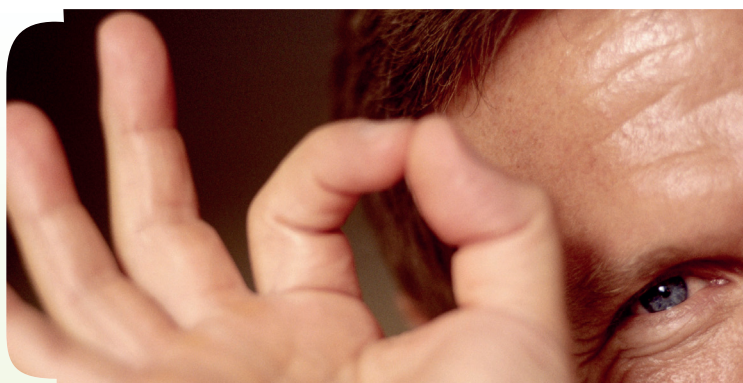


10 KROKŮ K VYŠŠÍMU VÝKONU PRACOVNÍKŮ

M

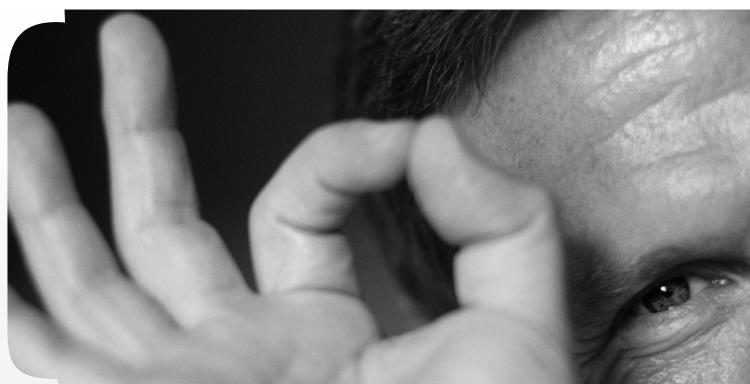


Jan Urban

Jak snadno a účinně
předcházet nedostatkům
v práci

10 KROKŮ K VYŠŠÍMU VÝKONU PRACOVNÍKŮ

M



Jan Urban

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

Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.

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

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

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

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

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

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

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

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

Obsah

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

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

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

O autorovi

Doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.

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

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

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



Úvodem

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

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

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

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

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

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



Co je řízení výkonu

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