

ING. LADISLAVA CHVOSTALOVÁ  
AMROP HEVER Slovakia – GLOBAL EXECUTIVE SEARCH

# Cieľ ako nástroj na riadenie výkonnosti

 **Kedy je organizácia  
výkonná?**

 **Prečo sú ciele  
dôležité?**

 **Ako rozpoznať  
splnenie cieľa?**

<b>Obsah</b>	<b>Strana</b>
1. <b>Výkonnosť organizácie</b> .....	2
2. <b>Čo sú ciele?</b> .....	4
3. <b>Praktické využitie techniky SMART pri stanovovaní cieľov</b> .....	6

## Na úvod...

Riadenie výkonnosti by malo byť v každej organizácii kľúčovým procesom, ktorý umožní sústrediť sa na výsledky a napomôže dosahovanie jej cieľov ako celku. Proces riadenia výkonnosti je jedným z nástrojov riadenia tímu. Zmyslom riadenia výkonnosti organizácie je efektívne riadiť výkonnosť jednotlivcov.

## 1. Výkonnosť organizácie

Proces, pomocou ktorého manažment organizácie ovplyvňuje jej výkonnosť smerom k dosiahnutiu stanovených cieľov, sa nazýva **riadenie výkonnosti organizácie**.

### **Výkonná organizácia**

Organizácia je z dlhodobého pohľadu výkonná, ak dosahuje vopred stanovené výkonnostné ciele, ktoré sú definované v jej stratégii.

**Kľúčovou úlohou pri uplatnení modelu riadenia pracovného výkonu je stanovenie cieľov jednotlivých pracovníkov alebo pracovných skupín.** Aby systém mohol plniť základný zámer – prispievať k naplneniu cieľov – treba ciele jednotlivých pracovníkov odvodiť od strategických cieľov organizácie a konkretizovať ich.

### **Aké by mali byť ciele?**

Ciele by mali:

- byť **konkrétne a jasne formulované**,
- byť **náročné, ale dosiahnuteľné**,
- **umožňovať vytvoriť spätnú väzbu** o pracovnom výkone,
- byť **pracovníkom prijaté**.

Proces riadenia výkonnosti sa začína určením vízie, poslania a stratégie. Pokračuje cez určenie konkrétnych cieľov, ktoré možno určiť v kvantifikovanej podobe, až po transformáciu týchto cieľov na individuálne ciele každého zamestnanca.

### **Transformácia cieľov**

Základom riadenia, a tým aj zvyšovania výkonnosti organizácie je existencia jej strategického modelu. Strategický model **dáva jasný obraz o tom, kam organizácia kráča** a čo a akým spôsobom chce dosiahnuť zo strednodobého alebo z dlhodobého hľadiska.

### **Strategický model organizácie**

**Bez jasnej odpovede na tieto základné otázky a bez podchytenia dôležitých súvislostí vzťahujúcich sa na prostredie konkrétnej organizácie je veľmi náročné úspešne motivovať zamestnancov na uvedomené dosahovanie cieľov.**



Na vytvorenie strategického modelu organizácie existuje viacero metód. Medzi najprogressívnejšie a najkomplexnejšie patrí metóda Balanced Scorecard (BSC – **systém vyvážených ukazovateľov** alebo „bilančná kartička“) od Roberta S. Kaplana a Davida P. Nortona (1992). Metóda BSC vychádza z definovania a vyhodnocovania strategických cieľov pre štyri základné oblasti:

### **Balanced Scorecard**

- finančná oblasť,
- zákaznícka oblasť,
- interné procesy,
- procesy učenia sa a rastu.

BSC je systém merania výkonnosti a **vychádza z predstavy, že firemnú stratégiu treba vytýčiť v pojmoch, ktoré sú zrozumiteľné** a podľa ktorých sa možno orientovať. Táto metóda sa používa na to, aby sa jasnejšie definovali strategické predstavy ako rast, spokojnosť zákazníka a kvalita. Kartička (tzv. scorecard) s presným opisom firemnej stratégie následne slúži ako organizačný rámec na manažérske rozhodnutia.

Cieľ ako nástroj na riadenie výkonnosti

Metóda BSC sa orientuje na rozvoj všetkých dôležitých aktív organizácie, pričom zohľadňuje kauzálne súvislosti ich rozvoja (vzťah príčin a následkov). Preferuje zákaznícky prístup, skúma rozhodujúce faktory na dosiahnutie úspechu v rôznych oblastiach a zavádza meradlá na sledovanie plnenia stratégie.

Aj BSC, aj riadenie výkonnosti (**Performance Management**) sú prístupy, ktoré sledujú výkonnosť vychádzajúc z tradičného systému založeného **na hodnotení výkonnosti** organizácie len **na základe finančných ukazovateľov** a doplneného o široké využitie kvalitatívnych a časových ukazovateľov.

### **3 zložky riadenia výkonnosti**

Riadenie výkonnosti má väčšinou tri základné zložky:

1. **Stanovenie cieľov.**
2. **Priebežné poskytovanie podpory** pri plnení cieľov a individuálnom rozvoji zamestnanca.
3. **Hodnotenie výkonnosti** a individuálneho rozvoja zamestnanca.

## **2. Čo sú ciele?**

**Ciele** Ciele **stanovujú pracovné priority na obdobie jedného roka**. Vychádzajú zo strategických cieľov organizácie, ktoré sa transformujú na individuálne ciele jednotlivcov.

Cieľ je **stav, ktorý chce organizácia dosiahnuť v určitom čase**, a preto musí byť správne vysvetlený tým, ktorí sa budú na jeho plnení podieľať.

### **Proces stanovovania cieľov**

Pri procese riadenia výkonnosti (riadenia pomocou cieľov) je veľmi dôležitý práve proces stanovovania cieľov a určenia **individuálnych cieľov, ktoré sú v súlade s celkovými cieľmi organizácie** a vychádzajú z jej štandardov. Zamestnanci musia rozumieť procesu riade-

nia výkonnosti, ktorý je kľúčovým procesom umožňujúcim sústrediť sa na výsledky a napomáhajúcim dosiahnutie stanovených cieľov.

### **Riadenie výkonnosti je tiež jedným zo základných nástrojov riadenia tímu.**

Pri tomto procese ide o vydávanie jasných pokynov a jasných stanovení, čo sa od ľudí očakáva. To tiež znamená pomáhať zamestnancom rozvíjať ich schopnosti a znalosti potrebné na splnenie toho, čo sa od nich očakáva, vyjadrovať im uznanie za odvedenú prácu a poskytovať im spätnú väzbu týkajúcu sa kvality ich práce.

**Veľmi dôležité je ozrejenie a pochopenie toho, aké výhody riadenie výkonnosti a stanovovanie cieľov prináša zamestnancom a organizácii.**



#### **Výhody pre jednotlivca:**

- jednotlivec získa jasnú predstavu o požadovaných cieľoch,
- má plány, ako ich môže dosiahnuť,
- vie, ako jeho práca zapadá do celkových cieľov,
- vie, podľa čoho sa bude hodnotiť jeho výkon a kedy dosiahne svoj cieľ,
- má možnosť ukázať vlastný potenciál a vyjadriť vlastné priority.

#### **Výhody pre organizáciu:**

- môže jasne rozdeľovať úlohy a zodpovednosť,
- môže zaistiť, aby všetci zamerali svoje úsilie rovnakým smerom,
- dokáže hodnotiť výkon objektívnym spôsobom,
- pri stanovovaní cieľov rozpozná potenciál a priority jednotlivcov.