

DEBATÁM O HODNOCENÍ A MOTIVOVÁNÍ ZAMĚST- NANCŮ SCHÁZÍ POINTA

ZÁKLADNÍM CÍLEM PŘI EVALUACI I MOTIVACI JE BEZESPORU POZVEDNUTÍ VÝKONNOSTI – AŽ UŽ ZAMĚSTNANCŮ, TÝMŮ NEBO ORGANIZACÍ. BOHUŽEL AŽ PŘÍLIŠ ČASTO SE MANAŽEŘI V KAŽDODENNÍM KONTAKTU SE ZAMĚSTNANCI UCHYLJÍ K POSUZOVÁNÍ JEDNOTLIVCŮ JAKO TAKOVÝCH – NIKOLIV JEJICH PRACOVNÍCH VÝKONŮ. KDYŽ O ZAMĚSTNANCÍCH HOVOŘÍ, VYJADŘUJÍ SE O NICH JAKO O DOBRÝCH, NADANÝCH, CHYTRÝCH, SCHOPNÝCH NEBO VE STYLU „NĚCO MI NA NICH NESEDÍ“. TAKOVÉ POSUDKY JSOU OVŠEM ZAVÁDĚJÍCÍ A ZAVDÁVAJÍ PŘÍČINU SE DOMNÍVAT, ŽE PROBLÉM JE V TOTOŽNOSTI ZAMĚSTNANCŮ, NIKOLIV V SYSTÉMU ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI. JE TO STEJNĚ NELOGICKÉ, JAKO SVALOVAT VINU POUZE NA PALIVO V PŘÍPADĚ, ŽE AUTOMOBILU OPTIMÁLNĚ NEFUNGUJE MOTOR.

Systém řízení výkonnosti ve firmě by měl řídit výkonnost na třech úrovních – (1) celé organizace, (2) procesu a (3) jednotlivých pracovních pozic a zaměstnanců. I ti nejlepší a nejangažovanější zaměstnanci nemají z dlouhodobého hlediska šanci vykompenzovat dysfunkce, které vzniknou kvůli neadekvátnímu řízení výkonnosti v organizaci, špatným procesům, nejasným cílům, nebo (v nejhorším případě) nepodporující firemní kultuře či absenci strategického vedení a vize.

Hodnocení osobnosti jednotlivců může častokrát minout skutečnou podstatu – evaluaci jejich výkonnosti. A co je možná důležitější – hodnocení častokrát zabrání manažerům na různých patrech hierarchie společnosti vidět, jak výkonnost jednotlivce ovlivňují jejich vlastní rozhodnutí, tedy ty manažerské úspěchy či neúspěchy, jimiž se snaží vytvářet vysoce výkonné prostředí, ať už ve svém týmu nebo v celé firmě.

MOTIVACE A VEDENÍ

Motivace je výrazně osobní záležitostí každého jednotlivce. Jde o jakýsi vnitřní „drive“ člověka, který jej pohání kupředu, a je logické, že každého vede k výkonům něco jiného. Zatímco manažeři často používají metodu cukru a biče, v konečném důsledku je to zaměstnanec, který vyhodnotí, zda jsou pro něj nabízené motivační postupy dostatečně zajímavé, aby na ně reagoval. Nesčetněkrát jsem slyšela zahraniční manažery lámat si hlavu nad svým kolektivem – „Mohli by si vydělat o dost více peněz, ale nemají zájem více pracovat! Jak je to možné?“ Pokud je motivace individuální záležitostí a každého pohání něco jiného, nechce se po manažerech v této oblasti téměř nemožné? Můžou na tomto poli nějakým způsobem pomoci systémy řízení výkonnosti?

V jednom z nejlepších 10minutových videí, které jsem v poslední době viděla, popisuje známý americký autor provokativních bestsellerů o měnícím se světě práce Daniel Pink zajímavý fenomén (video „Drive“ lze najít na YouTube). Všeobecně je zažité, že „vyšší odměna přinese více žádoucího chování, zatímco potrestání potlačí chování nežádoucí“. Pink uvádí výsledky výzkumu několika předních univerzit, který prokazuje, že tento systém funguje bezproblémově jen u nekomplikovaných a jasně definovaných činností. U těch, které jsou komplexnější a vyžadují náročnější myšlenkové procesy, může naopak finanční odměna působit kontraproduktivně. Tento paradox vysvětluje Daniel Pink tím, že peníze jsou pro zaměstnance důležité jen do chvíle, kdy jejich objem není adekvátně nastaven. Když má zaměstnanec odpovídající finanční ohodnocení, je nadstandardní výkonnost motivována jinými faktory: vyšší mírou samostatnosti (méně direktivy), mistrovstvím (radost a pocit satisfakce z toho být v něčem dobrý) a smyslem své práce (možnost plnohodnotně přispívat k cílům, které jsou pro ně smysluplné, a které je naplňují). V případech, kdy se finanční ohodnocení stane hlavním téma-

tržiště

SOUBĚH FUNKCÍ PO NOVELE OBCHODNÍHO ZÁKONÍKU

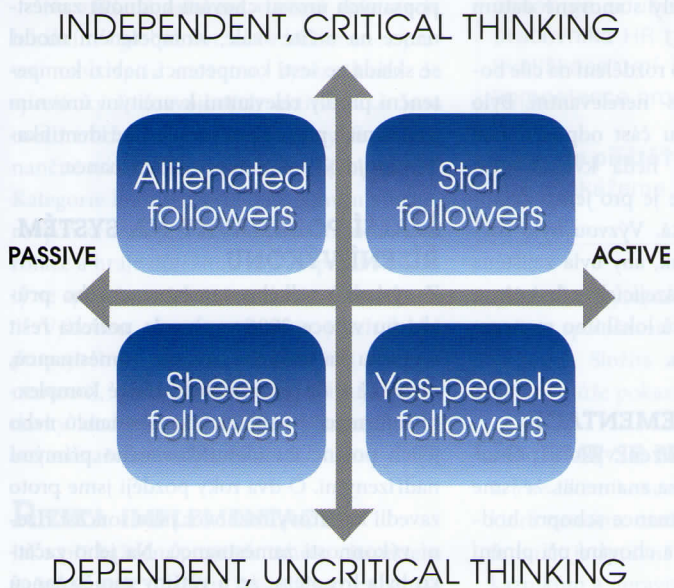
Poslanecká sněmovna v závěrečném čtení schválila vládní novelu obchodního zákoníku, která kromě jiného umožní souběh funkcí ve firmách. Jde o případy, kdy lidé působí jako statutární orgán firmy a stejnou činnost vykonávají i jako zaměstnanci. Novela má kromě toho pomoci státu v postupu proti „schránkovým firmám“, tedy společnostem, které sice mají na nějakém místě nahlášeno oficiální sídlo, ale ve skutečnosti je dohledat nelze. Podle prosincového rozsudku Nejvyššího správního soudu není souběh funkcí možný. Podobná judikatura v Česku existuje od roku 1993. NSS ji ale poprvé použil i na nemocenské či důchodové pojištění. Ministerstvo spravedlnosti následně přišlo s návrhem legalizace souběhu funkcí, aby se odstranil rozpor mezi podnikatelskou praxí a judikaturou nejvyšších soudů. Novela legalizuje obvyklou praxi v českých firmách, kdy finanční nebo obchodní ředitelé bývají často zároveň jednatelem společnosti s ručením omezeným či členy představenstva akciové společnosti.

tem na pracovišti a získá prakticky jediným důvodem pracovat, začnou se dívat negativně na věci. Klesá nejen motivace zaměstnanců, ale také kvalita produktů, potažmo spokojenost zákazníků.

VYTVÁŘENÍ VYSOCE VÝKONNÉHO PROSTŘEDÍ

Podle Davida Bindera, který přednáší na University of Pittsburgh a podílí se na práci Roberta Kellyho, jsou lidé ve firmách v rolích lídrů anebo tzv. následovatelů. Prof. Binder dále uvádí, že následovatelé (followers) přispívají minimálně 80 % celkové hodnoty, kterou firma dodává zákazníkům. Proto je logické, že pozitivní angažovanost zaměstnanců je mimořádně důležitou součástí úspěchu. Vedení musí na oplátku efektivně podporovat a kultivovat modelové chování svých následovníků.

Existují dva faktory, které odlišují tzv. hvězdné následovníky (podle Bindera star followers) od těch průměrných: (1) schopnost nezávisle a kriticky uvažovat a (2) aktivní účast na osudu pracoviště, kde působí.



Zdroj: *Power of Followership* od Roberta E. Kellyho

David Binder se ve své výuce zaměřuje na podstatu a různá pojetí leadershipu, následování (followership) a hvězdné výkonnosti (star performance). Manažery učí chápat rozdíly mezi různými „styly“ následování a vyhodnotit, jak jejich činy a události ve firmě mohou tyto styly ovlivnit. Také je učí rozpoznávat a aplikovat různá rozhodnutí a strategie, které podporují exemplární chování u jejich následovníků (např. aby aktivněji využívali své silné stránky ve prospěch firmy).

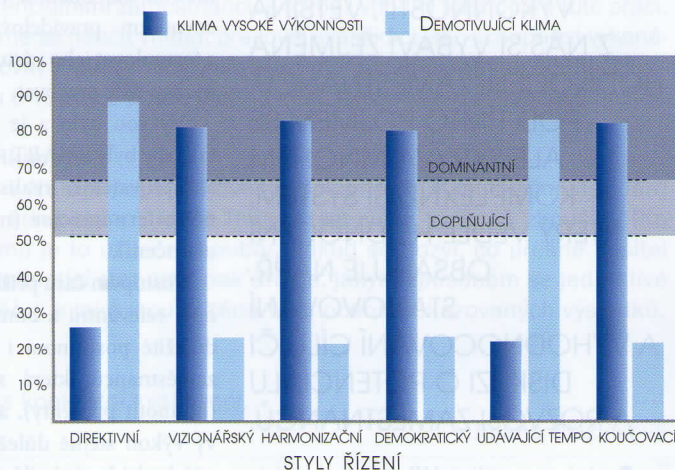
Na základě zkušeností v oblasti řízení výkonnosti a koučinku mohou potvrdit, že nesebejistí manažeři a ti s direktivním nebo tempem určujícím stylem vedení (dva ze šesti stylů vedení dle Hay Group, o kterých píše i Daniel Goleman) mají potíže s přitáhnout a udržet hvězdné následovatele. Zpravidla se nejčastěji obklopují pasivními následovateli nebo „kývači“.

To potvrzuje také studie Hay Group, která po dobu pěti let systematicky získávala informace od více než 1000 manažerů a 7000 zaměstnanců (více o studii najdete dále v online části HR fora 11/2011, pozn. red.). Srovnávala styly vedení a výkonnostní klima ve firmách v České republice, na Slovensku a v Maďarsku: výsledky poukazují na to, že přes

82 % týmů vedených manažery užívajícími direktivní styl nebo ten udávající tempo pracuje v demotivující atmosféře. Přitom studie zároveň potvrdila, že atmosféra na pracovišti má až 30% vliv na výsledky týmu.

Jak každý z Golemanových šesti stylů vedení ovlivňuje klima výkonnosti ve firmě?

CO LÍDŘI VE SKUTEČNOSTI DĚLAJÍ? TYPICKÝ PROFIL STYLŮ VEDENÍ



Zdroj: Hay Group

Motivace nemůže být externí a vynucená – vychází z nitra jednotlivce. Kdykoli tedy od klienta slyším, že by rád zvýšil motivovanost zaměstnanců, mojí první otázkou není, jací jsou konkrétní zaměstnanci, ale jak funguje systém řízení výkonnosti a systém tzv. pobídek. Krokem číslo dvě by měl být detailní pohled na způsob a styl vedení, jasnost firemní vize a strategie a na firemní klima.

Vyhodnocování výkonnosti znamená víc než vyhodnocování zaměstnanců. Vynikající výkonnost vyžaduje optimální systém a řízení napříč celou organizací. Jen propracovaný systém řízení výkonnosti totiž umožní zaměstnancům odvádět špičkové výkony. Pak záleží na kvalitě vedení, zda si dokáže získat srdce těchto zaměstnanců. Pro zvýšení angažovanosti zaměstnanců je rovněž podstatná jasně formulovaná firemní vize. Může se stát, že i ta se může některým následovatelům přičít – ale to je v pořádku. Je-li totiž optimálně nastavená, přetrvává a naláká právě ty, kdo se s ní ztotožní a budou motivováni ji ve firmě naplňovat.

Ivana Goossen
University of Pittsburgh



IVANA GOOSSEN

se v uplynulých 15 letech na různých pozicích pravidelně zabývala problematikou vyhodnocování a vedení zaměstnanců – jako zaměstnanec, konzultantka, kouč nebo jako ředitelka centra exekutivního vzdělávání University of Pittsburgh, již je v současnosti. Do podzimu 2010 působila ve společnosti CEE people solutions, která poskytuje poradenství v oblasti personalistiky malým a středním firmám ve střední a východní Evropě.