

APPLICATION OF PERFORMANCE INDICATORS AND THE SHAPING OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN CZECH ORGANIZATIONS

APLIKACE INDIKÁTORŮ VÝKONNOSTI A TVORBA ORGANIZAČNÍ KULTURY V ČESKÝCH ORGANIZACÍCH

Hana Gruntová Kolingerová
INESAN, s.r.o.
hana.gruntova@inesan.cz

Abstract:

This paper focuses on use of performance evaluation outputs for the sharing of important organizational content and for the integration of the activities of participants of the organization. This procedure can be interpreted within the concept of forming a specific organizational culture as a tool for performance management. The analytical part is based on a quantitative analysis of data obtained from 331 organizations and provides findings on the use of selected performance indicators for activities associated with the formation of specific organizational culture focused on performance. The analysis shows that around three quarters of Czech companies use performance evaluation for integrating organizational activities, focusing most frequently on common goals, topics and problems (62%) and least frequently on promoting the sharing of information with subordinated entities (31%). The data also indicates that the use of the indicators for selected purposes is related to the level of operationalization of strategic goals, performance evaluation in the areas of strategy and human resource management and taking measures to improve performance.

Key words:

Organizational culture, performance management, performance measurement, performance indicators

Abstrakt:

Příspěvek se zaměřuje na problematiku používání výstupů hodnocení výkonnosti ke sdílení organizačně významných obsahů a integraci aktivit účastníků organizace. Tento postup lze chápat v rámci pojetí formování specifické organizační kultury jakožto nástroje řízení výkonnosti organizace. V empirické části poskytuje kvantitativní analýza dat 331 českých organizací zjištění o využívání vybraných indikátorů výkonnosti k aktivitám spojovaných s formováním specifické organizační kultury zaměřené na výkonnost. Z analýzy plyne, že přibližně tři čtvrtiny českých podniků využívá postupy hodnocení výkonnosti za účelem integrace organizačních aktivit, přičemž nejčastěji k zaměření na společné cíle, témata a problémy (62 %), v nejmenší míře pak k podpoře sdílení informací s podřízenými subjekty (31 %). Data také ukazují, že uplatňování indikátorů výkonnosti k vybraným účelům souvisí s úrovní operacionalizace strategických cílů, s hodnocením výkonnosti v oblasti strategie a řízení lidských zdrojů a přijímáním opatření ke zvýšení výkonnosti.

Klíčová slova:

Organizační kultura, řízení výkonnosti, hodnocení výkonnosti, indikátory výkonnosti

JEL: L25, M14

1 Úvod

Řízení výkonnosti je v současnosti v centru pozornosti všech přístupů k řízení organizací. Některé jej pak považují za principiální perspektivu, z níž je nutné se dívat na činnost organizace. Jednou z oblastí problematiky řízení výkonnosti je fáze aplikace výstupů hodnocení. Možnosti této aplikace jsou široké a dotýkají se v zásadě všech dimenzí organizace. Mezi způsoby, kterými lze uplatnit informační potenciál indikátorů, patří sdílení organizačně významných obsahů a integrace aktivit jednotlivců v organizaci. Tento postup lze chápat také jako formování specifické organizační kultury založené na datech o výkonnosti.

Cílem tohoto příspěvku je poskytnout kvantitativní empirická zjištění o současné praxi českých organizací týkající se aplikace výstupů hodnocení výkonnosti za účelem integrace organizačních aktivit. 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 zde je míra využívání indikátorů výkonnosti ke sdílení společných cílů, témat a problémů, k rozvíjení společného jazyka, ke sdílení společných perspektiv rozvoje organizace, k průběžné debatě o datech, předpokladech a plánech a k podpoře sdílení informací s podřízenými subjekty. Dílčím cílem je ukázat, jak se organizace liší v těchto postupech vzhledem k některým identifikačním znakům jako je velikost a odvětví. V další části bude pozornost zaměřena na to, zda je tato praxe v souvislosti s úrovní operacionalizace strategických cílů a s hodnocením výkonnosti organizace v oblasti strategie a řízení lidských zdrojů (HRM).

1.1 Organizační kultura a výkonnost organizace

Vnitřní prostředí každé organizace je reprezentováno specifickou kulturou, kterou se mohou organizace velmi lišit. Organizační kultura nebývá definována jednotným způsobem, ale na základě literatury [22], [24], [9], [27], [36], [6] lze organizační kulturu vymezit jako vzorec sdílených hodnot, norem, pravidel, zvyků, přesvědčení, postojů, dále zahrnující artefakty materiální i nemateriální povahy (symboly, jazyk, habity); tato kultura se projevuje v myšlení, chování a citění účastníků organizace, zvláště pak ve stylech řízení, způsobech rozhodování a mechanismech motivace k výkonu a kontroly.

Rada studií [24], [16], [35], [27], [34] se pak snaží doložit, že určité typy organizační kultury podporují výkonnost a jsou přímo spjaty s vyšší efektivitou a produktivitou, zatímco jiné ji inhibují. Jedna z nejčastějších typologií rozlišuje mezi silnou a slabou organizační kulturou, a to na základě míry sdílení. Silná se vyznačuje velkou mírou sdílení a aktivizací zaměstnanců na základě přijetí hodnot organizace, což má vést k vyšší výkonnosti a v konečném důsledku ke splnění organizačních cílů. Slabá organizační kultura se pak naopak vyznačuje malou mírou sdílení a identifikace s organizací a větším vlivem chování jednotlivých účastníků, které je zaměřeno mimo cíle organizace.

Silná kultura byla dříve jednoznačně spojována s vyšším výkonem, v současnosti je však uplatňován více diferencovaný pohled [2]. Podle některých autorů [36] totiž silná kultura má vzhledem k dosahování výkonnosti kontraproduktivní rysy (např. silný konzervatismus znesnadňující adaptaci na změnu) a nemusí být proto vždy žádoucí. Kotter a Heskett [24] pak upozorňují, že výkonnější organizace sice mají silnou kulturu, ale pouze za předpokladu, že tato kultura odpovídá organizačnímu prostředí, v němž je organizace situována. V současnosti se proto soudí, že pokud má organizační kultura zvyšovat výkonnost, měla být kontextuálně a strategicky přiměřená, tj. reflektovat charakter prostředí a odpovídat strategii organizace, z dlouhodobého hlediska pak také adaptivní, tj. umožňovat organizaci přizpůsobovat se v závislosti na změně podmínek [27].

Význam komunikace ovšem neklesá. De Waal [8] za jeden atribut vysoce výkonné organizace považuje vysoce interaktivní vnitřní komunikaci, prostřednictvím které se uskutečňuje kontinuální a otevřená výměna informací. Takové organizace podle de Waala podněcují angažovanost účastníků organizace tak, že je zapojují do tvorby vizí a hodnot, do interaktivních diskuzí o problémech a perspektivách dalšího vývoje.

Přestože vztah organizační kultury a výkonnosti je mnohvrstevnatý, variabilní a ovlivněný řadou proměnných, sdílení a společná komunikace jsou klíčové prvky vedoucí k výkonnostně orientované organizační kultuře.

1.2 Organizační kultura jako nástroj řízení

Důraz na tok informací skrze organizaci, zvláště informací o cílech a o způsobech jejich dosažení, je jedním z hlavních prvků formování organizační kultury [33] i strategického řízení [10], [18], [20]. Vztah těchto dvou oblastí bývá nahlížen z různých hledisek. Některé přístupy strategii podřizují organizační kultuře nebo ji považují za základní prvek organizační kultury [12]. V prakticky orientovaných přístupech, které kladou důraz na možnost cíleně ovlivňovat organizační výkonnost, představuje organizační kultura strategický nástroj řízení, který lze poznat, řídit a měnit [38]. Organizace tak nejenže nějakou kulturu vždy mají, ale mohou ji také záměrně ovlivňovat. Na aktivní a kontinuální utváření organizační kultury jako cílené formování organizačního prostředí za účelem zvýšení výkonnosti se dnes zaměřuje např. psychologie řízení [37].

Pokud je organizační kultura takto vymezena, lze pak určit hlavní funkce organizační kultury, které výkonnost podmiňují. Vzhledem (1) k celku organizace je to realizace strategie a dosažení cílů, koordinace a integrace procesů organizace, adaptace na změnu a zajištění kontinuity, a vzhledem (2) k účastníkům organizace záměrné ovlivňování chování směřující k plnění organizačních cílů, a to buď zaangażováním účastníků na základě identifikace s organizací a vytvoření organizačně specifické identity (sdílením vize, hodnot a cílů) anebo prostřednictvím vnějšího dohledu a kontroly [7], [21], [27], [13], [28].

Jakou roli zde pak hrají postupy sledování výkonnosti? Diskuse o dynamice vztahu organizační kultury a systémů hodnocení výkonnosti se zaměřuje zvláště na otázku, jak kultura determinuje používání těchto systémů [26]. Podle Kennerleye a Neelyho [23] je existence odpovídající kultury předpokladem k odpovídající změně systému měření výkonnosti. Také Lancerová Julnesová [25] zdůrazňuje vliv kultury na systém hodnocení výkonnosti, když uvádí, že u organizací, které mají kulturu podporující změnu, je více pravděpodobné, že přijmou a zavedou hodnocení výkonnosti. Podle Henriho závěrů [17] pak organizace, jejichž kultura měla jako atribut flexibilitu, častěji využívaly systém hodnocení k zaměření pozornosti na organizační procesy, k podpoře strategického rozhodování a k legitimizaci akcí a používaly také více indikátorů, než organizace, jejichž organizační kultura byla postavena na kontrole.

Prakticky orientované přístupy ke zkoumání organizační kultury se zaměřují na organizační kulturu jako nástroj, který lze z hlediska organizačního cíle žádoucím způsobem formovat. Jeden proud úvah o vztahu organizační kultury a systémů pro sledování výkonnosti pak změnu přístupu k řízení výkonnosti podmiňují změnou organizační kultury. Řízení výkonnosti lze však na druhé straně pojímat také jako determinantu, která může nasměrovat formování specifické kultury.

1.3 Organizační kultura jako součást řízení výkonnosti

Na základě současných přístupů [30], [14], [29], [1], [5], [3] lze řízení výkonnosti definovat jako komplexní, kontinuální a cyklický proces směřující ke zvyšování výkonnosti organizace, propojující organizační strategii s výkonem a převádějící strategické cíle organizace do praxe. Odborná literatura vymezuje jednotlivé fáze procesu řízení výkonnosti různými způsoby, přičemž za hlavní lze považovat oblast (1) tvorby strategie, (2) měření a evaluace a (3) aplikace a intervence.

Podle Meekingse [31] přináší měření výkonnosti nejen zvýšení výkonu, ale může se stát také prostředkem kulturní změny uvolňující sílu organizace. Také výzkum Bititciho a kol. [4] poukazuje na formativní aspekt systému hodnocení výkonnosti, ale vztah kultury a postupů hodnocení modeluje jako reciproční: systém měření výkonnosti mění kulturu, čímž nastoluje více participativní, konzultativní styl řízení a může podpořit i vznik dané kultury, a naopak určitý typ kultury má v různých fázích implementace systému sledování specifický impakt na úspěšnost této implementace. Podle jiného výzkumu Nudurupatiho a Bititciho [32], který se zaměřuje na souvislost s kvalitou komunikace, správně

nastavený systém měření výkonnosti (při splnění dalších podmínek) zlepšuje šíření znalostí a informací napříč organizací.

Dresner [11] pak kulturu a řízení výkonnosti integruje. Vytváří normativní model, tzv. „kulturu řízenou výkonností“ (*Performance-Directed Culture*), kde perspektiva zvyšování výkonnosti proniká celou organizační kulturou. Postupy hodnocení výkonnosti zde podporují všechny základní oblasti organizačních činností, a to (1) strategickou oblast, tj. strategické plánování, (2) operační oblast, tj. přijímání opatření a řešení problémů a (3) technickou oblast, tj. společnou komunikaci a dostupnost dat. Dresner pak definuje čtyři úrovně „zralosti“ kultury řízené výkonností, v rozpětí od „vlády chaosu“ k plnému vytvoření dané kultury.

Výstupy hodnocení výkonnosti lze na základě této perspektivy použít k tvorbě specifické organizační kultury. Společným jmenovatelem přístupů zdůrazňujících tvorbu organizační kultury a řízení výkonnosti je přitom předpoklad, že zvýšením úrovně vnitroorganizační komunikace na základě výstupů z evaluace výkonnosti lze usnadňovat proces formulace a přijímání rozhodnutí vedoucí k vyšší výkonnosti, a tak mj. přispívat k realizaci korektivních opatření, které představují jednu z klíčových aplikací výsledků sledování výkonnosti završující cyklus řízení výkonnosti. Z hlediska řízení výkonnosti je přitom kladen důraz především na celkovou změnu řízení organizace oproti využívání měření výkonnosti pouze k dílčím korekcím.

1.4 Výzkumné otázky

Cílem následující analýzy je vyhodnotit, zda praxe českých organizací obsahuje prvky utváření organizační kultury založené na datech o výkonnosti. Je přitom zaměřeno na oblast zvyšování úrovně šíření a sdílení organizačních obsahů napříč organizací, tj. na společnou komunikaci, která je obecným předpokladem koordinace a integrace aktivit účastníků a procesů organizace. První část se tedy soustředí na zodpovězení otázky: (1) v jaké míře jsou indikátory výkonnosti používány k aktivitám směřujícím ke zvýšení úrovně šíření informací napříč organizací?

Druhá část pak hledá souvislosti s vybranými prvky řízení výkonnosti s předpokladem, že zde existují pozitivní korelace:

(2) Existuje souvislost mezi používáním indikátorů výkonnosti k vybraným aktivitám a úrovni operacionalizace strategických cílů?

(3) Existuje souvislost mezi používáním indikátorů výkonnosti k vybraným aktivitám a prováděním hodnocení výkonnosti (a) v oblasti strategie a (b) v oblasti HRM?

(4) Existuje souvislost mezi používáním indikátorů výkonnosti k vybraným aktivitám a tím, že organizace přijala nějaké korektivní opatření směřující ke zvýšení výkonnosti?

2 Metodologie

2.1 Operacionalizace

(1) Oblast zvyšování úrovně šíření obsahů je v této analýze zastoupena pěti aktivitami/účely:

(a) zaměření se na společné cíle, témata a problémy, (b) vedení průběžné debaty o datech, předpokladech a plánech a (c) sdílení společných perspektiv dalšího rozvoje organizace. Všechny tři znaky ukazují na záměr koncentrovat pozornost účastníků na účel organizace. Druhý pak poukazuje zvláště na systematičnost a specifickou formu a třetí poukazuje k budoucím a dlouhodobým záměrům, k vizi organizace. Dále bylo vybráno (d) rozvíjení společného jazyka, neboť představuje aktivní formování nástroje společné komunikace poskytující rámec pro definici a používání pojmů týkajících se záměrů organizace, a nakonec (e) podpora sdílení informací s podřízenými subjekty, která poukazuje na záměr zvýšit vertikální tok informací o výkonnosti organizace a propojit vrcholový management s podřízenými instancemi.

Míra používání indikátorů výkonnosti pak byla zjišťována pomocí uzavřené otázky „Jakým způsobem ukazatele výkonnosti ve vaší organizaci využíváte?“ s předdefinovanými odpověďmi typu „zaměřujeme se na společné cíle, témata a problémy“, které respondent mohl označit buď jako platné či jako neplatné. Jako kontrolní proměnná byla použita velikost a sektor hospodářské činnosti, přičemž oba znaky byly kategorizovány na proměnné se třemi kategoriemi.

(2) Úroveň operacionalizace strategických cílů byla zjišťována pomocí uzavřené otázky „Do jaké míry souhlasíte s výroky, které se týkají strategického plánování ve vaší organizaci?“ a deklarovaného (ne)souhlasu respondenta s výrokem „Strategické cíle jsou konkrétní, podrobné a kvantifikovatelné.“.

(3) Praxe organizací týkající se hodnocení výkonnosti v jednotlivých oblastech organizační aktivity byla zjišťována pomocí uzavřené otázky „Ve kterých konkrétních oblastech provádíte systematické porovnávání dosažených výsledků s předem stanovenými cíli?“ a nevylučujícím se výběrem z uvedených možností (a, b).

(4) Přijetí opatření ke zvýšení výkonnosti bylo zjišťováno pomocí uzavřené otázky „Přijali jste nějaká opatření na zvýšení celkové výkonnosti vaší organizace?“ s možností odpovědi ano/ne.

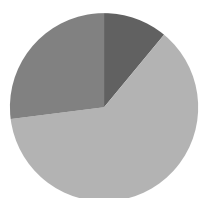
2.2 Data a metoda

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) a popisovaná praxe tak představovala vlastní iniciativu domácích organizací, nikoli implementaci postupů sledování výkonnosti nadnárodních korporací do svých dceřiných společností. Byl proto zjišťován profil organizací s ohledem na strukturu vlastnictví podle dostupného registru vlastníků.

K výběru organizací byla použita technika stratifikovaného náhodného výběru. Bylo osloveno celkem 1 227 zástupců organizací v ČR a v květnu 2012 realizováno celkem 331 validních telefonických rozhovorů (technika CATI) s vedoucími představiteli jednotlivých organizací (ředitelé, CEO, CFO), k čemuž byl použit dotazník s uzavřenými i otevřenými otázkami. Míra návratnosti tak činila 27 %.

Grafy 1-3 ukazují identifikační údaje těchto organizací.

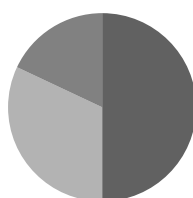
Graf 1: Struktura podle ekonomického sektoru



■ primární sektor
■ sekundární sektor
■ terciární sektor

N = 331
Zdroj: autor

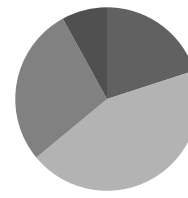
Graf 2: Struktura podle počtu zaměstnanců



■ malé organizace
■ střední organizace
■ velké organizace

N = 326
Zdroj: autor

Graf 3: Odhad podílu skutečně dosažených cílů vytyčených pro rok 2011



■ méně než 70 %
■ 70 až 89 %
■ 90 až 99 %

N = 324
Zdroj: autor

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

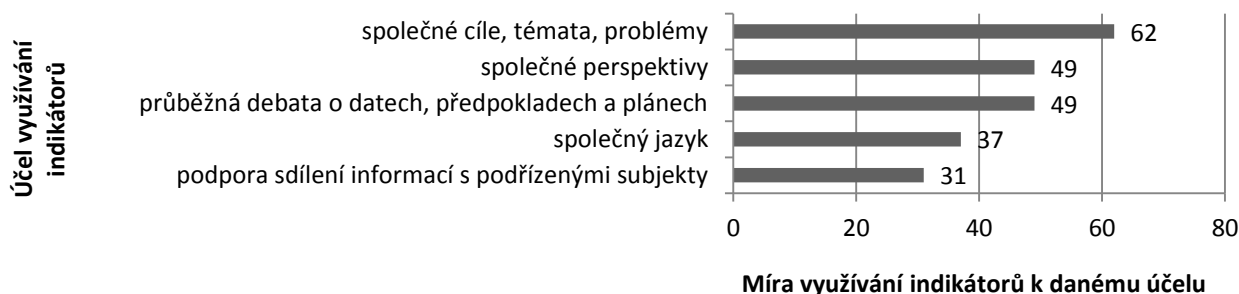
zjištění síly vztahu koeficient asociace Phi a Cramerovo V (CV). Testy závislosti byly standardně provedeny na 5 % hladině statistické významnosti, přičemž hypotézy týkající se vztahu byly formulovány vždy jako nulové hypotézy, tj. předpokládaly neexistenci vztahu.

3 Výsledky

3.1 Míra využívání indikátorů výkonnosti k vybraným účelům

V jaké míře české organizace využívají indikátory výkonnosti k vybraným účelům? Nejčastěji jsou indikátory využívány pro zaměření se na společné cíle, témata a problémy (62 %), dále pro sdílení společných perspektiv dalšího rozvoje organizace (49 %) a stejnou měrou k průběžné debatě o datech, předpokladech a plánech. Celkem 37 % organizací využívá indikátory k rozvíjení společného jazyka a 31 % k podpoře sdílení informací s podřízenými subjekty (viz Graf 4).

Graf 4.: Míra využívání indikátorů výkonnosti k vybraným účelům



N = 331/331/331

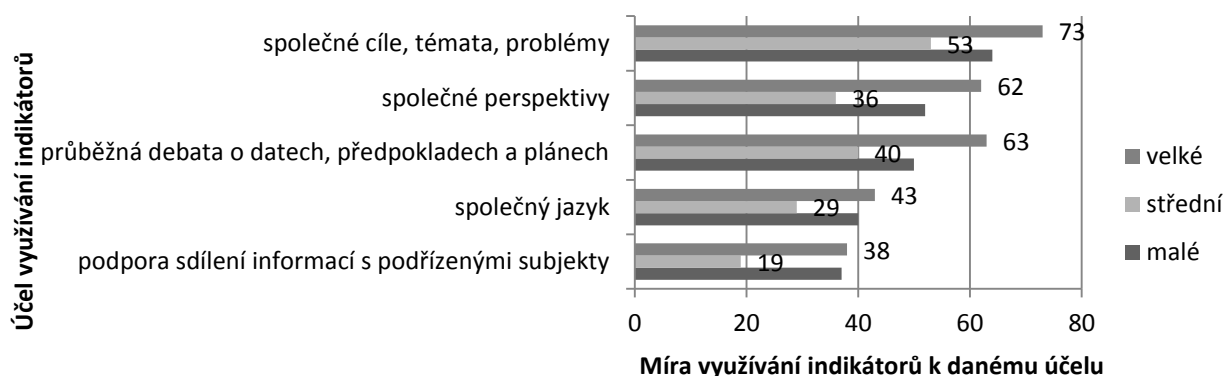
Zdroj: autor

Organizace přitom v průměru indikátory využívají přibližně ke dvěma z těchto aktivit, nejčastěji pak všech pět (23 %) nebo pouze jednu z nich (18 %), a to především k zaměření se na společné cíle, témata a problémy. 32 % organizací využívá indikátory ke dvěma (12 %), třem (11 %) nebo čtyřem (9 %) účelům. Přes čtvrtinu (27 %) všech organizací nevyužívá indikátory k žádnému z vybraných účelů.

Různí se tato praxe na základě velikosti organizace? Ve všech případech, vyjma účelu **rozvíjení společného jazyka**, kde bylo dosaženo hodnoty chí-kvadrát testu 0,097 a není zde možné potvrdit vztah proměnných při pětiprocentní hladině významnosti, byla hodnota nižší než 0,05.

Obecně lze konstatovat existenci malé, ale statisticky signifikantní závislosti testovaných proměnných. Vzhledem k nelinearitě vztahu bylo pro vyjádření síly vztahu použito Cramerovo V, které největších hodnot nabylo v případě **sdílení společných perspektiv dalšího rozvoje** (CV = 0,19). Indikátory výkonnosti k těmto účelům využívalo 62 % velkých, 36 % středních a 52 % malých organizací (Graf 5). Dále to byla **podpora sdílení informací s podřízenými subjekty** (CV = 0,18) a **vedení průběžných debat o datech, předpokladech a plánech** (CV = 0,16). Nejslabší síla vztahu pak byla v případě **zaměření se na společné cíle, témata a problémy** (CV = 0,15). Indikátory výkonnosti k těmto účelům využívalo 73 % velkých, 53 % středních a 64 % malých organizací.

Graf 5. Vliv velikosti organizace na míru využívání indikátorů výkonnosti k vybraným účelům



N = 60, 104, 162/60, 104, 162/60, 104, 162/60, 104, 162/60, 104, 162

Zdroj: autor

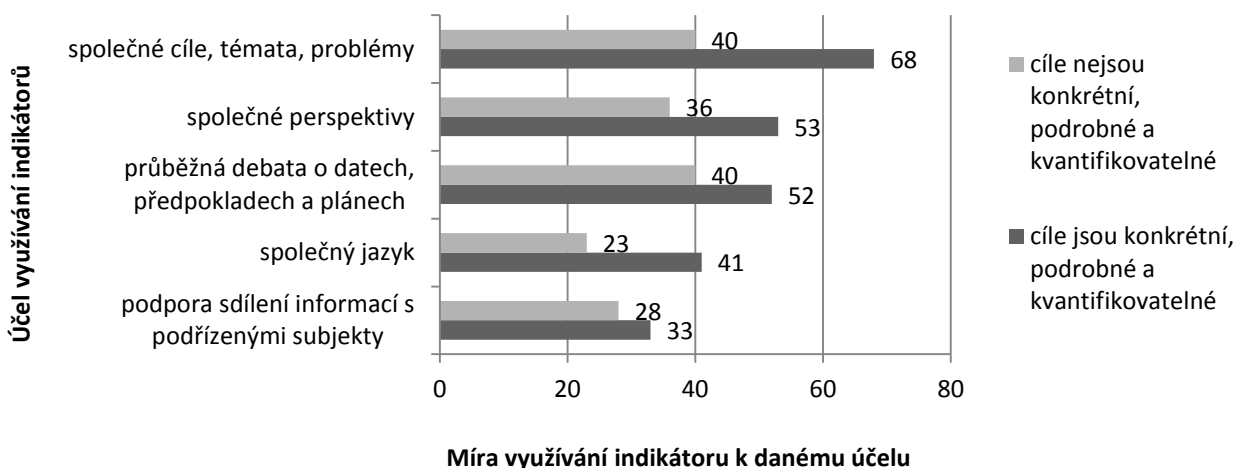
Je-li vzat v úvahu vliv sektoru, v každém případě nebylo možné zamítnout nulovou hypotézu.

3.2 Souvislost s úrovní operacionalizace strategických cílů

Podle chí-kvadrát testu je signifikance vyšší než 0,05 u **vedení průběžných debat o datech, předpokladech a plánech** (0,148) a **podpory sdílení informací s podřízenými subjekty** (0,463), u nichž proto nebyla zamítnuta nulová hypotéza o neexistenci vztahu mezi danými proměnnými. V ostatních případech byly nulové hypotézy zamítnuty.

Hodnota asociačního koeficientu pak nejvyšších hodnot nabyla v případě **zaměření se na společné cíle, témata a problémy** ($\Phi = 0,2$), indikátory výkonnosti k tomuto účelu využívá 40 % organizací, jejichž cíl nejsou konkrétní, podrobné a kvantifikovatelné a 68 % těch, jejichž strategické cíle těchto vlastností dosahují (Graf 6). Hodnoty byly nejnižší u **rozvíjení společného jazyka** ($\Phi = 0,13$) a **sdílení společných perspektiv dalšího rozvoje** ($\Phi = 0,12$).

Graf 6. Souvislost operacionalizace strategických cílů a míry využívání indikátorů výkonnosti k vybraným účelům



N = 47, 266/47, 266/47, 266/47, 266/47, 266

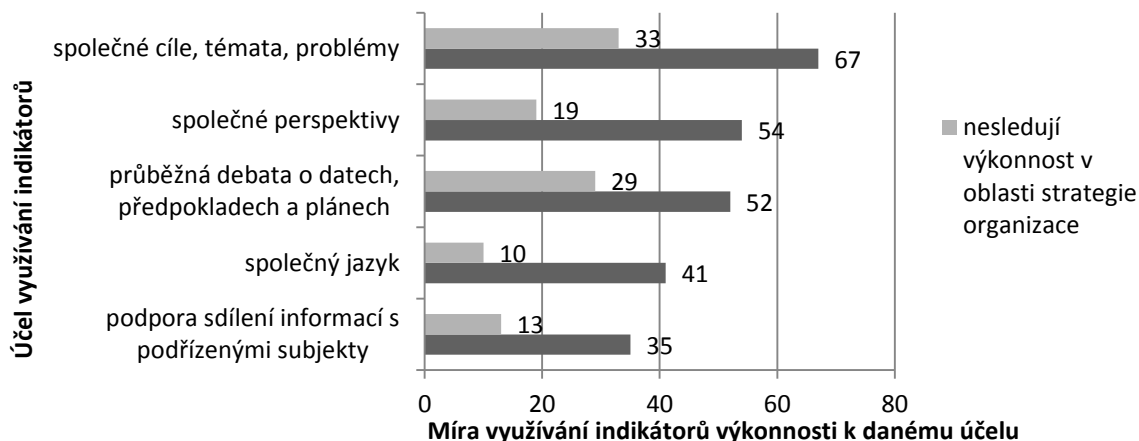
Zdroj: autor

3.3 Souvislost s prováděním hodnocení výkonnosti v rámci jednotlivých oblastí

Sledování výkonnosti v oblasti strategie je v souvislosti s používáním indikátorů výkonnosti ke všem vybraným účelům. Ve všech případech byla hodnota chí-kvadrát testu menší než 0,05.

Hodnoty asociačního koeficientu pak nejvyšších hodnot nabyly v případě **sdílení společných perspektiv dalšího rozvoje** ($\Phi = 0,25$). Indikátory výkonnosti k tomuto účelu využívá 19 % organizací, které nesledují výkonnost v oblasti strategie a 54 % těch, které tuto oblast naopak sledují (Graf 7). Podobných hodnot také dosáhl test vztahu týkající se **zaměření na společné cíle, témata a problémy** ($\Phi = 0,24$) a **rozvíjení společného jazyka** ($\Phi = 0,23$), o něco nižších v případě **podpora sdílení informací s podřízenými subjekty** ($\Phi = 0,17$) a **vedení průběžných debat o datech, předpokladech a plánech** ($\Phi = 0,16$).

Graf 7. Souvislost sledování výkonnosti v oblasti strategie a míry využívání indikátorů výkonnosti k vybraným účelům



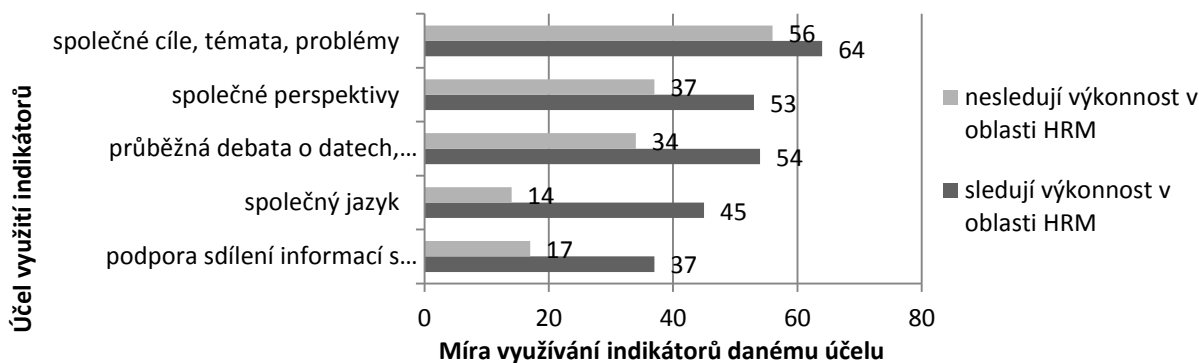
N = 48, 283/48, 283/ 48, 283/48, 283/48, 283

Zdroj: autor

Sledování výkonnosti v oblasti HRM je v souvislosti s používáním indikátorů výkonnosti k vybraným účelům, vyjma **zaměření se na společné cíle, témata a problémy**, kde hodnota signifikance dosáhla hodnoty 0,144. Ve všech ostatních případech byla hodnota chí-kvadrát testu menší než 0,05.

Jako nejsilnější se vztah ukázal v případě **rozvíjení společného jazyka** ($\Phi = 0,28$). Organizace, které nesledují výkonnost v oblasti HRM, používají indikátory výkonnosti k rozvíjení společného jazyka méně často (14 %), než organizace, které výkonnost v oblasti HRM sledují (45 %) (Graf 8). Síla ostatních vztahů byla výrazněji nižší, u **vedení průběžných debat o datech, předpokladech a plánech** a u **podpory sdílení informací s podřízenými subjekty** byla hodnota koeficientu Φ shodně 0,17, u **sdílení společných perspektiv dalšího rozvoje** to pak bylo 0,15.

Graf 8. Souvislost sledování výkonnosti v oblasti HRM a míry využívání indikátorů výkonnosti k vybraným účelům



N = 90, 241/90, 241/90, 241/90, 241/90, 241

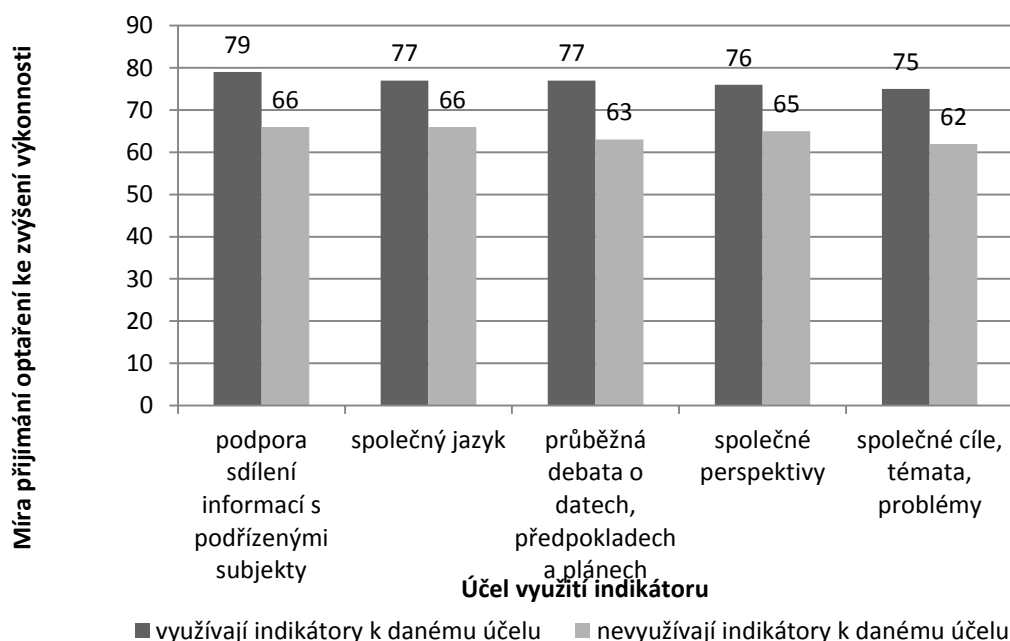
Zdroj: autor

3.4 Souvislost s přijímáním opatření ke zvýšení výkonnosti

Analýza dále ukazuje, že organizace, které využívají indikátory výkonnosti k vybraným účelům, také statisticky významně častěji přijímají opatření ke zvýšení výkonnosti (Graf 9). Signifikance je ve všech případech menší než 0,05, proto byla ve všech případech zamítnuta nulová hypotéza o neexistenci vztahu mezi proměnnými.

Hodnoty koeficientu Phi se pohybují v rozmezí 0,12 - 0,15, což poukazuje na nízký stupeň souvislosti. Vezmeme-li pak vztah s nejvyšší hodnotou, pak opatření ke zvýšení výkonnosti přijímá 77 % organizací, které využívá indikátory k vedení průběžných debat o datech, předpokladech a plánech a 66 % těch, které takto indikátory nevyužívá (Graf 9). Velmi podobné je to i v ostatních případech.

Graf 9. Vliv využívání indikátorů výkonnosti k vybraným účelům na přijímání opatření ke zvýšení výkonnosti



N = 199, 117/155, 161/157, 159/118, 198/103, 213
 Zdroj: autor

4 Diskuze a závěry

Indikátory výkonnosti nevyužívá pro žádný z účelů, které byly vybrány, 27 % organizací. Ostatní organizace tak uplatňují některé prvky formování organizační kultury stavící na datech o výkonnosti. 23 % organizací pak naplňuje všech pět účelů a tenduje tak ke komplexněji pojatému formování tohoto typu kultury.

Indikátory výkonnosti jsou českými organizacemi používány především k **zaměření na společné cíle, témata a problémy** (62 %), tedy ke sdílení z hlediska organizace zásadních obsahů. Pouze každá druhá organizace je používá také k dlouhodoběji orientovaným **perspektivám dalšího rozvoje organizace** a k **průběžné debatě o datech, předpokladech a plánech**. To může být dáno tím, že zde přistupuje nutnost dlouhodobého plánování a integrace organizačních činností, jež jsou navázané na strategii, a používání tzv. prediktivních indikátorů (*lead indicators*), které jsou schopny ukazovat budoucí vývoj [19]. Výsledek analýzy zde také odpovídá závěrům, že se jedná o postupy, které se prosazují spíše pozvolna, a typicky se s nimi lze setkat spíše ve velkých podnicích. Méně časté využívání indikátorů k **podpoře sdílení informací s podřízenými subjekty** (32 %) indikuje, že informace o výkonnosti zůstávají často na úrovni managementu a propojení s nižšími stupni řízení je omezené.

Indikátory výkonnosti pro vybrané účely využívají především velké organizace, přičemž je třeba říci, že nevyužívání indikátorů je obecně spojeno s absencí postupů pro systematické sledování, které

je typičtější pro malé a střední organizace než pro velké [15]. Analýza ale také ukázala, že praxi velkých organizací se blíží právě malé podniky, střední se pak zde popisovaným postupům věnují nejméně. Je však nutno vzít v úvahu, že přestože přístupy k řízení mohou ve svém důsledku zvyšovat úroveň komunikace uvnitř organizace, u velkých a malých organizací jsou obecně uplatňovány jiné mechanismy řízení. Je-li vzat v úvahu vliv sektoru, nejsou v tomto ohledu ve využívání indikátorů statisticky významné rozdíly.

Co se týče sledovaných korelací, obecně jde o statisticky významné a slabé vztahy. V rámci vybraných postupů řízení výkonnosti je uplatňování všech vybraných účelů obecně v nejsilnějším vztahu ke sledování výkonnosti **v oblasti strategie**, především se jedná o účel sdílení společných perspektiv dalšího rozvoje a zaměření se na společné cíle, témata a problémy. Také organizace, které deklarovaly, že sledují výkonnost **v oblasti HRM**, obecně častěji využívají indikátory výkonnosti k vybraným účelům – vyjma ovšem k zaměření na společné cíle, témata a problémy. Síla vztahu je zde největší zvláště v případě rozvíjení společného jazyka.

Analýza také ukázala, že využívání indikátorů výkonnosti k vybraným aktivitám souvisí se schopností **přijímat opatření ke zvýšení výkonnosti**. Z dalších autorových analýz však vyplývá, že využívání indikátorů pro dané účely nesouvisí s deklarovanou schopností na výsledky hodnocení navazovat změnami, které jsou adekvátní, a to je naproti tomu proměnná, která je v souvislosti se subjektivním poměrovým odhadem výkonu organizace. Přestože podle některých autorů [24], [16], [31] některé rysy organizační kultury působí ve směru zvýšení výkonu organizace, získaná data naznačují, že předpoklady pro přijetí adekvátních opatření patrně leží především v konkrétních postupech sledování výkonnosti.

Indikátory výkonnosti k zaměření na společné cíle, témata a problémy, k rozvíjení společného jazyka a ke sdílení společných perspektiv dalšího rozvoje také častěji využívají organizace, které mají **strategické cíle konkrétní, podrobné a kvantifikovatelné**. Souvislost je zde ale možné nahlížet ze dvou perspektiv, které jsou dány směrem kauzality: a) způsob formulace strategie může podporovat sdílení informací o výkonnosti (pokud jsou cíle jasně formulované, definují se snadněji indikátory a lépe se komunikuje ohledně míry jejich dosažení), b) sdílení organizačních obsahů může naopak vést ke korekci a konkretizaci strategie.

Obecně lze konstatovat, že i mezi českými podniky jsou některé principy Dresnerova modelu [11] uplatňovány. Lze však také poukázat na to, že byt' některé české organizace uplatňují zde vybrané postupy řízení výkonnosti, velmi slabě tato činnost souvisí s využíváním indikátorů výkonnosti ke **sdílení informací s podřízenými subjekty a s vedením průběžných debat o datech, předpokladech a plánech**.

V tomto ohledu zde naopak vyniká zvláště **rozvíjení společného jazyka**, které jediné není spjata s velikostí organizace. Je však nejtěsněji spjata především se sledováním výkonnosti v oblasti strategie a HRM. To může poukazovat na to, že oblasti strategie a HRM představují zdroj indikátorů, které lze k rozvoji společného jazyka dobře využít a/nebo že tyto organizace považují společný jazyk založený na datech o výkonnosti za nástroj využívaný při řízení výkonnosti v těchto oblastech. Oblast celkové strategie a HRM lze tak vidět nejen jako místo tvorby obsahů, ale i jako místo aplikace společného jazyka vedoucího k integraci organizačních aktivit a komunikace napříč organizací. To je v souladu se závěry jiných autorů [10], [18], [20], [33], kteří považují tok informací o cílech a o způsobech jejich dosažení za jeden z hlavních prvků formování organizační kultury nebo strategického řízení.

Podobně silné vztahy jsou také v případě **sdílení společných perspektiv dalšího rozvoje**, které je však také ve vztahu s velikostí. Využívání indikátorů výkonnosti k dalšímu rozvoji organizace je tak společným jmenovatelem vybraných postupů řízení výkonnosti, zvláště pak sledování výkonnosti v oblasti strategie.

Celkově lze shrnout, že indikátory výkonnosti využívají ke zvyšování úrovně šíření a sdílení organizačních obsahů napříč organizací zvláště velké organizace, které mají operacionalizované cíle, sledují svoji výkonnost v oblasti celkové strategie a v oblasti HRM a přijímají opatření ke zvýšení výkonnosti.

Literatura

- [1] Aguinis, H. (2011) *Performance Management*. Edinburgh: Edinburgh Business School, Heriot-Watt University.
- [2] Baker, K. (2002) Organizational Culture. In: *Management Benchmark Study*. Washington, D. C.: Department of Energy Office of Science, Air University.
- [3] Bevan, S. (2014) Performance management: HR Thoroughbred or Beast of Burden? The Work Foundation. 24 p.
- [4] Bititci, U. S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P., Turner, T. (2006) Dynamics of Performance Measurement and Organizational Culture, *International Journal of Operations & Production Management*, 26, 12, 1325 – 1350.
- [5] 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.
- [6] Cui, X. (2012) A Literature Review on Organization Culture and Corporate Performance, *International Journal of Business Administration*, 3, 2. 28-37.
- [7] Daft, R. L. (2008) *New Era of Management*. Mason: Thomson South-Western. 815 s.
- [8] De Waal, A. A. (2007) The Characteristics of a High Performance Organization, *Business Strategy Series*, 8, 3. 179–185.
- [9] Deal, T. E., Kennedy, A. A. (2000) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Harmondsworth: Perseus Books.
- [10] Dolphin, R. R. (2000) Is Corporate Communications A Strategic Function? *Management Decision*, 38, 2. 99-106.
- [11] Dresner, H. (2010) Building a Performance-Directed Culture, *Balanced Scorecard Report*, January-February. 3-8.
- [12] Dyrtr, Z. a kol. (2008) *Podniková kultura*. Ostrava: Universita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní. 109 s. ISBN 978-80-7395-135-1.
- [13] Eker, M., Eker, S. (2009) An Empirical Analysis of the Association between the Organizational Culture and Performance Measurement Systems in the Turkish Manufacturing Sector, *Journal of Economic and Social Research* 11, 2.43-76.
- [14] Frolick, M. N., Ariyachandra, T. R. (2006) Business Performance Management: One truth, *Information Systems Management*, 23, 1. 41.
- [15] 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.
- [16] Gordon, G. G., Di Tomaso, N. (1992) Predicting Corporate Performance from Organizational culture, *Journal of Management Studies*, 29. 783-799.
- [17] Henri, J.-F. (2006) Organizational Culture and Performance Measurement Systems, *Accounting, Organizations and Society*, 31. 77–103.
- [18] Invernizzi, E., Romenti, S. (2011) A Strategic Communication and Decision-Making Processes: Toward the Communication Oriented Organization, *Academicus International Scientific Journal*, 3. 12-27.
- [19] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996) Linking the Balanced Scorecard to Strategy, *California Management Review*, 39, 1. 53-79.
- [20] Keřkovský, M., Vykypěl, O. (2002) *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. 172 s. Pro praxi. ISBN 80-7179-578-X.
- [21] Kohoutek, R., Štěpaník, J. (2000) *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM. 223. ISBN 80-214-1552-5.
- [22] Kono, T. (1990) Changing a Company's Strategy and Culture, *Long Range Planning*, 27, 5. 85-97.
- [23] Kennerley, M., Neely, A. (2003) Measuring Performance in a Changing Business Environment, *International Journal of Operations and Production Management*, 23, 2. 213-229.

- [24] Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1992) *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press. ISBN 0-02-918467-3.
- [25] Lancer Julnes, P. de. (2009) *Performance-Based Management System: Effective Implementation and Maintenance*. CRC Press, Taylor and Francis Group, LLC. 279 s. ISBN 978-1-4200-5427-9.
- [26] Lawson R., Hatch, T., Desroches, D. (2013) How Corporate Culture Affects Performance Measurement, *Strategic Finance*, 1. 42-50.
- [27] Lukášková, R., Nový, I. (2004) Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [28] Lunenburg, F. C. (2011) Organizational Culture-Performance Relationship: Views of Excellence and Theory Z, *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 29, 4.
- [29] Marr, B. (2009) *Managing and Delivering Performance*. Oxford, Butterworth-Heinemann. 295 p.
- [30] McDavid, H. (2006) *Program Evaluation & Performance Measurement: An Introduction to Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. 476 p.
- [31] Meekings, A. (1995) Unlocking the Potential of Performance Measurement: A Practical Implementation Guide, *Public Money & Management*, 15, 4. 5–12.
- [32] Nudurupati, S. S., Bititci U. S. (2003) Implementation and Impact of IT Enabled Performance Measurement, *IFIP 3rd International Workshop*, Bergamo, Italy, 19-20 June, 2003.
- [33] O'Donnell, O., Boyle, R. (2008) *Understanding and Managing Organizational Culture*. Dublin: Institute of Public Administration. 95 p. CPMR Discussion Paper, n. 40. ISBN: 978-1-904541-75-2.
- [34] Øgaard, T., Larsen, S., Marnburg, E. (2005) Organizational Culture and Performance: Evidence from the Fast Food Industry, *Food Service Technology*, 5. 23-34.
- [35] Parry, K. W., Proctor-Thomson, S. B. (2003) Leadership, Culture and Performance: The Case of the New Zealand Public Sector, *Journal of Change Management*, 3. 376-399.
- [36] Schein, E. H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, a Wiley Imprint. ISBN 0-7879-6845-5.
- [37] Šigut, Z. (2004) *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-046-7.
- [38] Tureckiová, M. (2004) *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.