

PERFORMANCE MANAGEMENT

Vysoká škola ekonomie a managementu
2024

Performance management

Seznam autorů:

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D. (kapitoly 1, 2, 4, 5)

doc. Ing. Lucie Depoo, Ph.D. (kapitoly 3, 6, 7)

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2024

Vydání první. Všechna práva vyhrazena

ISBN: 978-80-88502-65-4

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Obsah

Seznam obrázků	7
Seznam tabulek	8
Značky a symboly v učebním textu	9
Předmluva	10
1. KAPITOLA: VYMEZENÍ POJMU PERFORMANCE MANAGEMENT	13
1.1 Definice pojmů performance management, výkon a výkonnost	14
1.2 Cyklus performance managementu	18
1.2.1 Role performance managementu podle úrovně řízení organizace	19
1.2.2 Přínosy zavedení performance managementu	20
2. KAPITOLA: CÍLE A POJETÍ PERFORMANCE MANAGEMENTU	27
2.1 Typy a přístupy k performance managementu	28
2.1.1 Vliv zaměření organizace, podmínky prostředí	30
2.1.2 Kultura vysoké výkonnosti	30
2.2 Činnosti a proces performance managementu	31
2.3 Implementace performance managementu	33
3. KAPITOLA: FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PERFORMANCE MANAGEMENT	39
3.1 Kritické oblasti ovlivňující performance management	40
3.1.1 Systém motivace a stimulace zaměstnanců	41
3.1.2 Systém vzdělávání a rozvoje	42
3.1.3 Organizační kultura	43
3.1.4 Hodnocení a odměňování	45
3.1.5 Kompetence a kompetenční modely	47
3.1.6 Kariérní management	48
3.1.7 Komunikace uvnitř a navenek	49
3.1.8 Systém a kvalita vztahů	50
3.1.9 Očekávání talentů	51
3.1.10 Uznání, jistota, prostředí a zodpovědnost	54
3.1.11 Autonomie a participace na rozhodování	54
3.1.12 Kreativita	55
4. KAPITOLA: PROCES PERFORMANCE MANAGEMENTU	61
4.1 Strategie a cíle organizace	62
4.2 Plánování výkonnosti a rozvoje	64
4.2.1 Pracovní místo a profil pracovní role	64
4.2.2 Předpoklady pracovníka, diagnostika kompetencí	65
4.3 Monitoring a hodnocení výkonnosti	65

5. KAPITOLA: DOHODA O PRACOVNÍM VÝKONU	71
5.1 Formy dohod o pracovním výkonu a jejich náležitosti	72
5.1.1 Role schopností a vstupní úrovně pracovníka, předpokladů rozvoje, aspirací a efektivity	74
5.1.2 Možnosti stanovení KPI, požadavky na rozvoj schopností, dovedností, znalostí	74
5.2 Evidence rozvoje a zvyšování výkonnosti	75
6. KAPITOLA: HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ VÝKONU	81
6.1 Analýza pracovního výkonu	82
6.1.1 Ukazatele pracovního výkonu	83
6.1.2 Balanced Scorecard	86
6.2 Návaznost hodnocení výkonu na odměňování	90
6.2.1 Provázání systémů hodnocení výkonu a možnosti a metody odměňování	93
7. KAPITOLA: MODERNÍ PŘÍSTUPY K PERFORMANCE MANAGEMENTU	99
7.1 Současné formy řízení a stimulace (výkonu) zaměstnanců	100
7.1.1 Koučování – Challenging Coaching pro podporu výkonu	100
7.2 Trendy v performance managementu	102
7.2.1 Virtuální performance management	102
Glosář	106
Zdroje	111
Vzorový test	117

Seznam obrázků

Obrázek 1.1 Co jsou kompetence?	15
Obrázek 1.2 Definice kompetence	16
Obrázek 1.3 Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi	16
Obrázek 1.4 Cyklus performance managementu	18
Obrázek 1.5 Aktivity performance managementu realizované v průběhu roku	19
Obrázek 2.1 Závislost pracovního výkonu na objektivních a subjektivních pracovních podmínkách	30
Obrázek 2.2 Návaznost v rámci systému řízení výkonnosti	33
Obrázek 5.1 Schéma řízení pracovní výkonnosti	73
Obrázek 5.2 Matice pracovní výkonnosti	76
Obrázek 5.3 Formulář pro účely řízení pracovní výkonnosti (část 1)	76
Obrázek 5.4 Formulář pro účely řízení pracovní výkonnosti (část 2)	77
Obrázek 6.1 Design řízení výkonu	86
Obrázek 6.2 Strategická mapa řízení retence	87
Obrázek 7.1 Matice Challenging Coaching	101



Seznam tabulek

Tabulka 2.1 Porovnání řízení podle cílů, hodnocení pracovního výkonu a řízení výkonnosti	28
Tabulka 2.2 Co mohou jednotlivci a management z řízení výkonnosti získat	29
Tabulka 3.1 Pracovní motivátory ovlivňující výkon	52
Tabulka 6.1 Popis struktury KPI	83
Tabulka 6.2 Nejčastěji využívané KPI	84
Tabulka 6.3 Výzvy KPI a jejich řešení	85
Tabulka 6.4 Balanced scorecard (BSC) ke zvýšení výkonu	88
Tabulka 6.5 Program změny u jednotlivce	89
Tabulka 6.6 Celková odměna	92

Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

Definice



Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.

Příklad



Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.

Otázky k procvičení a úkoly



Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.

Klíčová slova



Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

Shrnutí kapitoly



Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.



Předmluva

Performance management je v dnešní době výborným nástrojem řízení jak zaměstnanců, tak výkonnosti a efektivity celé organizace. Tato učebnice se proto věnuje konceptu performance managementu detailněji a z různých úhlů diskutuje jeho složky, přístupy k performance managementu, možnosti jeho využití, faktory, které ovlivňují jeho zavedení, design, řízení, efektivitu, zlepšování a propojení s ostatními procesy v organizaci.

Měření výkonnosti je pro organizaci zásadním faktorem pro kontrolu implementace strategie. Tato vysokoškolská učebnice si klade za cíl představit přístupy k performance managementu a faktory, které jej ovlivňují, společně s metodami měření výkonu zaměstnanců. Budou představeny klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) a měření výkonnosti s integrací BSC.

Jak bylo zmíněno, performance management v organizaci a jeho dopady a efektivitu ovlivňuje řada faktorů. Hlavním z nich bude věnována pozornost v učebnici. Pozornost bude zaměřena zejména na faktory interní organizační povahy, které může management organizace ovlivnit. Pro úplnost budou uvedeny i faktory na straně zaměstnance, se kterými lze v organizaci pracovat. V textu bude představen i současný výzkum v dané oblasti pro zahrnutí moderních konceptů ovlivnění nastavení performance managementu tak, aby byl účinný a efektivní a přinášel organizaci i zaměstnancům maximální možné benefity.

Učebnice je názorně složena z logicky navazujících částí performance managementu a přístupů k němu. Ozřejmuje teoretické přístupy a ukazuje praktické postupy řešení. Text je jasně strukturován i pro samostudium a studujícího vede od začátku s ujasněním cílů pro každou kapitolu, je doplněn o definice, cvičení, schémata a obrazce, shrnující tabulky i shrnutí celé kapitoly, klíčová slova, řešení ke cvičením a ukázky testových otázek včetně řešení pro ověření znalostí.

Věříme, že tato učebnice bude názornou příručkou pro všechny studenty a přejeme příjemné chvíle při objevování možností performance managementu.

Autorky

1

kapitola

Vymezení pojmu performance management

1. kapitola

Vymezení pojmu performance management

Úvod

Performance management (neboli řízení výkonnosti) představuje systematický proces, který organizace využívají k řízení výkonnosti svých zaměstnanců a dosahování stanovených cílů na individuální i strategické úrovni. Než se podíváme hlouběji do problematiky řízení výkonnosti, je potřeba nejprve vymezit pojmy performance management, výkon a výkonnost. Performance management představuje důležitý nástroj pro zajištění efektivního řízení výkonnosti organizace i pro osobní rozvoj pracovníků. Kvalitní performance management vytváří v organizaci prostředí, které podporuje růst, produktivitu a angažovanost zaměstnanců.

Cíle kapitoly

- Definovat pojmy performance management, výkon a výkonnost.
- Diskutovat pojem kompetence.
- Vysvětlit jednotlivé fáze cyklu performance managementu.
- Pojednat o roli performance managementu podle úrovní řízení organizace.
- Diskutovat přínosy a výhody zavedení performance managementu.

1.1

Definice pojmů performance management, výkon a výkonnost

DEFINICE

Řízení výkonnosti

Systematický proces, který směřuje ke zlepšování výkonnosti organizace pomocí zlepšování pracovní výkonnosti jednotlivců a týmů (Armstrong, 2015).

Performance management (řízení výkonnosti, dále PM) představuje nepřetržitý proces zlepšování výkonnosti stanovením individuálních a týmových cílů, které jsou v souladu se strategickými cíli organizace, plánováním výkonu k dosažení cílů, přezkoumáváním a hodnocením pokroku a rozvíjením znalostí, dovedností a schopností pracovníků (Armstrong, 2015). Jedná se o důležitou součást strategického řízení lidských zdrojů, jehož podstata spočívá v propojení strategických cílů organizace s řízením lidských zdrojů. Strategické řízení lidských zdrojů klade důraz na to, že lidské zdroje jsou klíčovým faktorem pro dosažení strategických cílů organizace a jsou tedy nezbytné pro dosažení konkurenční výhody. Řízení výkonnosti ovlivňuje výsledky organizace, a proto je součástí strategického řízení lidských zdrojů. Lze konstatovat, že se jedná o **sladění cílů organizace a cílů zaměstnance s cílem zvýšit výkon zaměstnance a tým i výkon organizace** (Depoo, Urbancová, Šnýdrová, 2020). Řízení výkonnosti představuje manažerský nástroj, který rozděluje pracovní cíle dle strategického záměru organizace (Depoo, Urbancová, Šnýdrová, 2020; Wagnerová, 2008).

Armstrong (2015) zdůrazňuje, že řízení výkonnosti je v podstatě řízení organizace. Je důležité si uvědomit, že úkolem liniových manažerů je řídit výkonnost, a řízení výkonnosti jim v tom pomáhá – jedná se tedy o přirozený proces řízení. Řízení výkonnosti proto nelze zjednodušit na pouhé každoroční hodnocení zaměstnanců řízené ze strany personálního oddělení. **Řízení výkonnosti představuje kontinuální proces**, zatímco tradiční hodnocení zaměstnanců je obvykle pouze roční událostí.

Řízení výkonnosti je účinným nástrojem pro dosažení strategických cílů organizace a spolu s dalšími personálními činnostmi pomáhá dosáhnout horizontální integrace, tj. spojováním (nebo lépe propletením či svazováním) personálních činností tak, aby byly vzájemně propojené a vnitřně konzistentní, a tudíž se doplňovaly a posilovaly. Horizontální integrace má pozitivní vliv na výkonnost kvůli vzájemně se posilujícímu účinku více činností dohromady (tzv. synergický efekt). Vertikální integrace představuje propojení strategie lidských zdrojů se strategií organizace. Řízení výkonnosti také hraje důležitou roli při zvyšování úrovně angažovanosti pracovníků (Armstrong, 2015).

S problematikou řízení výkonnosti souvisí pojmy pracovní výkon a pracovní výkonnost. Tyto pojmy se často zaměňují. Jejich vymezení mimo jiné komplikuje i skutečnost, že se pro oba termíny používá jednotný anglický ekvivalent performance. Kromě pojmu řízení výkonnosti (performance management) se lze v českém jazyce setkat také s pojmem řízení pracovního výkonu, který dle Wagnerové (2008) není výstižný. Jak je z výše uvedeného patrné, tato problematika vyžaduje širší diskusi a sjednocení terminologie (Wagnerová, 2008).

Jak uvádí Murphy, Clevelandová a Hanscomová (2018), pracovní výkon představuje složitý konstrukt a existuje mnoho sporů o to, co vlastně znamená. Nejzásadnějším sporem při jeho definování je otázka, zda je lepší se zaměřit na chování nebo na výsledky. Někteří autoři zabývající se hodnocením výkonu obvykle upřednostňují definici pracovního výkonu z hlediska chování, tj. pracovní výkon je něco, co pracovník dělá. Toto chování přitom může vést k různým výsledkům, které pracovník může a nemusí mít pod kontrolou, ale výsledky chování, které pracovníci v práci vykonávají, obvykle nejsou zahrnuty do formální definice pracovního výkonu (Murphy, Cleveland, Hanscom, 2018). Pulakosová a O'Leary (2011) však upozorňují že, není správné výsledky zcela ignorovat. Pracovní



místa v organizacích existují proto, aby přinášela různé výsledky, které jsou pro organizaci důležité, a pokud pracovník vykazuje pracovní chování, které je očekáváno nebo vyžadováno, ale neprodukuje požadované výsledky, které jsou pro organizaci důležité, vzniká problém. Problém může být jak v pracovníkovi, tak v organizaci (např. organizace možná neposkytuje dostatečné informace nebo zdroje potřebné k dosažení relevantních výsledků). Proto definice, která by zcela vyloučila výsledky pracovního chování, není vhodná. Navíc je dokázáno, že znalost výsledků chování vede ke změnám v hodnocení samotného chování (Martell, Guzzo, Willis, 1995). To znamená, že chování, které vede k požadovaným výsledkům nebo které se zdá, že k nim vede, je obvykle hodnoceno příznivěji než chování, které k nim nevede.

PŘÍKLAD

Zavoláte burzovnímu makléři a požádáte ho, aby nakoupil 1 000 akcií určité organizace, rok je držel a pak je prodal. Díky řadě omylů a administrativních chyb makléř nakoupí špatné akcie a po měsíci je prodá, ale vy nakonec vyděláte mnohem více peněz, než byste vydělali, kdyby se řídil vašimi pokyny. Odvedl makléř svou práci dobře? Pokud se zaměříte výhradně na chování, odpověď zní ne. Makléř má vykonávat vaše pokyny a zde provedl jednu chybu za druhou. Na druhou stranu investujete proto, abyste vydělávali peníze, a to váš makléř udělal. Pokud byste se zaměřili výhradně na výsledky, museli byste dojít k závěru, že váš makléř odvedl dobrou práci, i když se tak stalo omylem (Murphy, Cleveland, Hanscom, 2018).

Problematika vymezení pracovního výkonu úzce souvisí s problematikou správného vymezení kompetencí, o kterých vedou autoři podobné diskuse. Přestože jednotliví autoři také definují kompetence a jejich složky odlišně, při podrobnějším zkoumání se jedná o různé definice s malými rozdíly, jejichž společným jmenovatelem je vždy pozorovatelné pracovní chování (Sanghi, 2016). Motivy, charakterové vlastnosti, dovednosti a znalosti nejsou snadno pozorovatelné, ale spíše existují pod „hladinou“, což zobrazuje obrázek 1.1.

OBRÁZEK 1.1

Co jsou kompetence?

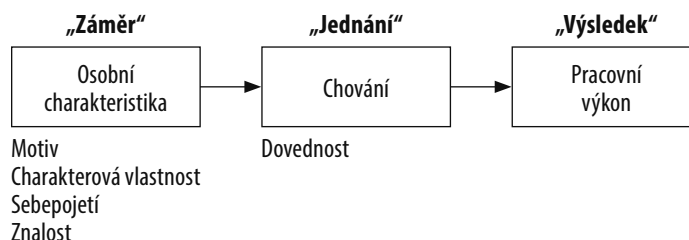


Zdroj: Sanghi (2016), převzato ze Spencer a Spencerová (1993)

Právě objasnění pojmu kompetence nám může pomoci v lepším pochopení a vymezení podstaty pracovního výkonu. Aby bylo možné definovat kompetence, je nutné určit jednání, souslednost chování, výsledek a záměr nebo význam jednání (Boyatzis, 1982). Kompetence vždy zahrnují záměr, tj. motiv nebo charakterovou vlastnost způsobující jednání vedoucí k výsledku (Spencer, Spencer, 1993). Definiční kompetence v tomto pojetí zobrazuje obrázek 1.2 na straně 16.

OBRÁZEK 1.2

Definice kompetence

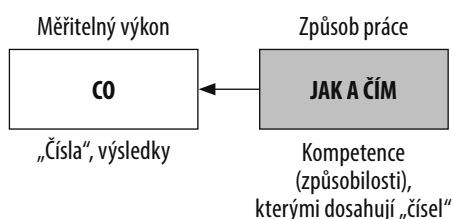


Zdroj: Spencer a Spencerová (1993)

Další autoři na výše uvedené stěžejní práce v oblasti kompetencí navázali. Například Plamínek a Fišer (2005) charakterizují kompetence jako dualitu mezi výkonem (tj. lidskou prací představující skutečný výkon) a potenciálem k výkonu (tj. lidskými zdroji mající potenciál k výkonu). Hroník (2007) popisuje kompetence jako trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Tento trs lze pozorovat ve vzorku chování, který je definován časově a logicky ohraničenou částí chování. Ve vzorku chování je tak možné identifikovat více kompetencí. Dle Hroníka (2007) nám kompetence říká, „jak a čím“ dosahují pracovníci výsledků („čísel“). Z tohoto úhlu pohledu jsou tedy výsledky a čísla zprávou „poté“ (viz obrázek 1.3).

OBRÁZEK 1.3

Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi



Zdroj: Hroník (2007)

Rozlišení způsobu práce a výsledků umožňuje daleko cíleněji řídit výkon. Efektivní manažer tak dle Hroníka (2007) řídí druhé nejen podle cílů, ale zároveň i podle kompetencí. Krantorád a Trčka (2005) definují kompetence jako kombinaci znalostí, dovedností, schopností a chování, které pracovník používá při výkonu své práce, a jsou rozhodující k dosažení výsledků, a které jsou v souladu se strategickými záměry organizace. V této definici je zajímavá zejména vazba na strategické záměry organizace, která se v původních definicích kompetencí neobjevuje. Draganidis a Mentzas (2006) pohlíží na kompetence z hlediska znalostního přístupu jako na kombinaci tacitních a explicitních znalostí, chování a dovedností, které dávají člověku potenciál k efektivnímu plnění úkolů. V případě kompetencí tedy nejde o jakousi danost nebo stav, nýbrž o schopnost a nutnost měnit se na základě učení, čímž se individuální potenciál může stát konkurenční výhodou jak pro jednotlivce, tak i pro organizaci, ve které pracuje (Veteška, Tureckiová, 2008).

Zjednodušeně řečeno **kompetence představují způsobilost chovat se určitým způsobem**. Na této úrovni se dle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004) většina autorů shodne. Obecně lze tedy říci, že **kompetence představují souhrn schopností, dovedností, znalostí, charakterových vlastností, postojů, hodnot a motivů důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého člověka v organizaci**. Jedná se tedy o **chování potřebné k dosažení žádoucí úrovně výkonu**. Jde o výkonový aspekt kompetence, ovlivňovaný úrovní vstupů (schopnostmi, dovednostmi, znalostmi, charakterovými vlastnostmi, postoji, hodnotami a motivy) a měřený analýzou výstupů (skutečným chováním a výsledky).

Kompetence se v oblasti řízení výkonnosti používají proto, aby se zajistilo, že se hodnocení výkonnosti nebude zaměřovat pouze na výsledky, ale že se při něm zohlední také aspekty pracovního chování (Armstrong, Taylor, 2015). Vrátime-li se zpět k problematice vymezení pracovního výkonu a výkonnosti, z výše uvedeného vyplývá, že je velmi důležité zaměřit se jak na pracovní chování, tak na jeho výsledky. Dle Vodákové et al. (2016) lze výkon v obecném smyslu popsat jako výsledek určité činnosti. Vzájemný vztah výkonu a výkonnosti autoři zjednodušeně popisují jako vztah výsledku a průběhu prováděné činnosti, tzn., že zatímco výkon je výsledkem této činnosti (finálním stavem), výkonnost je charakteristikou (popisem) dosaženého výsledku nebo jeho průběhu. Autoři dále poukazují na skutečnost, že pro potřeby řízení má větší praktický význam sledování průběhu a charakteristik vykonávaných činností (tj. chování) než pouhý následný popis jejich finálních výstupů, což je patrně i důvodem toho, že se větší část odborníků zabývá spíše výkonností a jejím měřením než samotným výkonem. Wagnerová (2008) shodně definuje **pracovní výkon jako výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek**.

Dle Wagnera (2009, s. 17) představuje výkonnost „charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály“. Wagner (2009) dále vymezuje tyto základní principy spojené s vymezením výkonnosti:

- cílovost;
- finalita;
- informace o výkonnosti;
- výkonnost a sebereflexe;
- výkonnost a hodnotová orientace.

Předpokladem je, že posuzovaná činnost je cílově zaměřená, tj. směřuje k nějakému cílovému stavu. Zde se obvykle rozeznávají dvě složky výkonnosti: (1) efektivnost neboli volba takových činností, které povedou k dosažení cíle, a (2) účinnost neboli volba takových postupů provádění činností, aby bylo dosaženo stanoveného cíle. Zjednodušeně je možné říci, že efektivnost znamená dělat (pro dosažení cíle) správné věci a účinnost zase dělat (tyto) věci správně. Prováděná činnost je omezena v čase a chování pracovníka, jehož výkonnost je sledována, není k výsledkům měření neutrální. Informace o výkonnosti proto musí být správně interpretována a komunikována. Pokud pracovník disponuje informací o své výkonnosti, bude pravděpodobně schopen i sebereflexe. Měření výkonnosti má tak přesah i do motivace a stimulace. Výkonnost je také spojena s určitou hodnotovou orientací (Vodáková et al., 2016). Wagner (2009) dále doplňuje, že v obecném slova smyslu měření představuje činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu, jehož výsledkem je hodnota vztahující se k této charakteristice, jenž může být využita k popisu určité charakteristiky objektu za předpokladu, že víme, jak ji interpretovat.

Dle Koubka (2007) se tradiční pojetí řízení pracovního výkonu zaměřovalo převážně na výsledky, na množství a kvalitu vykonané práce, tzn. kladl se důraz na kvantifikovatelnou podobu pracovního výkonu. Moderní pojetí je však komplexnější a pracovní chování považuje za součást pracovního výkonu (jedná se např. o přístup pracovníka k práci, ochotu přijímat nové pracovní úkoly, ochotu se přizpůsobovat měnícím podmínkám, ochotu vzdělávat se atp.).

CVIČENÍ 1

Proč je problematické definovat pracovní výkon a pracovní výkonnost?



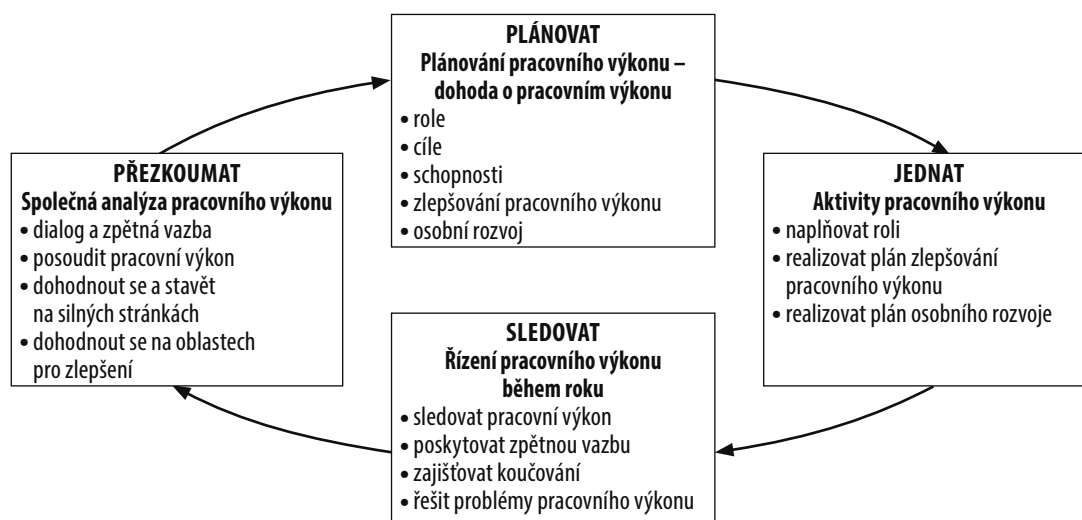
1.2

Cyklus performance managementu

Dle Armstronga a Taylora (2015) představuje řízení výkonnosti **přirozený proces řízení**. Autoři zdůrazňují, že se nejedná o žádnou metodu nebo nástroj řízení lidských zdrojů, v čemž se neshodují s jinými autory. Tento přirozený proces řízení znázorňují jako cyklus složený z těchto čtyřech fází: plánovat – jednat – sledovat – přezkoumat (viz obrázek 1.4).

OBRÁZEK 1.4

Cyklus performance managementu



Zdroj: Armstrong a Taylor (2015)

Armstrong a Taylor (2015) popisují jednotlivé fáze cyklu následovně. Plánování je založeno na dohodách o pracovním výkonu. Očekávání by měla vždy vycházet z popisů pracovních míst. Pokud to charakter práce dovoluje, je možné hlavní oblasti výsledků definovat ve formě cílů, kterých má být dosaženo. Důležitým aspektem plánování je sladění individuálních cílů se strategickými cíli organizace. K definování cílů se používá známá anglická zkratka SMART, kdy tradičně S znamená v překladu specifický/konkrétní, M měřitelný, A dosažitelný/přijatelný/dohodnutý, R realistický/reálný a T termínovaný/časově ohraničený. V této fázi je třeba dohodnout, jak bude pracovní výkon měřen. Součástí dohody o pracovním výkonu může být plán osobního rozvoje. Je důležité si uvědomit, že **řízení pracovního výkonu je kontinuální proces, který by měl být vnímán jako jedna z manažerských funkcí každého dobrého manažera**. Přezkoumávání pracovního výkonu je příležitostí k projednání klíčových otázek týkajících se pracovního výkonu a individuálního osobního rozvoje. Jedná se o prostředek uplatňování základních složek řízení pracovního výkonu, kterými jsou dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní posilování a dialog. Přezkoumáváním pracovního výkonu se uzavírá cyklus řízení pracovního výkonu, jelikož tato fáze poskytuje potřebné podklady pro uzavírání dohod o pracovním výkonu.

Aktivity performance managementu, které jsou realizované v průběhu roku, zobrazuje obrázek 1.5 na straně 19.

OBRÁZEK 1.5

Aktivity performance managementu realizované v průběhu roku

↓ Začátek roku Systavý dialog Konec roku	Dohoda o pracovním výkonu a plán osobního rozvoje	<ul style="list-style-type: none"> • Vypracování a aktualizování profilů pracovních rolí, aby obsahovaly aktualizované hlavní oblasti výsledků a požadavky na schopnosti. • Definování cílů a norem pracovního výkonu. • Identifikování a definování klíčových ukazatelů výkonu. • Sestavení dohody o pracovním výkonu. • Sestavení plánu osobního rozvoje.
	Řízení pracovního výkonu během roku	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorování a vyhodnocování postupu. • Poskytování neformální zpětné vazby. • Koučování. • Aktualizování profilů pracovních rolí a cílů.
	Přezkoumání pracovního výkonu	<ul style="list-style-type: none"> • Příprava na přezkoumání pracovního výkonu analyzováním dosažených výsledků podle dohodnutých cílů. • Identifikování a prokázání konkrétních silných a slabých stránek. • Posouzení celkového pracovního výkonu. • Poskytnutí zpětné vazby. • Využití závěrů přezkoumání pracovního výkonu jako východiska pro sjednání dohody o pracovním výkonu a sestavení plánu osobního rozvoje pro následující rok.

Zdroj: Armstrong a Taylor (2015)

Dle Urbancové a Depoo (2023) racionalizace každé činnosti v organizaci je nezbytným předpokladem pro efektivní řízení a výstupy. Proto je nutné **sledovat výkon jednotlivých pracovníků ve smyslu sledování nákladovosti i zvyšování investic** do daného zdroje. Již dříve bylo prokázáno, že **snižování nákladů a rozvoj jsou protikladné síly** a je třeba si stanovit priority. Covey (2015), Maxwell (2012), Peters (2011) a další autoři stojí za tvrzením, že investice do pracovníků vždy přinášejí žádoucí efekt pro výkonnost organizace. Tureckiová (2004) zdůrazňuje, že **organizace a manažeři musejí pro výkon pracovníků poskytovat podmínky, ve kterých je možné výkon podat**. Tyto podmínky ovšem označuje za nikoliv postačující, ale nutné.

1.2.1 Role performance managementu podle úrovní řízení organizace

Jak již bylo zmíněno, je důležité, aby přezkoumávání pracovní výkonnosti vycházelo z konkrétní reálné situace. Díky tomu následně umožňuje manažerům a pracovníkům společně projednat zlepšení pracovního výkonu a řešení případných problémů, které jsou s tím spojené. Pracovníci by měli být schopni sami posuzovat svůj pracovní výkon, čímž se stávají při zlepšování své výkonnosti aktivními činiteli změny. Manažeři by je měli v tomto úsilí podporovat, jelikož se jedná o jednu z jejich manažerských funkcí. Efektivní řízení výkonnosti zabezpečuje soulad individuálních cílů s cíli organizace, čímž dochází k propojení klíčových ukazatelů výkonnosti pracovníků s klíčovými ukazateli výkonnosti organizace, na základě čehož lze posuzovat přínos jednotlivců a týmů k výkonnosti celé organizace (Armstrong, Taylor, 2015). Ačkoliv problematika kvantifikace tohoto přínosu je velice složitá.

Řízení výkonnosti funguje na třech úrovních: strategické, taktické a operativní. Jednou z největších výzev v rámci řízení výkonnosti je integrace těchto tří úrovní výkonnosti organizace. Každá úroveň má své specifické funkce. Propojení úrovní zajišťuje efektivní řízení výkonnosti. Výhodou této hierarchie je, že rozděluje jednotlivé ukazatele výkonnosti na různých úrovních, přičemž zachovává jejich vzájemné provázání a závislosti (Li et al., 2017).

1.2.2 Přínosy zavedení performance managementu

Prokazování přínosu řízení lidských zdrojů včetně přínosu řízení výkonnosti a jeho vlivu na výkonnost organizace je problematické. Důvodem je dle Armstronga a Taylora (2015) kauzalita – prokazování vztahu mezi nezávislými a závislými proměnnými (příčinou a následkem). Autoři upozorňují, že korelace neznámá kauzalitu. Proto může být relativně snadné určit korelaci v podobě demonstrování toho, že X souvisí s Y. Jenže je mnohem obtížnější, a někdy v podstatě nemožné, prokázat, že X je příčinou Y.

PŘÍKLAD

Takzvaná „kauzální nejednoznačnost“ vyjadřuje četná, jemná a často skrytá propojení mezi faktory, které ovlivňují příčinu a následek. Hlavním důvodem nejednoznačnosti ve vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonností organizace je vícenásobná příčinná souvislost, kdy daný následek má více příčin než právě jednu konkrétní. Řízení lidských zdrojů může vést ke zlepšení výkonnosti organizace, ovšem to může být způsobeno také díky mnoha jiným vnitřním nebo vnějším faktorům, jejichž vymezení je obvykle obtížné. Dalším problémem může být „obrácená kauzalita“, to znamená, že A může způsobit B, stejně jako B může způsobit A (Armstrong, Taylor, 2015).

„Při zkoumání vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonností organizace je poměrně snadné pozorovat vstup (uplatňované politiky a postupy v řízení lidských zdrojů) stejně jako měřit výstup (dosahovanou výkonnost organizace), ale bývá značně obtížné určit, co se stalo mezi tím, jinými slovy, jaké výsledky řízení lidských zdrojů způsobily, že uplatňované politiky a postupy v řízení lidských zdrojů ovlivnily dosahovanou výkonnost organizace.“ (Armstrong, Taylor, s. 67, 2020)

Z výše uvedených důvodů autoři uvádějí několik důkazů v podobě výsledků výzkumných projektů a analytických studií zaměřených na dopady řízení výkonnosti na celkovou výkonnost organizace nebo na určité aspekty individuální výkonnosti. Např. Latham a Locke (1979) ve svém výzkumu zjistili, že manažeři, kteří stanovovali konkrétní výrobní cíle, dosahovali nejvyšší produktivity oproti ostatním manažerům. Analýza deseti studií provedených různými výzkumníky a zaměřených na různá povolání odhalila, že procentuální změna v pracovním výkonu se po stanovení cílů pohybovala v rozmezí od 11 % do 27 % (s mediánem 16 %). McDonalldová a Smithová (1991) na základě svého výzkumu konstatovaly, že rozdíl v řízení pracovní výkonnosti spočívá v tom, že v úspěšných organizacích považují řízení pracovní výkonnosti za určující záležitost podnikání, nikoliv za izolovaný personální problém. Rodgers a Hunter (1991) na základě analýzy 70 studií zabývajících se řízením podle cílů (tzv. management by objectives) zjistili, že 68 studií vykazovalo zvýšení produktivity a jen 2 studie vykazovaly snížení produktivity. Na základě toho dospěli k závěru, že při správné realizaci a podpoře top managementu má řízení podle cílů pozitivní vliv na produktivitu organizace. Výzkum globální analytické a poradenské společnosti Gallup ukázal, že organizace uplatňující řízení výkonnosti mají více angažovaných pracovníků (Risher, 2005). Risher (2005) dále zdůrazňuje, že by organizace měly upustit od tradičního hodnocení pracovníků a zaměřit se s podporou top managementu na řízení výkonnosti shora dolů.

Armstrong a Taylor (2015) upozorňují, že existují také výzkumy, které přínos řízení výkonnosti neprokazují. Přesto se autoři přiklání k **pozitivnímu přínosu řízení výkonnosti pro organizaci**, a to na základě předpokladu, že pracovníci zlepšují svoji pracovní výkonnost a rozvíjejí své individuální schopnosti usilovněji, pokud se mohou podílet na procesu řízení výkonnosti a jsou zapojeni do tvorby plánů jejich osobního rozvoje. Jestliže se tak děje a jestliže organizace poskytuje potřebnou manažerskou a systémovou podporu, potom předpoklad, že to přispěje k celkovému zlepšení výkonnosti není nesmyslný, i když nelze prokázat (Armstrong, Taylor, 2015).

Tento závěr je v souladu se zjištěním de Waala (2017), který uvádí, že **organizace, které zavedly systém strategického řízení výkonnosti a využívají ho, dosahují lepších finančních i nefinančních výsledků než organizace, které řízení výkonnosti nezavedly**. Autor definuje tzn. strategické řízení výkonnosti, kterým rozumí proces, v němž se řízení organizace uskutečňuje prostřednictvím systematického definování poslání, strategie a cílů organizace, přičemž tyto cíle jsou měřitelné prostřednictvím kritických faktorů úspěchu a klíčových ukazatelů výkonnosti, aby bylo možné přijímat preventivní

a nápravná opatření k udržení organizace na cestě ke skvělé výkonnosti. Armstrong (2015) v této souvislosti vymezuje rozdíl mezi řízením výkonnosti a strategickým řízením výkonnosti následovně. Obecným cílem řízení výkonnosti je rozvíjet a zlepšovat výkonnost jednotlivců a týmů, a tím i organizací. **Strategický přístup (strategické řízení výkonnosti) dle Armstronga (2015) znamená, že procesy řízení výkonnosti, jako je stanovení cílů, jsou navrženy tak, aby sladily individuální cíle se strategickými cíli organizace.**

DEFINICE

Strategické řízení výkonnosti

Procesy řízení výkonnosti jsou výslovně navrženy tak, aby sladily individuální cíle se strategickými cíli organizace (Armstrong, 2015).

De Waal (2017) přehledně shrnuje výsledky výzkumné studie zaměřené na výhody a nevýhody, které strategické řízení výkonnosti přináší. Výsledky tohoto výzkumu ukázaly výhody v následujících čtyřech oblastech:

1. Zvýšená orientace na výsledky konkrétně:
 - zvýšení zisku;
 - vyšší provozní efektivnost;
 - zlepšení rozhodovacího procesu;
 - zlepšení managementu kvality;
 - snížení nákladů;
 - efektivnější kontrola řízení;
 - zvýšení výnosů;
 - lepší dosažení cílů organizace;
 - posílení zaměření na to, co je pro organizaci důležité.
2. Lepší porozumění strategickým cílům organizace, jichž má být dosaženo, konkrétně:
 - pracovníci lépe rozumí, jaký je jejich přínos k dosažení strategie a cílů organizace;
 - větší zaměření na dosahování výsledků;
 - lepší pochopení strategie;
 - pracovníci lépe rozumí svým rolím i cílům, kterých má být dosaženo.
3. Vyšší kvalita pracovníků konkrétně:
 - větší pracovní proaktivita;
 - vyšší angažovanost pracovníků v organizaci;
 - silnější orientace na procesy;
 - lepší strategické sladění organizačních jednotek.
4. Vyšší kvalita organizace (na základě zlepšení interních procesů) konkrétně:
 - zlepšení interní komunikace o organizační strategii;
 - vyšší spokojenost zaměstnanců;
 - posílení pověsti organizace jako kvalitního zaměstnavatele (budování značky zaměstnavatele);
 - vyšší kvalita výrobků a služeb;
 - lepší proces strategického plánování.
 - vyšší kvalita informací o výkonnosti.

Hlavní nevýhody dle výsledků výzkumu spočívaly zejména ve špatně nastaveném systému řízení výkonnosti (systém není přizpůsoben konkrétní organizaci, není organizaci tzv. ušit na míru) a nízké kvalitě informací (příliš velký počet ukazatelů výkonnosti, špatně nastavené ukazatele – např. příliš agregované nebo subjektivní). Studie se také zabývala důvody, proč organizace zavádějí a používají strategické řízení výkonnosti. Hlavní důvody spočívaly v lepším zaměření se na kvalitu a strategii (de Waal, 2017).

CVIČENÍ 2

Jaké jsou hlavní přínosy zavedení systému řízení výkonnosti?





Shrnutí kapitoly

- Řízení výkonnosti je systematický proces, který směřuje ke zlepšování výkonnosti organizace pomocí zlepšování pracovní výkonnosti jednotlivců a týmů.
- Řízení výkonnosti je účinným nástrojem pro dosahování strategických cílů organizace a spolu s dalšími personálními činnostmi pomáhá dosáhnout horizontální integrace. Dle pojetí Armstronga a Taylora (2015) se nejedná o metodu nebo nástroj řízení lidských zdrojů, ale o přirozený proces řízení.
- Řízení výkonnosti zvyšuje angažovanost pracovníků.
- Pojmy pracovní výkon a výkonnost se v praxi často zaměňují.
- Problematika vymezení pracovního výkonu a výkonnosti úzce souvisí s problematikou správného vymezení kompetencí.
- Vzájemný vztah výkonu a výkonnosti lze zjednodušeně popsat jako vztah výsledku a průběhu prováděné činnosti, tzn., že zatímco výkon je výsledkem prováděné činnosti (finálním stavem), výkonnost je charakteristikou (popisem) dosaženého výsledku nebo jeho průběhu.
- Cyklus řízení výkonnosti představuje systematický, kontinuální, nepřetržitý a přirozený proces řízení složený z fází: plánovat – jednat – sledovat – přezkoumat.
- Řízení výkonnosti funguje na strategické, taktické a operativní úrovni. Jednou z největších výzev v rámci řízení výkonnosti je integrace těchto tří úrovní výkonnosti organizace. Propojení úrovní zajišťuje efektivní řízení.
- Prokazování přínosu řízení výkonnosti a jeho vlivu na výkonnost organizace je problematické. Přesto se většina autorů shodne, že tento přínos je pozitivní.
- Organizace, které zavedly systém řízení výkonnosti a využívají ho, dosahují lepších výsledků než organizace, které řízení výkonnosti nezavedly.
- Hlavní výhody zavedení systému řízení výkonnosti zahrnují: zvýšenou orientaci na výsledky, lepší porozumění strategickým cílům organizace a zlepšení kvality pracovníků i celé organizace.



Klíčová slova

- cyklus performance managementu
- kompetence
- performance management
- přínosy performance managementu
- řízení výkonnosti
- strategické řízení výkonnosti
- výkon
- výkonnost

Řešení ke cvičením

Cvičení 1

Tyto pojmy se často zaměňují. Vzájemný vztah výkonu a výkonnosti lze zjednodušeně popsat jako vztah výsledku a průběhu prováděné činnosti, tzn. výkon je výsledkem prováděné činnosti (finálním stavem), výkonnost je charakteristikou (popisem) dosaženého výsledku nebo jeho průběhu.

Cvičení 2

Prokazování přínosu řízení výkonnosti a jeho vlivu na výkonnost organizace je problematické. Přesto se většina autorů přiklání k jeho pozitivnímu přínosu, což dokládají výsledky několika provedených výzkumů. Ukazuje se, že organizace, které zavedly systém řízení výkonnosti a využívají ho, dosahují lepších výsledků než organizace, které řízení výkonnosti nezavedly. Hlavní výhody zahrnují zvýšenou orientaci na výsledky, lepší porozumění strategickým cílům organizace a zlepšení kvality pracovníků i celé organizace.

Otázky s možností výběru odpovědí

1. Řízení výkonnosti představuje:
 - a. náhodný proces,
 - b. kontinuální proces,
 - c. statický proces,
 - d. proces řízení lidských zdrojů,
 - e. nepřetržitý proces.

2. Řízení výkonnosti:
 - a. má pozitivní vliv na výsledky organizace,
 - b. zvyšuje angažovanost pracovníků,
 - c. má vliv na výsledky organizace a je snadné jej prokázat,
 - d. má vliv na výsledky organizace, ale tento vliv je obtížné prokázat,
 - e. se dnes již provádí v každé organizaci.

3. Výhody zavedení systému řízení výkonnosti zahrnují:
 - a. zvýšenou orientaci na výsledky,
 - b. lepší porozumění strategickým cílům organizace,
 - c. zlepšení kvality pracovníků i organizace,
 - d. lepší kvalitu výrobků a služeb,
 - e. snížení počtu vedoucích pracovníků.

Řešení k otázkám s možností výběru odpovědí

Správné odpovědi: 1b, e; 2 a, b, d; 3a, b, c, d.

2

kapitola

Cíle a pojetí performance managementu

