



KATEDRA
PSYCHOLOGIE

FILOZOFICKÁ FAKULTA
UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI



Filozofická fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci

Manažerská psychologie a manažerské poradenství

Řízení výkonu

PhDr. Martin Seitl, Ph.D.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Registrační číslo: CZ.1.07/2.2.00/28.0138

Název projektu: Modularizace manažerského a psychologického vzdělávání na Univerzitě Palackého v Olomouci cestou inovace a propojení ekonomických a psychologických studijních programů

Obsah

Hodnocení a řízení výkonnosti

Role psychologické smlouvy

Význam lidské osobnosti a rámec

Základní typy rámců

Kombinované typy rámců

Hodnocení vs. řízení výkonnosti

1. Hodnocení

- Obvykle spojováno se starším, reaktivním přístupem.
- Založeno na řízení.
- Chybějící přímá vazba mezi cíli a hodnocením.

2. Řízení výkonnosti (vedení)

- Součást moderního ŘLZ.
- Integrovaný přístup vedení k budoucímu pracovnímu výkonu.
- Hodnocení stále obsaženo, ale pouze jako jedna ze složek
- **Řízení výkonnosti je chápáno jako širší rámec působení zaměstnance:**
 - Jednota výsledků práce, pracovního a sociálního chování, schopností a charakteristik osobnosti se vztahem k vykonávané činnosti.
- **Funkce řízení výkonnosti**
 - Motivace, komunikace, rozvoj a vzdělávání, odměňování, zapojení zaměstnance do formování budoucnosti

Řízení výkonnosti – psychologická smlouva o výkonu

- Řízení výkonnosti je založeno na 3 předpokladech:
 - Chápání role.
 - Úsilí.
 - Schopnosti a dovednosti.
- Manažer a zaměstnanec spolu uzavírají písemnou psychologickou smlouvu (dohodu) o výkonu, která obsahuje:
 - Vymezení role zaměstnance.
 - Cíle šité na míru zaměstnance, které odpovídají jeho individualitě.
 - Způsob měření výkonu dosaženého v cílech a termíny.
 - Schopnosti, dovednosti a pracovní chování potřebné k dosažení.
 - Způsob získání schopností, dovedností a pracovního chování.
 - Vazbu na odměňování.
- Na základě smlouvy je prováděno průběžné a závěrečné hodnocení s dopadem do různých forem odměňování

Řízení výkonnosti – pro následovníky o úkolech

- Řízení výkonnosti je součástí přímé (specifické) práce manažera s bezprostředním podřízeným.
- Jednotlivé kroky řízení výkonnosti jsou pro následovníky osobně citlivou oblastí.
 - Bez ohledu na přístup manažera je na emoční úrovni vnímáno řízení výkonnosti jako hodnocení osoby, nikoliv jako otázka vývoje pracovních úkolů.
 - Část následovníků vnímá část řízení výkonnosti zvláště citlivě jako opakující se podprahové téma svého života.
 - Úkolem manažera je eliminovat v řízení výkonnosti zátěž dopadající na následovníky vyplývající ze samotného řízení výkonosti.
 - Transparentnost a stabilita.
 - Reálné výstupy založené na partnerství.
 - Podpora a komunikace.
 - Individuální adaptace postupů.

Jak na řízení výkonnosti – rámec

- V organizacích s alespoň dvěma manažery je efektivní vytvořit pro řízení výkonnosti rámec, který všichni manažeři přiměřeně využívají:
 - Vazba na celkovou organizační misi a vizi, analýza výkonu organizace.
 - Identifikace plánu vzdělávání a rozvoje, efektivita vzdělávání.
 - Personální plánování a kontrola efektivity výběru zaměstnanců.
 - Standardizovaná vazba na odměňování, srovnatelné odměňování.
 - Eliminace chyb (i vůči zákonům).
- Pro vytvoření rámce je nutné znát řadu vstupních informací, řadu z nich čistě psychologických:
 - Základní charakteristiky a přesvědčení organizace (výkon, typ a chápání zákazníka, role zaměstnance, flexibilita...).
 - Kultura organizace a zaměstnanců (jednotlivci, skupiny, komunikace, hodnotitelé, odměňování, krátkodobá orientace, maskulinita, distribuce moci, vnímání času,...)
- Informace určují vhodnost různých rámců a volbu kritérií vyhodnocování úspěšnosti

Základní formy rámců – skupinové řízení výkonnosti

- Techniky poskytující informace pro uzavření psychologické smlouvy, průběžnou zpětnou vazbu i závěrečné vyhodnocení.
 - Výhodou nastavení motivačního a soutěživého prostředí.
 - Nevýhodou nemožnost srovnávat skupiny mezi sebou.
- Prostřednictvím sady zvolených kritérií provádíme:
 1. *Párové srovnávání*
 - Metoda vhodná pro menší kolektivy.
 - Poskytuje komplexní data.
 2. *Střídavé srovnávání*
 - Rychlejší metoda s méně přesnými výsledky
 3. *Nucenou distribuci*
 - Vychází z předpokladu, že v každém kolektivu je normální rozdělení předpokladů.
 - Proslavil John Francis Welch (20/70/10).
 - Možnost řady technických řešení (maximální počet bodů, normální rozdělení, prosté pořadí).



Základní formy rámců - MBO

Management By Objectives / Results (P. Drucker)

- Nejjednodušší rámec řízení výkonnosti – skupiny oddělených cílů.
- Pracuje především s výkonem a kvalitou.
- Častá aplikace u znalostních zaměstnanců.
 - Základní charakteristikou je sdílená odpovědnost a vazba na normu (kritickou hodnotu).
- Manažer v roli partnera přenáší odpovědnost za formulaci cílů na zaměstnance
 - Nutnost jasné čitelnosti role zaměstnance, mise a vize
 - Manažer pomáhá zaměstnanci dotvořit cíle s vazbou na cíle organizace (M/V)
- MBO obsahuje všechny základní prvky řízení výkonnosti
 - Participativní způsob vedení, zaměstnance s manažerem vytvářejí „společné“ cíle.
 - Kontinuální komunikace a zpětná vazba.
 - Aplikace SMART cílů.

Tři dimenze

Rámec aplikující integrovaný přístup k řízení výkonnosti

- Trojsložkový model
 - Výkon/kvalita
 - Schopnosti/dovednosti
 - Pracovní a sociální chování
- Výsledky lze využít pro poradenství manažerům
 - Výsledkem vyhodnocení 8 typů
 - Pro každý typ doporučení pro řízení, vedení, rozvoj a stanovování cílů
- Potenciál pro aktualizaci informací o zaměstnancích
- Dobrá návaznost rámce na další HR procesy
 - Vzdělávání, kariérové plánování, odměňování, benefity
 - Kritická otázka skupinové a organizační srovnatelnosti
 - Závislé na manažerských kompetencích – rozdíl reality a deklarovaných informací
 - Nucená distribuce nebo párové srovnávání obvykle selhávají pro celoorganizační účely

KPI

Key Performance Indicators

- Posun od izolovaných cílů k pevně provázané struktuře cílů celé organizace, které vyplývají z mise a vize
 - Ve struktuře od celkového výkonu organizace po řadové zaměstnance.
 - KPI mají jednoznačné číselné vyjádření v kritických hodnotách nebo intervalech (finance, počty, apod.).
 - Vyžaduje:
 - Lean interní procesy a jejich jasný vztah k výkonu organizace
 - Finanční gramotnost managementu
 - KPI rozlišujeme na dva základní typy podle zaměření
 - Výkonová KPI (ukazatele měřených výstupů – UMV)
 - Procesní KPI (parametry hybných sil – PHS)

KPI

- Výkonová KPI
 - Ukazatele skutečně dosažených cílů, nejčastěji finanční povahy, ale i další typy.
 - Nerozlišují, zda bylo cíle dosaženo náhodou nebo řízeným procesem.
 - Příklad: Hodnota hrubé marže 10mil.; počet prodaných kusů minimálně 100 000;...
- Procesní KPI
 - Popisují procesy, který s vysokou pravděpodobností vedou k dosažení výkonových KPI.
 - Sami o sobě nevyjadřují úspěch ale stav v procesech o kterých věříme, že se na úspěchu podílejí.
 - Jsou vždy vyjádřeny jako poměr.
 - Příklady: výkon/cena zdrojů; počet hodin se zákazníkem/počet hodin v práci; počet hodin školní/počet nových produktů,...
- Výhodou je jasná komunikace výsledků činnosti každého řadového zaměstnance na výsledek organizace.
- Umožňuje i krátkodobé vyhodnocování a flexibilní úpravy stanovených KPI (procesních).

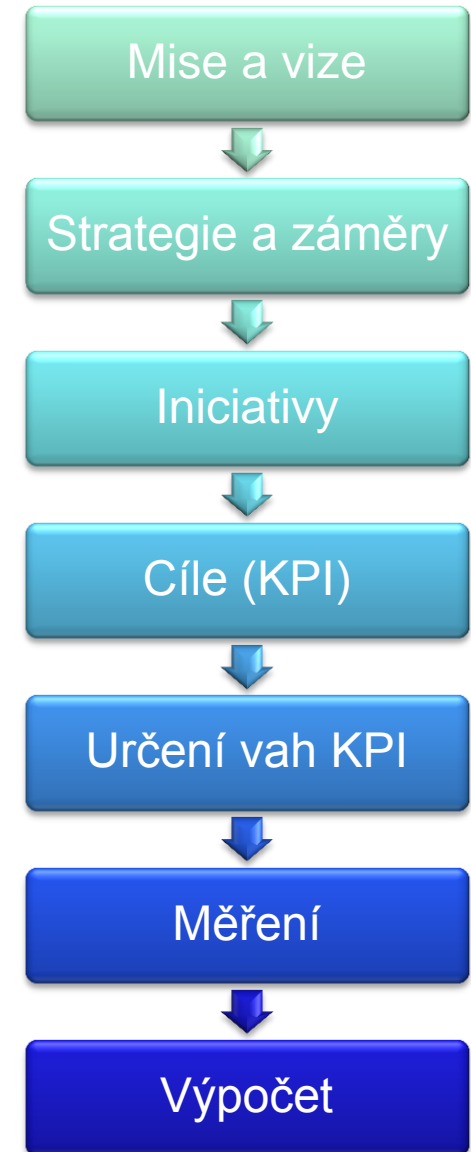
Balanced Scorecard

- Vyvážená soustava ukazatelů (Kaplan & Norton, 1992)
 - Specifický rámec řízení výkonnosti.
 - „Módní forma“ organizačně sjednoceného a vyváženého myšlení.
 - Vyžaduje silné předpoklady v kultuře, aby bylo možné rámec aplikovat.
 - Posiluje smysluplnost M/V i jejich interní a externí komunikaci.
- BSC je založeno na rovnováze mezi orientací na P a investicí do PS, přítomností a budoucností
 - Překračuje stejně jako tři dimenze orientaci na finance.
- Spojeno s důvěrou, že dosažení trvalého úspěchu v jedné oblasti je podmíněno dosažením úspěchu v dalších třech oblastech.



Balanced Scorecard

- Čtyři oblasti BSC
 - Finance
 - Zákazníci
 - Procesy
 - Růst a rozvoj zaměstnanců
- Orientace na dlouhodobé cíle a kombinaci zdrojů informací na prvních dvou úrovních.
- Na úrovni záměrů se formulace BSC rozpadá na čtyři oblasti.
- KPI v jednotlivých oblastech jsou průběžně měřeny.
- Výpočet probíhá až na koncové číslo BSC.



Mystery Shopping

- Integrovaná forma řízení výkonnosti s důrazem na zákaznickou spokojenost
- Původně spojeno s oblastí obchodu, ale postupně rozšířeno do řady dalších oblastí
 - Spojeno se vznikem pojmu interní zákazník.
 - Každý zaměstnanec má své „zákazníky“.
- Psychologická smlouva o výkonu je stanovována jako výsledek vyhodnocení služeb, provedeného „externími“ hodnotiteli:
 - a) Utajeného zákaznického auditu/prověření služeb.
 - b) Dotazování na spokojenost skutečných zákazníků.
 - Vedle klasických oblastí řízení výkonnosti poskytuje navíc benchmarking a externí vyhodnocování naplňování mise a vize.
- Součástí přípravy na Mystery Shopping je:
 - Průzkum očekávání různých typů zákazníků.
 - Prověření vnitřních procesů, standardů, mise a vize.
 - Stanovení kritérií.
 - Proškolení hodnotitelů.

Děkuji za pozornost



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ