Performance management: Cíle a hodnocení

Gabriela Říhová | 6.12.2021

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

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Obsah

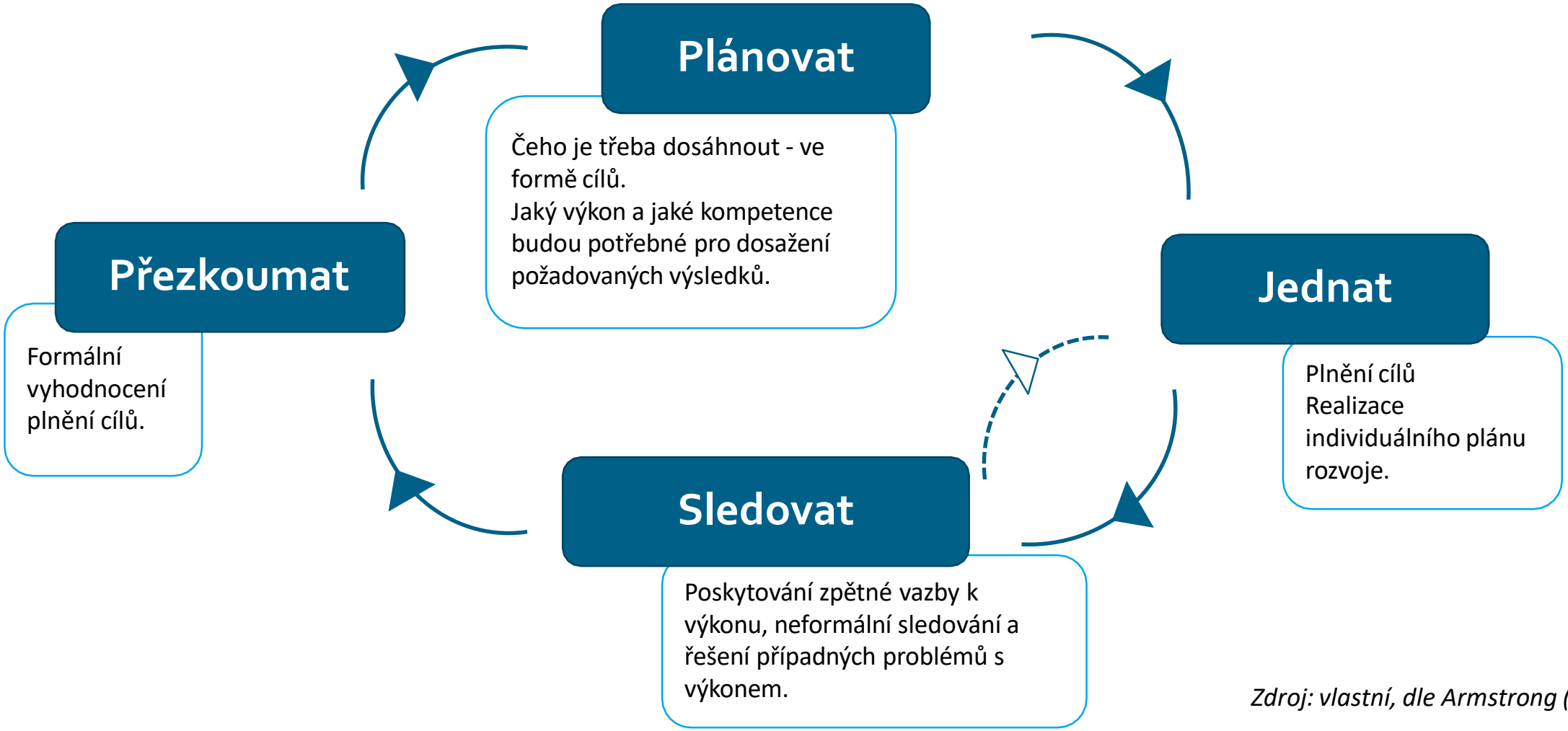
- Řízení výkonu
- Cyklus řízení pracovního výkonu
- Cíl v rámci Performance Management
- Hodnocení v rámci Performance Management
- Propojení Performance managementu a procesů řízení zdrojů
- Metody a nástroje řízení výkonnosti podniku
- Shrnutí

Řízení výkonu

- R. Boyatzis (1982)
- Hroník (2006, 2007)
- Loyda (2011)
- Armstrong (2002, 2016)

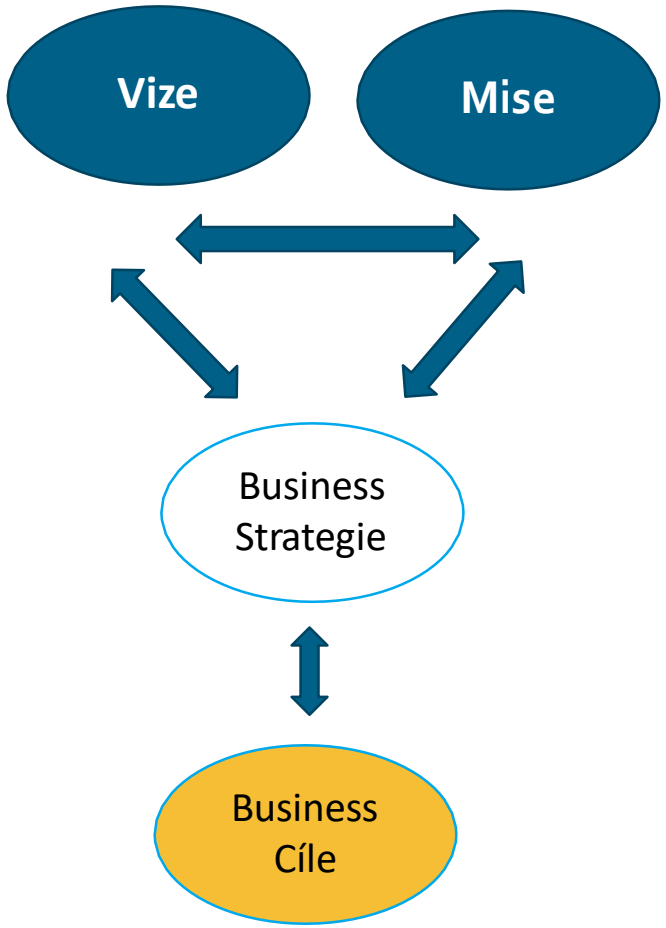
- Definic kompetencí je celá řada. Některé kladou větší důraz na vlastnosti a některé přikládají větší váhu chování.
- Autoři se ve svých definicích shodují v tom, že pojem kompetence vyjadřuje určitý předpoklad jedince k vykonávání určitých činností na určité pracovní pozici, přičemž jeho výkon lze pozorovat a měřit. V rámci této prezentace je pojem kompetence chápán v tomto smyslu.

Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: vlastní, dle Armstrong (2015)

Cíl v rámci Performance Management



Specific

Specifický: cíl by měl být jasný, podrobný a vysvětlit přesně, co bude děláno a jak.

Measurable

Měřitelný: cíl by měl být měřitelný. Jasně definovaná kritéria pomohou vyhodnotit, nakolik byl úspěšně naplněn.

Achievable

Dosažitelný: cíl musí být dosažitelný a motivovat ke splnění. Nedosažitelné cíle budou demotivovat.

Realistic

Realistický - Váš cíl musí být smysluplný a zapadat do celkového kontextu.

Time-bound

Časovaný - Váš cíl by měl být zakotven v čase, aby bylo jasno do kdy má být doručen

Zdroj: vlastní, dle Armstrong (2011)

Hodnocení v rámci Performance Management

- **Hodnoticí metody z hlediska předmětu hodnocení:**
  - Hodnocení výsledků práce;
  - Posouzení pracovního chování zaměstnanců;
  - Posouzení schopností a potenciálu pracovníků.

- **Hodnoticí metody z hlediska použitých nástrojů:**
  - Podle stanovených cílů
  - Podle standardů
  - Hodnotící stupnice
  - Check-listy
  - Metoda kritických případů
  - Assessment centre
  - Personální a manažerský audit

- **Hodnotící metody z hlediska hodnotitele:**
  - Hodnocení pracovníků jejich přímým nadřízeným;
  - Sebehodnocení zaměstnanců;
  - Hodnocení zaměstnanců navzájem;
  - Hodnocení nadřízených „zdola“;
  - Hodnocení osob dočasně zařazených do projektových týmů;
  - Hodnocení vedoucích projektových tymů;
  - Hodnocení pracovníků jejich mentory;
  - Hodnocení mentorů ze strany jim „předělených“ zaměstnanců;
  - Hodnocení ze strany interních zákazníků;
  - Hodnocení ze strany externích zákazníků;
  - 360stupňová zpětná vazba

Zdroj: vlastní, dle Dvořáková (2007)

Propojení Performance managementu s ostatními HR procesy

Zdroj: vlastní, dle Armstrong (2011)

Metody a nástroje řízení výkonnosti podniku

BSC

Balanced Score Card
- Finance, Zákazník, Procesy, Inovace/Zaměstnanci

MBO

Managing by Objectives
- Stanovení a vzájemné odsouhlasení cílů a hodnocení jejich dosažení

KPIs

Key Performance Indicators
- KPI definují požadovaný výkon (kvalita, množství, efektivita)

MBC

Managing by Competences
- Model kompetencí, který popisuje požadavky pozice

Zdroj: vlastní, dle Pavelková & Knápková (2012)

Shrnutí

- Řízení pracovního výkonu je neustále probíhající a flexibilní proces, který znamená, že manažeři a jimi řízení lidé fungují jako partneři v určitém rámci, který vytyčuje a vysvětluje, jak mohou společně co nejlépe pracovat, aby dosáhli vytyčených cílů. Je založeno spíše na principu vedení na základě smlouvy a dohody či souhlasu než na vedení prostřednictvím příkazů. Tento přístup klade důraz na rozvoj a iniciaci vlastních pracovních plánů stejně jako na integraci zájmů společnosti se zájmy jedince.

- Řízení pracovního výkonu má své principy (Armstrong, 2011):
  - Klíčový proces a hnací síla organizace
  - Neexistuje univerzální podoba
  - Výkon je dán veškerými aspekty výkonu a zároveň způsobem dosažení
  - Výkon je podmíněn pracovním prostředím
  - Výkon se týká jak týmů tak jeho jednotlivců
  - Efektivní řízení je podmíněno existencí kultury a hodnot na pracovišti

Zdroje

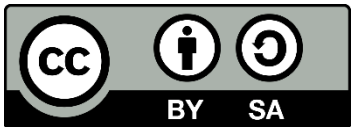
- Armstrong, M. (2011). Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi – M. Armstrong. Nakladatelství Fragment.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). Řížení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy (13. vydání. vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s.
- Cothran, H. M., & Wysocki, A. F. (2005). Developing SMART 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
- 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.

Fakulta podnikohospodářská

Vysoká škola ekonomická v Praze
nám. Winstona Churchilla 4
130 67 Praha 3 – Žižkov
https://fph.vse.cz/

Ing. Gabriela Říhová, Ph.D.
Akademický pracovník / Katedra personalistiky

gabriela.rihova@vse.cz

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.