



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Scénář Modul 4:

Performance management: Cíle a hodnocení (prezentace formou videa)
(Celková časová dotace 15')

Prezentaci připravila: Gabriela Říhová

Audiozáznam: Blanka Černá

Tématem této prezentace je: Performance management cíle a hodnocení. Představíme si pojem řízení výkonu. Dále identifikujeme pojem cíl a hodnocení a objasníme jejich důležitost v procesu řízení výkonu zaměstnanců.

Snímek 1: Řízení výkonu

Není tajemstvím, že v dnešní době je lidský kapitál jednou z nejdůležitějších konkurenčních výhod společností. Pracovník je důležitou složkou podnikového procesu, a to od stanovení podnikových úkolů, hodnocení výsledků až po rozvoj vlastních schopností, které zajišťují reakci společnosti na růst náročnosti ekonomického prostředí (Dvořáková, 2007). Aby se lidský kapitál společnosti stal vůči konkurenci výhodným, měla by jej společnost umět dobře řídit a vyhodnocovat.

Vývoj Performance managementu zahrnuje několik etap. V roce 1920 se jednalo především o Papírové hodnocení. Postupně se zaměřil na hodnotící rozhovor (1960), Hodnocení výkonu dle dosaženého výsledku (1970) až k Řízení výkonu (1980) a následně se stal součástí řízení talentů (2000).

Jak uvádí Armstrong (2007) Řízení výkonu je nepřetržitý proces zvyšování výkonnosti prostřednictvím stanovení individuálních a týmových cílů, které jsou sladěny se strategickými cíli organizace, plánováním výkonu k dosažení cílů, přezkoumáváním a hodnocením pokroku a rozvíjením znalostí, dovedností a schopností lidí. Auguinis (2005) Řízení pracovního výkonu označuje za kontinuální proces identifikování, měření a rozvíjení výkonu jednotlivců a týmů a propojování výkonu se strategickými cíli organizace. Zároveň dle DeNisiho a Pritcharda (2006) je Řízení výkonu široká sada aktivit zaměřených na zlepšení výkonu zaměstnanců. Pulakosová (2009) Řízením výkonu nazývá klíčový proces, díky kterému se naplňují cíle. Je to způsob, jakým organizace sdělují očekávání a řídí chování, aby dosáhly důležitých cílů; je to také o tom, jak organizace identifikují neefektivní zaměstnance buď pro zařazení do rozvojových programů nebo pro jiné řešení. Dvořáková (2007) upozorňuje na to, že podstatným cílem v pracovním řízení je také motivace pracovníka k formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů spojených s realizací a rozvojem vlastních schopností a dovedností.

Princip integrity dle Dvořákové (2007) v řízení pracovního výkonu spočívá ve:

- Stanovení pracovních úkolů a hodnocení jejich plnění
- Způsobů organizace práce a řízení
- Odměňování
- Rozvoje pracovních kompetencí

Účelem Performance managementu je:

- Kaskádování strategických cílů v rámci celé hierarchie společnosti
- Sladění a zaměření individuálního a týmového výkonu s celkovým cílem
- Vyjasnění vzájemných očekávání v rámci vztahu zaměstnanec – manažer
- Neustálé učení se a neustálé zlepšování výkonu prostřednictvím zpětné vazby a cíleného rozvoje lidí

- Základní vstupy do řady klíčových procesů v oblasti řízení lidských zdrojů, jako je odměňování, rozvoj lidí, plánování nástupnictví (horizontální integrace)

Snímek 2: Cyklus řízení pracovního výkonu

Armstrong (2015) označuje řízení pracovního výkonu jako přirozený cyklus řízení pracovního výkonu – proces řízení se skládá ze čtyř fází – plánování, jednání, sledování a přezkoumání. Autor (Armstrong, 2015) tvrdí, že se jedná o kontinuální proces, který zprostředkovává běžné manažerské postupy – sledování a měření pracovního výkonu a realizaci odpovídajících zpětnovazebních opatření. Tento postup staví do protikladu s přístupy uplatňujícími pouze formální posouzení uplynulého období bez následného použití výsledků realizovaného hodnocení.

Koubek (2015) popisuje princip řízení pracovního výkonu následovně: „...řízení pracovního výkonu musí být přizpůsobováno řízení odměňování“ (Koubek, 2015). Podle Koubka se individuální dohody či smlouvy o pracovním výkonu musejí odrážet v odměňování jednotlivých pracovníků. Přičemž dohoda či smlouva neobsahuje pouze úkoly pro zaměstnance, ale i závazky zaměstnavatele. Koubek (2015) dělí cyklus řízení pracovního výkonu na pět fází. Obsahem jsou tyto fáze srovnatelné s Armstrongem (2015). Navíc předřadil fázi definování role zaměstnance celému cyklu. Koubek (2015) zmiňuje, že první významnou aktivitou cyklu řízení pracovního výkonu je definování role pracovníka. S významem této aktivity souhlasí také Plamínek (2014), který fázi definování role označuje: „...jako výborný nástroj orientace lidí“ (Plamínek, 2014).

Snímek 3: Cíl v rámci Performance management

Cothran & Wysocki (2005) definují cíl jako vyjádření budoucnosti, které chce společnost dosáhnout. To, jak jsou cíle stanoveny, je stejně důležité jako cíl samotný. “Stanovení cílů je jedním ze základních nástrojů používaných organizacemi k tomu, aby pomohly stanovit směr a dosáhnout jej. Úspěšné organizace si často stanovují dlouhodobé a krátkodobé cíle pro rozvoj služeb, zlepšování kvality, snižování chyb, zaměření se více na zákazníka a budování lepších interních a veřejných vztahů zmiňuje Jeffery a Davis (2005). Armstrong (2011) nahlíží na cíle ze strany řízení pracovního výkonu a uvádí, že stanovování cílů je jednou z nejdůležitějších činností řízení pracovního výkonu. Efektivní systém hodnocení zaměstnanců nemůže žádným způsobem fungovat bez správně nastavených cílů a zpětné vazby. Druhým důležitým bodem je, že každá firma má definovány strategické cíle a ty cíle musí být v souladu s jednotlivými cíli pracovníků, jak uvádí Hroník (2006).

Existují různé druhy cílů. Armstrong (2011) uvádí následující typy cílů:

- Trvalá role nebo trvalé pracovní cíle
- Kvantitativní cíle
- Úkoly/projekty
- Standardy výkonu
- Chování
- Hodnoty
- Zlepšování výkonu
- Rozvoj/vzdělávání

Jedním z neúčinnějších typů cílů jsou však cíle SMART. K definování SMART cíle se nejčastěji používají následující slova:

- Specific = Konkrétní, Measurable = Měřitelný, Attainable/Achievable = Dosažitelný, Relevant = Relevantní

Specific = Konkrétní

Cíl je konkrétní, když poskytuje popis toho, čeho má být dosaženo. Také musí být snadno srozumitelný pro ty, kdo se podílejí na jeho dosažení. Měl by být napsán tak, aby se dal snadno a srozumitelně sdělit. Čím přesněji je definován, tím snadněji se bude plnit a hlavně, předejde se možným nedorozuměním. Co je zřejmé pro jednoho, nemusí být vůbec zřejmé pro druhého (Cothran & Wysocki, 2005; Lawlor, 2012).

Measurable = Měřitelný

Cíl je měřitelný, pokud je kvantifikovatelný. Měření se provádí nejprve získáním nebo stanovením základních dat (Cothran & Wysocki, 2005).

Attainable/Achievable = Dosažitelný

Měla by existovat reálná šance na dosažení cíle. Vedení organizace a případně její zainteresované strany by se měli shodnout na tom, že cíl je důležitý a že na jeho dosažení bude zaměřen vhodný čas a zdroje. Pokud stanovené cíle nejsou přiměřeně dosažitelné s ohledem na dostupný čas, talent a zdroje, bude jistě následovat frustrace (Cothran & Wysocki, 2005; MacLeod, 2012).

Relevant = Relevantní

Cíle by měly být přiměřené a v souladu s posláním a vizí organizace. Každý cíl přijatý organizací by měl být tím, který organizaci posouvá k dosažení její vize. Příslušné cíle nebudou v rozporu s jinými organizačními cíli (Cothran & Wysocki, 2005).

Time-bound = Časově omezený

Omezení času, ve kterém musí být cíl splněn, pomáhá zaměřit úsilí na jeho dosažení. Bez předem stanoveného termínu existuje pouze obecná představa o termínu, což zase vyžaduje méně přísné uzavření. Tam, kde existuje jen slabé pochopení načasování, je pravděpodobnější, že požadavky na stanovení priorit a vhodné řízení času postrádají potřebnou disciplínu (MacLeod, 2012).

Cíle SMART lze použít v mnoha různých situacích:

- 1) Proces – umožňují vědět, co dělat a jak to dělat; popisuje účastníky, interakce a aktivity,
- 2) Dopad – identifikování dlouhodobých důsledků aktivit v rámci organizace,
- 3) Výsledky – navrhování, jak změnit postoje, znalosti nebo chování,
- 4) Osobní development (Lawlor, 2012).

Dobré cíle lze charakterizovat širším seznamem charakteristik než cíle SMART:

- Konzistentní – měl by být v souladu s hodnotami organizace a s cíli útvaru a organizace.
- Přesné – měl by být jasný a dobře definovaný, používající pozitivní slova
- Náročné – měl by stimulovat k vysokým standardům výkonu a povzbuzovat k pokroku. Locke (1968) uvádí, že konkrétní a náročné cíle byly spíše motivační než vágní a snadné.
- Měřitelné – měl by se vztahovat ke kvantitativním nebo kvalitativním měřítkům výkonu
- Dosažitelné – vzhledem ke schopnostem daného jedince
- Dohodnuté mezi manažerem a dotyčným pracovníkem – účelem je zabezpečit, aby pracovník považoval dané cíle za vlastní a nikoliv za vnucené, i když mohou nastat situace, kdy pracovníci musejí být přesvědčováni, aby akceptovali nějaký vyšší standard, než o jakém jsou přesvědčeni, že jej jsou schopni dosáhnout.
- Časově určené – měl by být dosažitelný v určitém definovaném časovém termínu
- Orientované na týmovou práci – měl by klást důraz na potřebu pracovat jako efektivní člen týmu i jako úspěšný jednotlivec (Armstrong, 2011).

Snímek 4: Hodnocení v rámci Performance management

K hodnocení pracovníků lze použít několik metod a ty se dají rozdělit do řady typů: z hlediska předmětu hodnocení, podle používaných hodnoticích nástrojů a z hlediska toho kdo hodnocení provádí (Wolters Kluwer, 2011).

Hodnoticí metody z hlediska předmětu hodnocení:

- Hodnocení výsledků práce;
- Posouzení pracovního chování zaměstnanců;
- Posouzení schopností a potenciálu pracovníků.

Hodnoticí metody z hlediska použitých nástrojů:

1. Podle stanovených cílů

Prostřednictvím této metody se hodnotí dosažení určitých předem stanovených cílů v určitém časovém období. Cíle by měly být specifické, měřitelné, dosažitelné, orientované na výsledky a časově definovány (Šikýř & Němec, 2013);

2. Podle standardů

Pracovní výkon jednotlivce je porovnán s požadovaným výkonem, který odpovídá určitým standardům;

3. Hodnotící stupnice

Je nejvyužívanější metodou hodnocení. Ocenění výkonu se provádí zaškrtnutím stupně plnění určitého kritéria. Každý stupeň je obodován, a suma veškerých dosažených bodů za všechna kritéria určuje celkové hodnocení výkonu (Dvořáková & kol., 2007);

4. Check-listy

Představují soupisy činností, které jsou povinné při řešení určitého pracovního úkolu nebo při provádění konkrétní pracovní činnosti. Check-list představuje také návod ke správnému výkonu pracovních osoby pro jednotlivce, které jsou hodnoceny (Wolters Kluwer, 2011);

5. Metoda kritických případů

Hodnotitel stručně popisuje kritické situace, které nastaly během plnění pracovních úkolů v konkrétním období. Jedná se především o případy jak vysoce efektivního, tak i neefektivního chování;

6. Assessment centre

Metoda AC napomáhá identifikovat sociální charakteristiky a vlastnosti zaměstnance, jako jsou například komunikační dovednosti, prezentace, koordinování, spolupráce, kreativita, rozhodnost, odolnost apod. Nejčastěji se používá k výběru zaměstnanců, hodnocení rozvojového potenciálu, rozvoji manažerských a sociálních dovedností (Dvořáková & kol., 2007);

7. Personální a manažerský audit

Jedná se vnější nezávislé hodnocení schopností, zkušeností, pracovních postojů, motivace a potenciálu klíčových zaměstnanců (Wolters Kluwer, 2011).

Hodnoticí metody z hlediska hodnotitele (Wolters Kluwer, 2011):

- Hodnocení pracovníků jejich přímým nadřízeným;
- Sebehodnocení zaměstnanců;
- Hodnocení zaměstnanců navzájem;
- Hodnocení nadřízených „zdola“;
- Hodnocení osob dočasně zařazených do projektových týmů;
- Hodnocení vedoucích projektových týmů;
- Hodnocení pracovníků jejich mentory;
- Hodnocení mentorů ze strany jim „předělených“ zaměstnanců;
- Hodnocení ze strany interních zákazníků;
- Hodnocení ze strany externích zákazníků;
- 360° zpětná vazba.

Snímek 5: Propojení Performance managementu a procesů řízení lidských zdrojů

Proces řízení pracovního výkonu by měl vycházet z potřeb organizace a směřovat k dosažení jejich strategických cílů.

Řízení pracovního výkonu je chápáno jako proces, jehož cílem je efektivní řízení jednotlivců a týmů za účelem dosažení vysoké úrovně výkonnosti organizace. Jeho principem je řízení zaměstnanců na základě provázání stanovení osobních či týmových cílů odvozených od cílů organizace, pravidelného hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, jejich odměňování, vzdělávání a rozvoje eventuálně i rozvoje jejich kariér.

Snímek 6: Metody a nástroje řízení výkonnosti podniku

Měření a řízení výkonnosti společnosti, jeho jednotlivých jedinců lze provádět různými způsoby a pomocí různých ukazatelů. Tyto ukazatele mohou být představitelé buď tradičního přístupu anebo nově moderního přístupu. Mezi ty moderní způsoby, nástroje sledování výkonnosti můžeme řadit tyto ukazatele: BSC, MBO, KPI, MBC (Pavelková & Knápková, 2012).

BSC - Balanced Scorecard (BSC)

Tento systém řízení a měření výkonnosti organizace navrhl S. Kaplan a David P. Norton v 90. letech 20. století. Systém zahrnuje vzájemně provázané ukazatele výkonnosti podniku. Výkonnost podniku se v této metodě sleduje tak, že strategické cíle organizace jsou přeneseny do specifických dílčích cílů a to zároveň s veškerými ukazateli a metrikami. Z původně strategického zaměření tohoto nástroje se stal nástroj operativní.

Metoda pracuje s těmito aspekty:

- Finanční perspektiva
- Zákaznická perspektiva
- Procesní perspektiva
- Učení se a růst

V rámci každé z těchto oblastí jsou stanoveny ukazatele, které se sledují. BSC navazuje na další z metod a to MBO.

MBO (Management by Objectives)

Tato metoda řízení lidí se koncentruje na výsledek, nikoliv na způsob dosažení výsledku. Metodu navrhl Peter F. Drucker a je založena na nejprve stanovení si cílů po vzájemné dohodě, jejich odsouhlasení a následném dosahování.

KPI (Key Performance Indicators)

Jedná se o veškeré indikátory a ukazatele výkonnosti, které jsou přiřazeny určitým klíčovým procesům v rámci organizace a mají za cíl dosahovat určitou výkonnost například v kvalitě, efektivnosti či hospodárnosti. Tyto ukazatele jsou používány v rámci celé organizace, na všech úrovních, a především v souvislosti se strategickým řízením. Ukazatele by měly naplňovat tzv. podmínku SMART.

Jedná se o tyto skupiny ukazatelů např.

- Ekonomické ukazatele
- Ukazatele kvality
- Ukazatele výkonnosti procesů
- Ukazatele IT služeb
- Ukazatele zásob
- BSC ukazatele
- Atd.

MBC (Management by Competencies)

Tento systém je založen na práci s kompetencemi. Jedná se o způsobilost a schopnost zaměstnanců vykonávat určité pracovní role či pracovní úkoly. Tento systém vychází z tzv. kompetenčního modelu, který má společnost vyhotoven. Autory této metodiky jsou Plamínek J. a Fišer R.

Snímek 7: Shrnutí

Řízení pracovního výkonu je procesem kontinuálním a velmi flexibilním vůči aktuální situaci. Reflektuje aktuální dění a podmínky. Hlavním cílem je dosažení vytyčených cílů a v tomto procesu musí být manažeři a jimi řízení lidé partnery. Jedině tak mohou spolupracovat na společném záměru. Princip příkazů v tomto případě mnoho nefunguje. Tento princip spolupráce přináší rozvoj a vlastní iniciativu pracovníků a jejich propojení se společností a jejich záměry.

Dle Armstronga (2011) jsou principy řízení pracovního výkonu následující:

- mělo by se jednat o klíčový proces, který je hnací silou organizace, důležitou úlohu by měl hrát vrcholový management a tím podporovat růst výkonnosti celé organizace
- proces řízení pracovního výkonu není univerzálním nástrojem pro všechny organizace, vždy musí být přizpůsoben podmínkám dané organizace, podstatnou úlohu hraje například velikost organizace, organizační struktura, kultura, technologické vybavení, nastavení zaměstnaneckých vztahů atd.
- v rámci zlepšování výkonu je potřeba pracovat s kompetencemi pracovníků a identifikovat, které z nich mohou přispět ke zlepšení výkonu zaměstnance.
- v řízení pracovního výkonu hraje významnou roli celková koncepce odměňování, mělo by se jednat o transparentní, spravedlivý, logický systém, který zahrnuje jak hmotnou, tak nehmotnou část. V rámci nehmotné části se pak především soustředit na pochvalu, uznání, přenášení větší míry zodpovědnosti.
- Řízení pracovního výkonu se zaměřuje za jedné na jednotlivce a za druhé na týmy, a to rovnoměrně v rámci celé organizace. Toto zaměření spočívá v pravidelném a systematickém hodnocení a zpětné vazbě a na podpoře rozvoje a vzdělávání,
- Neméně důležitým aspektem procesu řízení pracovního výkonu je sdílení společných hodnot a otevřená diskuse se zaměstnanci, včetně podpory projevení jejich názoru.

Zdroje:

- Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi – M. Armstrong*. Nakladatelství Fragment.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy* (13. vydání. vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s.
- Cothran, H. M., & Wsocki, A. F. (2005). Developing SMART goals for your organization. *EDIS*, 2005(14).
- Dvořáková, Z., & kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Grada Publishing a.s.
- Jeffery, & D. (2005). *Managing and Achieving Organization Goals*. American Management Association, New York, NY.
- Koubek, J. (2015) *Řízení lidských zdrojů*. 5. vydání. Praha: Management Press.
- Lawlor, K. B. (2012). Smart Goals: How the Application of Smart Goals can Contribute to Achievement of Student Learning Outcomes. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning: Proceedings of the Annual ABSEL Conference, 39*. Získáno z <https://absel-ojs-ttu.tdl.org/absel/index.php/absel/article/view/90>
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- MacLeod, L. (2012). Making SMART Goals Smarter. *Physician Executive*, 38(2), 68–70, 72. Získáno z <https://www.proquest.com/docview/1284082621/abstract/F2BCDAED73504B07PQ/1>

PLAMÍNEK, J., 2014. Vedení lidí, týmů a firem. 4. vydání. Praha: Grada.

Šikýř, M., & Němec, O. (2013). *Управление персоналом организации*. Praha: Oeconomica.

Wolters Kluwer. (2011). *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

