

APLIKACE VÝSTUPŮ EVALUACE VÝKONNOSTI ČESKÝMI ORGANIZACEMI

Hana Gruntová Kolingerová

ÚVOD

Řízení organizační výkonnosti je v současnosti považováno za klíčové téma problematiky řízení organizace a je dobře zpracováno v zahraniční i české literatuře (Fibírová a Šoljaková, 2005; Kislíngerová a Nový, 2005). Okrajová pozornost je však věnována aplikaci výstupů evaluace výkonnosti. Tato činnost je přitom z pohledu řízení organizační výkonnosti zásadní, neboť představuje vlastní realizaci změny, která organizaci směřuje k vytyčeným cílům. Cílem tohoto příspěvku je poskytnout kvantitativní empirická zjištění o současné praxi českých organizací týkající se způsobů aplikace výstupů z evaluace své výkonnosti. Data, o která se zde prezentované závěry opírají, pocházejí z kvantitativního šetření 331 subjektů, které v roce 2012 provedl Institut evaluací a sociálních analýz (INESAN). Předmětem analýzy jsou jednotlivé formy a způsoby využívání výstupů evaluace výkonnosti a připravenost (schopnost) organizací navázat na provedené hodnocení výkonnosti adekvátními změnami. Dále je zkoumáno, v jaké míře se vnímání úspěšnosti či neúspěšnosti těchto aktivit vztahuje k postupům, které organizace uplatňují v raných etapách procesu řízení výkonnosti.

1 APLIKACE VÝSTUPŮ EVALUACE VÝKONNOSTI A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI

Aplikace výstupů evaluace výkonnosti představuje dílčí část podpůrného procesu řízení organizační výkonnosti, které zahrnuje celou řadu procesů a nástrojů od plánování přes finanční řízení až po řízení lidských zdrojů. Na základě současných přístupů (srov. McDavid, 2006; Frolick a Ariyachandra, 2006; Marr, 2009; Aguinis, 2011; Brocke a Rosemann, 2010; Bevan, 2014) lze řízení výkonnosti definovat jako komplexní, kontinuální a cyklický proces směřující ke

zvyšování organizační výkonnosti, propojující strategii s výkonem a převádějící strategické cíle organizace do praxe. Odborná literatura sice vymezuje jednotlivé fáze procesu různými způsoby, nicméně většina pramenů se shoduje na rozlišování tří hlavních oblastí, a to (1) tvorbu strategie, (2) měření a evaluaci a (3) aplikaci a intervenci.

V rámci diskuse o problematice řízení organizační výkonnosti se pozornost často upíná především k samotnému měření, resp. k implementaci sofistikovaných systémů (např. Wagner, 2009; Fibírová a Šoljaková, 2005), které umožní zprostředkovat informace o pozici, stavu a směru vývoje výkonnosti organizace. V praxi se pak lze podle Aguinise a kol. (2011) setkat s tím, že většina systémů je zaměřena výhradně na hodnotící aspekt a potenciální výhody řízení výkonnosti nejsou následně realizovány. Mnohé prameny pak doporučují, aby systém evaluace byl navázán na strategii organizace (Marr, 2009; Wagner, 2009). Řada autorů proto zdůrazňuje fázi tvorby strategických plánů (Artley a Stroh, 2001; Kaplan, 2010). Právě v této počáteční etapě jsou vyjasňovány cíle a definovány indikátory, které signalizují míru naplnění vytyčených cílů (Bourne a kol., 2005; Frolick a Ariyachandra, 2006; Prouzová a kol., 2008; Marr, 2009) a jejichž nedostatečná definice představuje první problematickou oblast řízení výkonnosti.

Od měření výkonnosti organizace k jejímu řízení však podle Amaratunga a Baldryho (2002) dovede až schopnost využít výsledky měření. Teprve aplikací výstupů evaluace výkonnosti lze považovat proces řízení výkonnosti za kompletní. Také Nenadál (2001) upozorňuje, že měření a monitorování výkonnosti je zbytečné, pokud na něj nenavazuje analýza a realizace procesů zlepšování.

Aplikaci výstupů evaluace lze definovat jako finální fázi procesu řízení výkonnosti v organizaci, spočívající v provedení kroků směřujících ke zvýšení výkonnosti subjektu a navazující na přípravnou fázi tvorby strategických plánů a na fázi evaluace výkonnosti. Následující část se zaměří na možnosti využívání výsledků evaluace výkonnosti.

2 ZPŮSOBY APLIKACE VÝSTUPŮ

Hodnocení výkonnosti představuje nástroj, který může sloužit různým procesům řízení v organizaci, resp. být integrální součástí řízení organizace (Lönnqvist, 2004), a proto jsou možnosti aplikace výstupů značné. Mezi uváděnými možnostmi využití údajů o výkonnosti (Artley a Stroh, 2001; Henri, 2006; McDavid, 2006; Frolick a Ariyachandra, 2006; Parmenter, 2007; Wagner, 2009; Šoljaková a Fibírová, 2010; Chearskul, 2010; Aguinis, 2011; Kyriazoglou, 2012; Bevan, 2014) lze rozlišit několik způsobů. Prvořadým je účel (1) **strategický**, který směřuje k využití výstupů procesu evaluace výkonnosti při řízení a plánování činnosti organizace na základě dat směrem k posílení aktivit, konzistentních s vytyčenými organizačními cíli.

Zahrnuje především účel (2) **kontrolní**, spočívající v dohledu nad výkonností jednotlivých oblastí, procesů i pracovníků a poskytující strukturovaný pohled na účinnost strategického plánování a (3) **korektivní**, který představuje přijímání opatření k nápravě nebo zvýšení výkonnosti (změna nastavení dílčích procesů, alokace zdrojů, systému evaluace výkonnosti, strategie nebo organizační kultury). S tím souvisí účel (4) **učení**, kdy na základě testu dochází k většímu pochopení funkcí organizačních procesů. Právě schopnost podporovat strategické učení považují Kaplan a Norton (1996) za jeden ze čtyř procesů, které umožňují použít systém měření výkonnosti jako systém strategického řízení organizace.

Dále jde o účel (5) **rozhodovací**, kdy dochází k přijímání rozhodnutí na základě dat o výkonnosti a sním spjatý účel (6) **legitimizační**, kdy jde o ospravedlnění způsobu řízení a vynakládání zdrojů. V jiném ohledu lze rozlišit

účel (7) **koordinační**, umožňující synchronizovat aktivity uvnitř organizace a (8) **komunikační**, kdy je sdílením informací o výkonnosti prostřednictvím různých uživatelsky diferencovaných variant usměřován tok informací uvnitř organizace (mezi pracovníky, úrovněmi organizace) a externě mezi organizací a dalšími zúčastněnými stranami. Ve vztahu k pracovníkům je to vedle kontrolního účelu ještě účel (9) **motivační**, spočívající v ovlivňování postojů a výkonnosti na základě posouzení jejich přínosu k celkové výkonnosti organizace, (10) **kompensační**, tj. směřující ke stanovení výše odměny za pracovní výkon a (11) **administrativní**, kdy jsou získány a uchovány platné a z hlediska výkonnosti organizace užitečné informace. V neposlední řadě lze hovořit o účelu (12) **valuačním**, kdy je cílem zjistit tržní potenciál podniku nebo (13) **investičním**.

Nastíněná typologie je v analytické části využita ke klasifikaci a zhodnocení jednotlivých činnosti zkoumaných organizací.

3 PROBLEMATICKÉ ASPEKTY APLIKACE VÝSTUPŮ

Využití měření výkonnosti v praxi nemusí být podle Lönnqvista (2004) pro organizace jednoduché. Obecně lze říci, že pokud je proces řízení výkonnosti nastaven neadekvátně (nesystematicky, nestrukturovaně, bez odpovídajícího vztahu ke sledovaným cílům), vede ke snížené kvalitě řízení organizační výkonnosti, resp. výkonnosti organizace. Vzhledem k provázanosti celého cyklu řízení výkonnosti je třeba nejprve poukázat na vliv kvality předcházejících fází. Pokud se vyskytují potíže s tvorbou nebo implementací strategie, s návrhem nástrojů měření nebo s vlastním měřením (s volbou postupů, vhodných indikátorů, interpretací indikátorů), možnost využívání výstupů se problematizuje a provedení nápravných opatření je obtížné či dokonce znemožněné (blíže Lönnqvist 2004).

Základním požadavkem, který podle Marra (2009: 4) organizace často nenaplnují, je věnování dostatečné pozornosti aplikační fázi. Podobně tak upozorňuje Stivers a kol (1998), podle jehož výzkumu existuje řada organizací,

kteří mají k dispozici výstupy z evaluace výkonnosti, ale nepoužívají je. Někteří autoři (např. Cohen, 1998) pak hovoří o stavu, kdy řídicí pracovníci vědí nejen o nutnosti ale i o způsobu, jak zvýšit výkonnost, a i přesto nepřijímají žádná opatření nebo dokonce jednají v rozporu s požadavky, na něž upozorňují indikátory, které mají k dispozici.

Z hlediska výše vytyčených účelů lze hovořit zvláště o nevyužívání dat ke komplexnímu strategickému řízení a kontrole, o slabé informativní funkci dat nebo nevyužívání dat k rozhodování. Dále jde o nevyužívání výstupů k posilování interní nebo externí komunikace, přesycení administrativními daty na úkor informační výtěžnosti nebo o špatnou návaznost na motivační systém. Podle Marra (2009: 4) pak podniky často používají takové postupy, které nepřispívají ke zvýšení efektivity.

S aplikací výstupů evaluace výkonnosti je spjata řada praktických problémů, které mohou mít svůj původ již ve fázi tvorby strategie a evaluace. V aplikační fázi jde o samotné provádění adekvátních opatření a změn, které by měly vést ke zvyšování výkonnosti organizace.

4 SPECIFIKACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Cílem analýzy je vyhodnotit, jak české organizace využívají výstupy evaluace výkonnosti, v jaké míře se kompetentní zástupci těchto organizací domnívají, že jsou jimi řízené subjekty schopny využívat hodnocení výkonnosti k provádění adekvátních změn, zda se vnímání schopnosti využívat hodnocení výkonnosti k provedení adekvátních změn

vztahuje k subjektivnímu celkovému hodnocení plnění vytyčených cílů a především k postupům, které organizace uplatňují v předchozích etapách procesu řízení výkonnosti (tj. k oblasti tvorby strategických plánů a k procesu měření). Jelikož někteří autoři (Garengo a kol., 2005: 30; Taylor a Taylor, 2014; Cocca a Alberti, 2010) upozorňují na slabé uplatnění postupů řízení výkonnosti v malých a středních organizacích (MSP), bude zohledněn vliv velikosti.

5 DATA A METODA VÝZKUMU

Analyzovaná data pocházejí z komplexního výzkumného šetření realizovaného Institutem evaluací a sociálních analýz v rámci projektu CZ.3.01.2012.221.002 Systémy měření výkonnosti v organizacích, který se zaměřil na analýzu současných systémů, metod a přístupů k měření výkonnosti v českých organizacích. Základní soubor byl konstruován tak, aby zjištěné výsledky reprezentovaly situaci v organizacích ve výlučně českém vlastnictví (tj. bez deklarované přítomnosti cizího kapitálu). Popisovaná praxe proto představuje vlastní iniciativu domácích organizací, nikoli implementaci postupů sledování výkonnosti nadnárodních korporací do svých dceřiných společností. K výběru organizací byla použita technika stratifikovaného náhodného výběru, obr. 1-3 ukazují identifikační údaje organizací. V květnu 2012 bylo realizováno celkem 331 validních telefonických rozhovorů (technika CATI) s vedoucími představiteli jednotlivých organizací (ředitelé, CEO, CFO).

Obr. 1: Struktura podle ekonomického sektoru



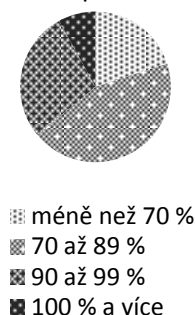
N = 331 Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 2: Struktura podle počtu zaměstnanců



N = 326 Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 3: Odhad procentuálního podílu skutečně dosažených cílů vytyčených pro rok 2011



N = 324 Zdroj: vlastní zpracování

Data byla zpracována statistickými metodami analýzy dat, jejichž základem byla frekvenční a korelační analýza. Pro testování statistických hypotéz byl užit Chí-kvadrát test nezávislosti a pro zjištění síly vztahu koeficient asociace Gamma. Testy závislosti byly standardně provedeny na 5 % hladině statistické významnosti.

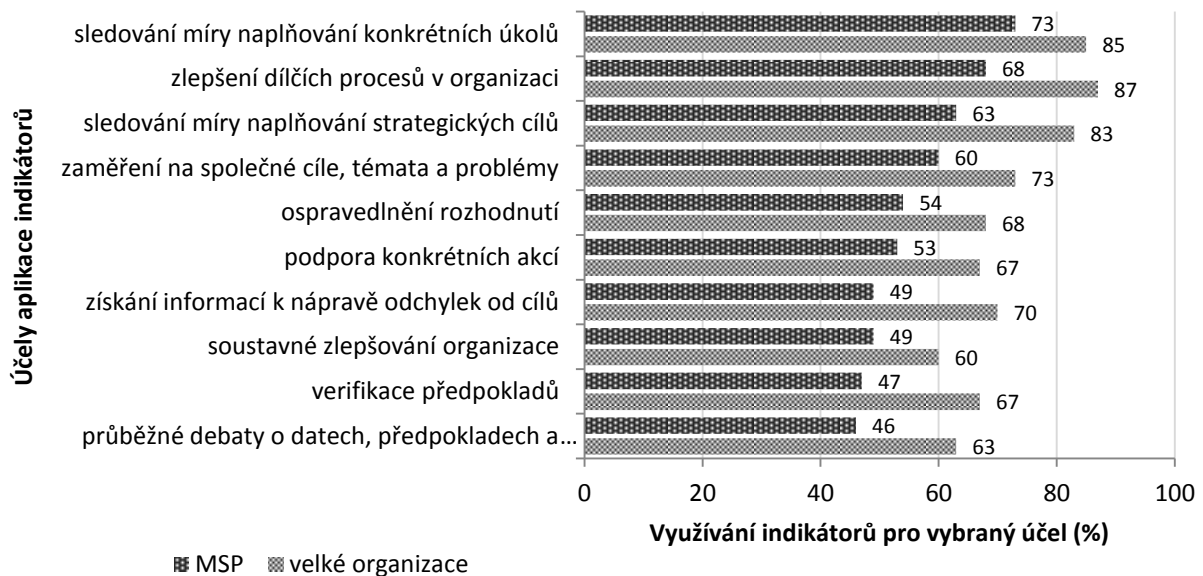
6 VÝSLEDKY

6.1 APLIKACE INDIKÁTORŮ VÝKONNOSTI

Indikátory výkonnosti jsou organizacemi nejčastěji užívány ke sledování míry naplňování konkrétních úkolů, ke zlepšení dílčích procesů v organizaci a ke sledování míry naplňování strategických cílů (Obr. 4). Méně často je pak využívají k zaměření na společné cíle, témata a problémy, k ospravedlnění rozhodnutí a pro podporu konkrétních akcí. Pouze asi každý druhý subjekt indikátory využívá k tomu, aby získal informace k nápravě odchylek od cílů nebo aby soustavně zlepšoval organizaci.

Volba účelu aplikace indikátorů je obecně spjatá s velikostí organizace, přestože to podle testů závislosti nelze doložit u účelu podpory konkrétních akcí a možnosti soustavného zlepšování organizace. Velké organizace využívají indikátory výkonnosti k vybraným účelům častěji, než MSP, mezi nimiž nejsou téměř rozdíly. Pro velké organizace tak aplikace indikátorů výkonnosti představuje běžnější praxi: každý z účelů volí alespoň 60 % těchto organizací, na zlepšení dílčích cílů se zaměřuje téměř devět z deseti.

Obr. 4: Využívání indikátorů výkonnosti pro vybrané účely podle velikosti



Každý případ N = 266, 331, 60

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě typologie lze konstatovat, že české organizace z vybraných účelů volí především korektivní a kontrolní účel, přičemž se mezi organizacemi ukazují rozdíly na základě velikosti. Za pozornost přitom stojí nízká preference využívání indikátorů výkonnosti k celkovému a soustavnému zlepšování organizace jak u MSP, tak i velkých podniků, u nichž je to dokonce nejméně zaměřená aktivita.

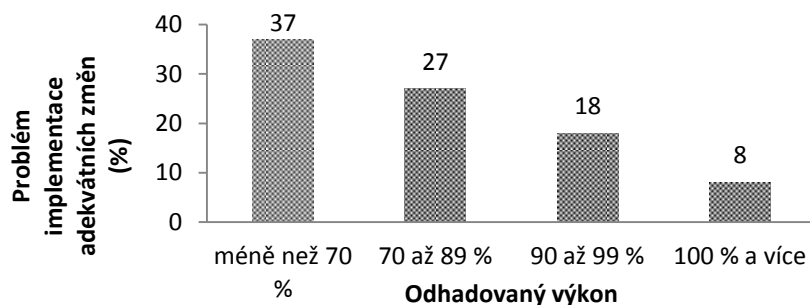
6.2 VYUŽITÍ HODNOCENÍ VÝKONNOSTI K PROVEDENÍ ZMĚN

70 % (N = 316) českých organizací přijalo opatření za účelem zvýšení výkonnosti, na výsledky hodnocení výkonnosti navázat adekvátními změnami z nich ale nedokáže 23 % (N = 208), to je podobné procent jako u celku (25 %, N = 307). Přijímání opatření ke zvýšení výkonnosti přitom souvisí se schopností navazovat na výsledky adekvátními změnami:

organizace, které hodnotily navazování adekvátními změnami jako problémové, přijímaly opatření statisticky významně v menší míře (62 %, N = 76), než podniky, které potíže s návazností neměly (74 %, N = 219).

Problém implementace adekvátních změn zřetelně souvisí také s velikostí organizace a nejčastěji jej pocítují malé organizace: na výsledky nedokáže navázat 34 % malých organizací, 19 % středních a 14 % velkých organizací (N = 148, 95, 59). Zřetelně se ukazuje souvislost s odhadovanou výkonností: organizace, které deklarovaly 100 % a více dosažených cílů uváděly problém s implementací adekvátních změn (8 %) v menší míře, než organizace, které nedosáhly plné výkonnosti, přičemž čím nižší byl celkový odhadovaný výkon organizace, tím častěji organizace deklarovala problém s implementací (Obr. 5).

Obr. 5: Problém s implementací adekvátních změn podle odhadu dosaženého výkonu



N = 62/132/83/26

Zdroj: vlastní zpracování

Problém implementace opatření, které by odpovídalo potřebám organizace, je spojen s problémy strategického plánování a definice cílů. Nejvýrazněji se v tomto ohledu projevila zvláště absence konkrétních, podrobných a kvantifikovaných strategických cílů (Tab. 1), dále podrobnost a ucelenost strategických plánů. Vliv má také formalizace procesu

strategického plánování a implementace strategie. Organizace, které měly strategické cíle konkrétní a kvantifikovatelné, strategické plány podrobné, formalizované a implementované ve schválené podobě, statisticky méně často považovaly provedení adekvátních změn za problematické.

Tab. 1: Konkrétnost, podrobnost a kvantifikovatelnost strategických cílů ve vztahu k problému implementace adekvátních změn

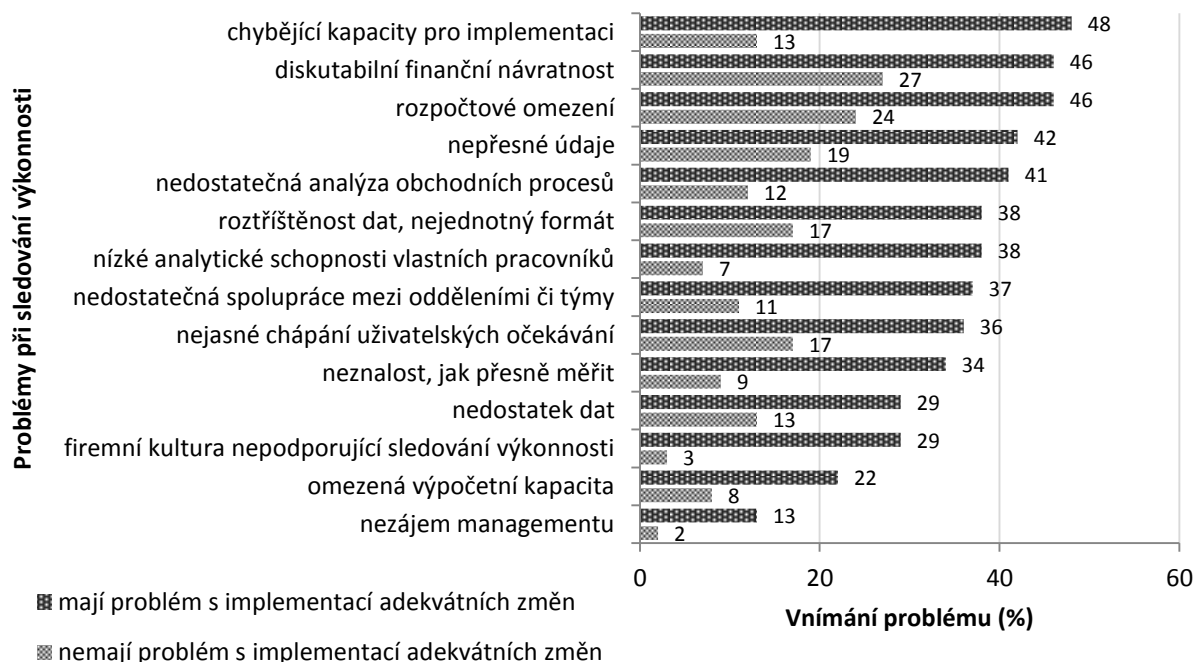
		(4) strategické cíle jsou konkrétní, podrobné a kvantifikovatelné (%)			
		rozhodně ne	spíše ne	spíše ano	rozhodně ano
problém s implementací	ne	22	67	76	78
	ano	78	33	24	22
	celkem	100	100	100	100

Zdroj: vlastní zpracování

Organizace, které uváděly, že na výsledky hodnocení výkonnosti nedokáží navázat adekvátními změnami, se při sledování výkonnosti také statisticky významně častěji potýkaly s dalšími problémy (Obr. 6). Nejčastěji byly uváděny chybějící kapacity pro implementaci nápravných opatření (48 %, N = 75) a diskutabilní finanční návratnost sledování výkonnosti, která komplikovala proces hodnocení výkonnosti 46 % (N = 77) organizací, přičemž ve vnímání tohoto problému se tyto organizace nejvíce přibližovaly ostatním, což indikuje obecnější nedůvěru v možnosti sledování výkonnosti. Dále to bylo rozpočtové omezení, které jako problematické označilo 46 % (N = 77).

Další skupinu překážek tvořily problémy spjaté s kvalitou procesu hodnocení. Konkrétně to byla nepřesnost údajů, kterou jako problém vnímalo 42 % (N = 74) organizací, a nedostatečná analýza obchodních procesů (41 %, N = 74). Menší omezení představovala roztržitost dat, nízké analytické schopnosti vlastních pracovníků, nedostatečná spolupráce mezi různými odděleními či týmy, nejasné chápání uživatelských očekávání a znalost postupů měření. Nejméně často se v odpovědích organizací vyskytoval problém nedostatku dat, omezené výpočetní kapacity a nezáměr managementu.

Obr. 6: Souvislost vnímání problémů při sledování výkonnosti a problému implementace adekvátních změn



N = 224, 75/226, 77/230, 77/230, 74/226, 74/228, 72/226, 74/229, 76/222, 73/227, 76/229, 76/227, 76/228, 77/229, 75.

Zdroj: vlastní zpracování

Tyto problémy ale nemají z hlediska dopadu na implementaci adekvátních změn stejnou váhu (řazeno podle velikosti koeficientu Gamma). Jako nejkritičtější se ukazuje firemní kultura nepodporující sledování výkonnosti: 73 % organizací, které takto popsaly svoji firemní kulturu, mělo potíže na výsledky navázat adekvátními změnami, zatímco tyto potíže popsalo pouze 20 % organizací, které svoji firemní kulturu takto neoznačily. Dalšími faktory nejvíce souvisejícími se schopností přijímat adekvátní kroky ke zvyšování výkonnosti jsou nízké analytické schopnosti vlastních pracovníků, nezájem managementu a chybějící kapacity pro implementaci nápravných opatření.

ZÁVĚR

České organizace využívají indikátory výkonnosti zvláště ke korektivnímu účelu, který představuje stěžejní bod řízení výkonnosti (Kyriazoglou, 2012) a dále k účelu kontrolnímu. Přestože zde uplatňovaný kontrolní účel

naplňuje rysy strategického řízení, jedná-li se o provedení změn, zaměřují se organizace spíše na korekce dílčího charakteru. Přibližně každý druhý subjekt využívá indikátory také k nápravě odchylek od stanovených cílů, což předpokládá určitou kvalitu jejich stanovení, a k soustavnému zlepšování organizace, které se pak pojí s dlouhodobostí a systematickostí.

Výsledky zároveň odpovídají poznatkům dalších badatelů (Garengo a kol., 2005; Taylor a Taylor, 2014; Cocca a Alberti, 2010), které ukazují na odlišnosti velkých podniků a MSP. Velké podniky využívaly indikátory výkonnosti pro vybrané účely zřetelně častěji, než ostatní. Slabé zaměření na soustavné zlepšování organizace bez ohledu na velikost může indikovat slabé využívání komplexních systémů pro sledování výkonnosti.

Využívání evaluace výkonnosti se ukazuje, jak popisuje Lönnqvist (2004), jako problematické. Poměrně velká část organizací (70 %) přijala

nějaká opatření za účelem zvýšení výkonnosti, ale téměř čtvrtina z nich se potýká s problémem implementace adekvátních změn na základě hodnocení výkonnosti. Organizace, které mají problém s navazováním adekvátními změnami, ale také častěji žádná opatření nepřijímají. I v případě implementace adekvátních změn se s většími problémy potýkají malé organizace.

Skutečnost, že přijímání opatření za účelem zvýšení výkonnosti nesouvisí s odhadovanou výkonností ale přijímání adekvátních změn naopak ano, potvrzuje význam kvality zaváděných opatření. Analýza dále ukázala, že i v českém prostředí jsou subjekty popisované např. Cohenem (1998), které navzdory tomu, že si jsou vědomy své nízké výkonnosti, žádná opatření k jejímu zvýšení nepřijímají (18 % všech organizací).

Organizace s problémem implementace změn také statisticky častěji vykazovaly další problémy v oblastech spojených se sledováním výkonnosti. Jako nejkritičtější se projevil

především charakter organizační kultury, zapojení lidských zdrojů a znalostí.

Každý zde zkoumaný aspekt, ať představuje prvek tvorby strategie, fáze samotného měření nebo přímo aplikační fáze, se ukázal jako statisticky významně spojen s deklarovanou neschopností navazovat na výsledky evaluace výkonnosti adekvátními změnami. To zdůrazňuje systematický charakter řízení výkonnosti, v němž jde jak o kvalitu strategického plánování, jak poukazuje např. Artley a Stroh (2001) nebo Kaplan (2010), tak i o kvalitu měření (Wagner, 2009).

Manufacturing Technology Management, 16, 4. pp. 373-395.

LITERATURA

Amaratunga, D., Baldry, D. (2002). Moving from Performance Measurement to Performance Management, *Facilities*, 20, 5/6. 217–223.

Artley, W., Stroh, S. (2001) *The Performance-Based Management Handbook 2. Establishing an Integrated Performance Measurement System*. U.S. Department of Energy and Oak Ridge Associated Universities. 54 s.

Aguinis, H. (2011) *Performance Management*. Edinburgh: Edinburgh Business School, Heriot-Watt University.

Aguinis, H., Joo, H., Gottfredson R. (2011) Why we hate performance management—And why we should love it, *Business Horizons*, 54, 503-507.

Bevan, S. (2014) *Performance management: HR Thoroughbred or Beast of Burden?* The Work Foundation. 24 s.

Bourne, M., Kennerley, M., Franco-Santos, M. (2005) Managing through Measures: A Study of Impact on Performance. *Journal of*

Brocke, J. von, Rosemann, M. (eds.) (2010) *Handbook on Business Process Management 2. Strategic Alignment, Governance, People and Culture*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. 616 p. ISBN: 978-3-642-01981-4.

Cocca, P., Alberti, M. (2010) A Framework to Assess Performance Measurement Systems in SMEs, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59, 2. 186–200.

Cohen, H. B. (1998) The Performance Paradox, *The Academy of Management Executive*, 12, 3. 30-40.

Fibírová, J., Šoljaková, L. (2005) *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI. 263 s. ISBN 80-7357-084-X.

Chearskul, P. (2010) *An Empirical Investigation of Performance Measurement System Use and Organizational Performance*. Disertační práce. 385.

- Frolick, M. N., Ariyachandra, T. R. (2006) Business Performance Management: One Truth, *Information Systems Management*, 23, 1. 41.
- Garengo, P., Biazzo, S., Bititci, U. S. (2005) Performance Measurement Systems in SMEs: A Review for a Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, 7, 1. 25–47.
- Henri, J.-F. (2006) Organizational Culture and Performance Measurement systems, *Accounting, Organizations and Society*, 31, 1. 77-103.
- Kaplan, R. S. (2010) Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, *Harvard Business School*. Working Paper, 10-074.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, 74, 1. 75-85.
- Kislingerová, E., Nový, I. (2005) *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck. 422 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-847-9.
- Kyriazoglou, J. (2012) *A New Business Controls Framework for the 21ST Century* [online]. Social Science Research Network, © 2015, [cit. 15. 7. 2015]. 16 p. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2060155.
- Lönnqvist, A. (2004) *Measurement of Intangible Success Factors: Case Studies on the Design, Implementation and Use of Measures*. Tampere: Tampere University of Technology. 255 p. ISBN 952-15-1183-4.
- Marr, B. (2009) *Managing and Delivering Performance*. Oxford, Butterworth-Heinemann. 295 p.
- McDavid, H. (2006) *Program Evaluation & Performance Measurement: An Introduction to Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. 476 p.
- Nenadál, J. (2001) *Příspěvek k měření a monitorování výkonnosti procesů v systémech management jakosti* [on-line]. Ostrava: Katedra kontroly a řízení jakosti, Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava [cit. 15. 7. 2015].
- Dostupné z: <http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj24-cz.htm>.
- Parmenter, D. (2007) *Key Performance indicators. Developing, Implementing, and using Winning KPIs*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. 236 p. ISBN-13: 978-0-470-09588-1.
- Prouzová, Z., Hladká, M., Křivánek, M., Malý, I., Pospíšil, M., Pudová, E., Šelešovský, V. (2008) *Efektivita služeb poskytovaných nestátními neziskovými organizacemi v oblasti integrace cizinců. Výzkumná zpráva pro ministerstvo práce a sociálních věcí ČR*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru. 154 s.
- Stivers, B. P., Covin, T. J., Hall, N. G., Smalt, S. W. (1998) How Nonfinancial Performance Measures Are Used, *Management Accounting, February*, 44. 44-49.
- Šoljaková, L., Fibírová, J. (2010) *Reporting*. 3. vyd. Praha: Grada. 221 s. Finance. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2759-2.
- Taylor, A., Taylor, M. (2014) Factors Influencing Effective Implementation of Performance Measurement Systems in Small and Medium-sized Enterprises and Large Firms: A Perspective from Contingency Theory, *International Journal of Production Research: American Institute of Industrial Engineers*, 52, 3. 847– 866.
- Wagner, J. (2009) *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada. 256 s.

Autorka:

Bc. Hana Gruntová Kolingerová

INESAN, s.r.o.

E-mail: hana.gruntova@inesan.eu

APPLICATION OF PERFORMANCE EVALUATION OUTCOMES

Hana Gruntová Kolingerová

Abstract

Enterprise performance management is one of the hottest topics of managing an organization as well as a source of problems that make its reception difficult. One of the generally problematic areas is the application of the outcomes of performance evaluation, which is the focus of this article. In the theoretical part, this application phase is first described as part of a comprehensive performance management process, then a typology of individual application purposes outcomes is presented and then some of the problematic aspects are pointed out.

The analytical part based on a quantitative analysis of data obtained from 331 organizations provides the findings on the application of the outcomes of performance evaluation in Czech organizations. The analyses provide the findings on how Czech organizations use performance evaluation outcomes, whether these organizations believe that they are able to take an adequate measures to increase performance, how the perception of the success in these activities relate to practices that organizations use in earlier stages of the performance management process (i.e. the area of strategic plans creation and measurement process) and to a subjective evaluation of outlined performance goals.

The analysis shows that 70% of organizations have adopted certain measures to increase efficiency and 25% face issues with adopting adequate changes. The data also show that the problems encountered in the previous stages, i.e. planning and evaluation, are related to the ability to take adequate measures to increase efficiency.

Keywords: Performance management; performance evaluation; application of the outcomes; empirical research

JEL Classification: M21, L25