouchat" a "řešit problémy".⁴²⁾ První způsob spočívá v tom, že autor hodnocení seznámí zaměstnance s jeho výsledkem a snaží se ho přesvědčit, aby pracoval lépe. Způsob "řici a poslouchat" již zaměstnanci umožňuje vysvětlovat důvody slabého výkonu, uvádět omluvy nebo se hájit. Reakcí na to by měla být rada, jak by bylo možné výkon zlepšit. Způsob "řešit problémy" by měl odhalit příčiny zaměstnancova slabého výkonu. Úkoly pro další práci, zaměřené na odstranění těchto příčin, by pak měly být následně zabezpečovány školením zaměstnance, jeho nenásilným vedením a konzultováním.

Lze využít návodu uvedeného v příloze 11-12, který může hodnotícím pohovorům přidat na účinnosti.⁴³⁾ Cílem tohoto návodu je učinit z pohovoru pozitivní a práci zdokonalující rozhovor. Zdůrazněním příznivých aspektů zaměstnancova výkonu může autor hodnocení vrátit svému podřízenému sebedůvěru ve vlastní schopnosti pracovat lépe. Takový pozitivní přístup umožní i samotnému hodnocenému zaměstnanci rozšířit si vlastní představu o kladných i záporných prvcích své práce, neboť nemá pocit, že je hodnocení pouze negativní. Pokud se hovoří o negativních jevech, je třeba se zaměřit na práci jako takovou, ne na osobnost zaměstnance. Je třeba uvádět konkrétní příklady zaměstnancových nedostatků, aby věděl, co má ve své práci změnit.⁴⁴⁾

Hodnotící pohovor by měl být uzavřen rozbořem činností, které by mohly zaměstnanci pomoci zlepšit slabé stránky výkonu. V této závěrečné debatě by měl autor hodnocení nabídnout svou pomoc při překonávání zmíněných zaměstnancových nedostatků.

PŘÍLOHA 11-12
Instrukce
pro dosažení
efektivního
hodnotícího
pohovoru

1. *Zdůrazněte* pozitivní aspekty zaměstnancova pracovního výkonu.
2. *Vysvětlíte* každému zaměstnanci, že cílem hodnotícího pohovoru je práci zlepšit, nikoli jen kárat.
3. *Vedte* tento pohovor v soukromí a pokud možno bez přerušení.
4. Výkon *hodnoťte* minimálně jednou ročně, v případě nových zaměstnanců nebo zaměstnanců problémových i častěji.
5. Ve své kritice *buďte konkrétní*, nikoli povšechní a vágní.
6. Kritiku *zaměřte* na práci, nikoli na osobní vlastnosti zaměstnance.
7. Během pohovoru *buďte klidní*, s hodnoceným zaměstnancem se nehádejte.
8. *Uveďte* konkrétní návrhy, jak by mohl zaměstnanec svůj výkon zlepšit.
9. *Zdůrazněte* svou ochotu pomoci zaměstnanci v jeho snažení zlepšit pracovní výkon.
10. Pohovor *ukončete* podtržením pozitivních stránek jeho práce.

Zpětná vazba personálního managementu

Proces pracovního hodnocení rovněž umožňuje pochopit efektivitu funkcí personálního managementu. Příloha 11-13 shrnuje nejdůležitější probrané pojmy. Jak vidíme, pracovní hodnocení slouží jako "kvalitativní kontrola". Naznačuje-li hodnocení, že pracovní výkony jsou slabé ve větším měřítku, může to způsobit, že se s určitým počtem zaměstnanců přestane počítat. Nebudou povyšováni ani přemísťováni, mohou být dokonce propuštěni.

Nepříjemně vysoké procento slabých pracovních výkonů může však také znamenat chyby personálního managementu. Např. personální oddělení neplní plány, protože přijímaní pracovníci jsou během konkursu nedostatečně prověřováni, nebo jsou špatné informace pracovní analýzy, případně jsou sledovány chybné cíle. Obdobně může personální oddělení chybně reagovat na potřeby vnějšího prostředí nebo náplně jednotlivých profesí. Jindy sledují personální funkce chybné personální cíle. Nebo může být v důsledku pasivity managementu, nesprávných pracovních norem nebo měřítek a nedostatku konstruktivní zpětné vazby špatný samotný systém hodnocení.

At' už problém spočívá v čemkoli, musejí personální odborníci pozorně sledovat výsledky procesu pracovního hodnocení dané firmy. Tyto výsledky pak slouží jako barometr celkového fungování personální práce. Jak si vysvětlíme ve 4. části, slouží pracovní hodnocení rovněž jako vodítko pro odměňování zaměstnanců, stejně jako pro další činnosti personálního managementu.

SHRNUTÍ

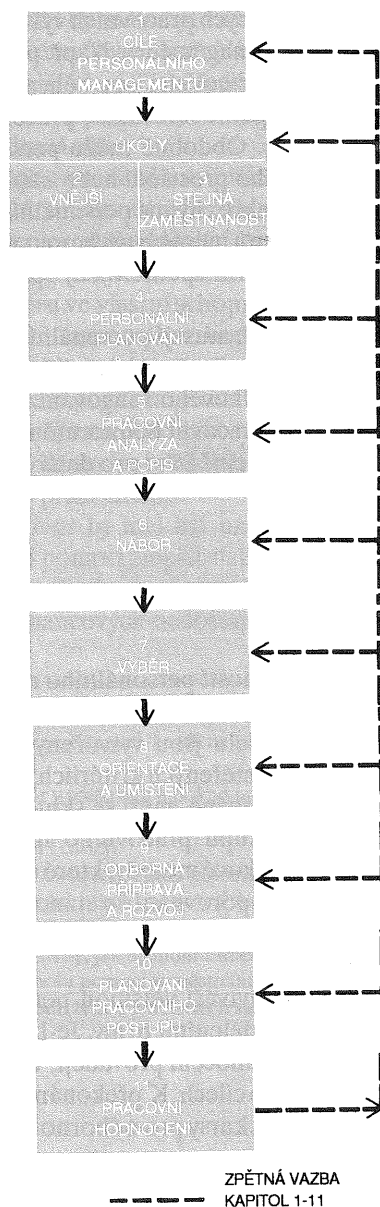
Pracovní hodnocení je klíčovou činností personálního managementu. Jeho cílem je poskytnout přesný obraz minulého či budoucího pracovního výkonu zaměstnance. K tomuto účelu jsou vytvořeny pracovní normy. Normy jsou založeny na profesně zaměřených kritériích, která nejlépe určí úspěšně vykonanou práci. Je-li to možné, měří se skutečný výkon přímo a objektivně. Ze široké škály postupů pracovního hodnocení vybírají odborníci personálního oddělení takové metody, které co možná neefektivněji měří zaměstnancův výkon v porovnání se stanovenými normami. Metody lze vybírat jak pro posuzování vykonané práce, tak pro další očekávaný výkon zaměstnance.

Systém pracovního hodnocení vytváří většinou personální oddělení, často však ve spolupráci s jinými odděleními firmy. Je-li třeba zavést nové hodnotící přístupy, mají ti, kteří hodnocení provádějí, většinou jen mlhavé představy o novém procesu a jeho cílech. K překonání tohoto nedostatku může personální oddělení zajistit kursy pro odbornou přípravu příslušných manažerů.

Hodnocení
poskytuje
zpětnou vazbu
personálnímu
oddělení

Nezbytným požadavkem je, aby pracovní hodnocení poskytovalo zpětnou vazbu prostřednictvím hodnotících pohovorů. Autor hodnocení se snaží uvést do souladu pozitivní stránky výkonu se stránkami slabšími tak, aby si mohl zaměstnanec o svém výkonu udělat jasnou představu. Patrně nejzávažnějším úkolem pracovního hodnocení je poskytnutí zpětné vazby personálnímu oddělení. Personální odborníci by vždy měli vědět o slabém pracovním výkonu, hlavně v případě, že je více rozšířen, protože tento fakt může odrážet nedostatky v činnosti samotného personálního oddělení.

PŘÍLOHA 11-13
Proces
personálního
managementu



TERMÍNY K ZOPAKOVÁNÍ

Pracovní normy
Pracovní měřítka
Konstrukt
Efekt "svatozáře"
Omyl ve Ipění na středové tendenci
Efekt "nedávnosti"
Hodnotící stupnice
Metoda nucené volby

Metoda klíčové události
Hodnotící stupnice zakotvující chování
Metoda pomocného posudku
Postupy srovnávacího hodnocení
Vytváření úkolů
Hodnotící střediska
Hodnotící pohovory

OPAKOVÁNÍ A OTÁZKY K DISKUSI

1. Jaké je využití pracovního hodnocení?
2. Řekněme, že firma, pro kterou pracujete, používá hodnotící stupnice. Jednotkami na stupnici jsou všeobecné charakterové vlastnosti. Jaké výhody máte k této metodě?
3. Kdybyste byli požádáni navrhnout místo hodnotící stupnice vhodnější metodu, co byste před započítím jejího výběru udělali?
4. Děkan vaší fakulty vám nabídl práci ve výboru, který má pro fakultu vyvinout systém pracovního hodnocení. Jaká kritéria využijete? Která z nich podle vás nejlépe ohodnotí úspěch ve škole? Jaké normy děkanovi navrhnete bez ohledu na výběr konkrétních prostředků hodnocení?
5. Proč se přímé a objektivní metody měření pracovního výkonu běžně nadřazují nepřímým a subjektivním metodám? Jak mohou s objektivními měřítky pomoci počítače? Způsobuje počítačové měření výkonu nějaké problémy?
6. Vaše firma má pro pracovní hodnocení svých zaměstnanců začít používat subjektivních měřítka. Jaké instrukce byste dali hodnotícím zaměstnancům ohledně možné zaujatosti hodnocení?
7. Popište, jak byste vedli typický hodnotící pohovor.
8. Jak ovlivňují výsledky pracovního hodnocení činnost personálního managementu?

PŘÍPAD 11-1

Neúspěch hodnocení u firmy Roget's Waterworks

Po dva roky byly zaměstnanci firmy Roget's Waterworks hodnoceni stejnými metodami jako zaměstnanci korporace Roget Municipal Services Corporation. Personální manažer rozhodl, že práce ve Waterworks (vodárna) je však odlišná a že je třeba vytvořit zvláštní systém hodnocení. Byla schválena metoda dotazníků a užívala se přibližně jeden rok. Poté zmíněný manažer odešel a jeho nástupci se tento postup nelíbil. Zavedly se

stupnice zakotvující chování, ale hned nato vedení firmy rozhodlo přepracovat veškerá hodnocení metodou klíčové události.

Metoda klíčových událostí fungovala uspokojivě ve všech odděleních firmy až na vodárnu. Vedoucí ve vodárně obvykle začínali vést záznamy týden před vypršením lhůty pro odevzdání záznamů personálnímu oddělení. Uspořádalo se pro ně školení, ale ani to nepřineslo očekávané výsledky. Vedení firmy zorganizovalo ve vodárně průzkum mínění o vedoucích mezi jejich podřízenými. Většina zaměstnanců je považovala za dobré ve všech ohledech až na to, že někdy nespravedlivě zvýhodňují. Začalo se tedy uvažovat o zavedení jiných metod hodnocení.

1. Co byste navrhli k překonání odporu vedoucích vodárny užívat metodu klíčové události?
2. Měla by se zkusit jiná metoda?
3. Jakou metodu byste doporučili a proč?

PŘÍPAD 11-2

Špatné fungování oblastního personálního oddělení

Měsíc posuzovali dva zaměstnanci společného personálního oddělení společnosti Universal Insurance, Inc. činnost oblastního personálního oddělení pobočky v Dallasu ve státě Texas. Posudek byl zaměřen na informační základnu personálního oddělení. Zde je shrnutí jejich pozorování:

A. Pracovní hodnocení jednotlivých zaměstnanců se v porovnání s předchozím rokem příliš nezměnila. Slabé výkony byly hodnoceny stejně.

B. Téměř 70 % hodnocení nebylo příslušnými zaměstnanci podepsáno, přestože firma trvá na tom, že zaměstnanec to musí po pohovoru s autorem hodnocení učinit.

C. Ze zaměstnanců, kteří svá hodnocení podepsali, si jich několik stěžovalo, že pracovní normy nejsou náležitě a relevantní.

D. Průzkum mezi bývalými zaměstnanci firmy ukázal, že až 35 % z nich bylo přesvědčeno, že zpětná vazba hodnocení byla minimální.

E. Dalších 30 % si stěžovalo na nedostatečný pracovní postup, protože na volná místa se přijímali noví lidé. Pracovníkům firmy nikdy nikdo nevyšvětlil, proč nebyli povýšeni.

Jak hlavní, tak oblastní ředitel byl tímto zjištěním ohromen. Na příčiny problému však měli zcela rozdílné názory.

1. Co je podle vašeho názoru základním problémem systému pracovního hodnocení v oblastní pobočce společnosti?
2. Jaké problémy má podle vás oblastní pobočka?
 - a) informace pracovní analýzy
 - b) personální plánování
 - c) odborná příprava a rozvoj
 - d) profesní plánování

PRAMENY:

1. Ronald W. Clement a George E. Stevens: "The Performance Appraisal Interview: What, When and How?", *Review of Public Personnel Administration*, jaro 1984, str. 43.
2. Kenneth Blanchard a Spencer Johnson: "*The One Minute Manager*", New York: William Morrow, 1982, str. 100.
3. Norman R. Deets a D. Timothy Tyler: "How Xerox Improved Its Performance Appraisal", *Personnel Journal*, duben 1986, str. 50-52.
4. Mary Green Miner a John B. Miner: "*Employee Selection within the Law*", Washington D.C.: Bureau of National Affairs, 1978, str. 27. Viz také Ronald G. Wells: "Guidelines for Effective and Defensible Performance Systems", *Personnel Journal*, říjen 1982, str. 776-782.
5. John B. Miner: "Management Appraisal: A Review of Procedures and Practices", in: W. Clay Hamner a Frank L. Schmidt: "*Contemporary Problems in Personnel*", Chicago, St. Clair, 1977, str. 228. Viz také Michael H. Schuster a Christopher S. Miller: "Performance Appraisal and the Age Discrimination in Employment Act", *Personnel Administrator*, březen 1984, str. 48-50, 52, 54-56; a Robert Dipboye: "Some Neglected Variables in Research Discrimination in Appraisals", *Academy of Management Review*, 1985, sv. 10, č. 1, str. 116-127.
6. Christina G. Bamks a Kevin R. Murphy: "Toward Narrowing the Research-Practice Gap in Performance Appraisal", *Personnel Psychology*, 1985, str. 335-345.
7. Gary P. Latham a Kenneth N. Wexley: "*Increasing Productivity through Performance Appraisal*", Menlo Park, California: Addison-Wesley, 1981, str. 28-29.
8. Tamtéž. Viz Robert G. Pajer: "Performance Appraisal: A New Era for Federal Government Managers", *Personnel Administrator*, březen 1984, str. 81-82, 84-86, 88-89; a H. John Bernardin: "Subordinate Appraisal: A Valuable Source of Information about Managers", *Human Resource Management*, podzim 1986, str. 421-439.
9. Daniel Machalaba: "Up to Speed: United Parcel Service Gets Deliveries Done by Driving Its Workers", *The Wall Street Journal*, velikonoční vydání, 22. duben 1986, str. 1, 26.
10. James M. McFillen a Patrick G. Decker: "Building Meaning into Appraisal", *Personnel Administrator*, červen 1978, str. 78-79.
11. Thomas C. Alewine: "Performance Appraisals and Performance Standards", *Personnel Journal*, březen 1982, str. 210-213. Viz také Robert Giles a Christine Landauer: "Setting Specific Standards for Appraising Creative Staffs", *Personnel Administrator*, březen 1984, str. 35-36, 38-41, 47.
12. Martin G. Friedman: "10 Steps to Objective Appraisals", *Personnel Journal*, červen 1986, str. 66-72.
13. Stephen Koepp: "The Boss That Never Blinks", *Time*, 28. červen, 1986, str. 38.
14. Tamtéž, str. 38-39.
15. Tamtéž. Viz také Cathy Trost: "Computer Monitoring of Workers Increases, But Critics Cry Foul", *The Wall Street Journal*, velikonoční vyd., 20. květen 1986, str. 1.
16. Robert J. Wherry, Sr. a C. J. Bartlett: "The Control of Bias in Ratings: A Theory of Rating", *Personnel Psychology*, 1982, str. 521-551. Viz také Dipboye: citované dílo.
17. Rick Jacobs a Steve W. J. Kozlowski: "A Closer Look at Halo Error in Performance Ratings", *Academy of Management Journal*, 1985, sv. 28, č. 1, str. 201-212.
18. Dipboye, cit. dílo.
19. Tamtéž.
20. McFillen a Decker: citované dílo.
21. Cynthia Lee: "Increasing Performance Appraisal Effectiveness: Matching Task Types, Appraisal Process, and Rater Training", *Academy of Management Review*, 1985, sv. 10, č. 2, str. 322-331.
22. Tamtéž.
23. Wherry and Bartlett: cit. dílo.
24. Tamtéž.
25. George Rosinger at al.: "Development of a Behaviorally Based Performance Appraisal System", *Personnel Psychology*, 1982, str. 75-88.