# Vliv systému měření výkonnosti a odměňování na pracovní chování, motivaci a výkonnost: kvalitativní studie

*Kateřina Knorová*[*]

**Abstrakt:**

Cílem výzkumu je identifikovat a podrobněji charakterizovat faktory, které ovlivňují působení systému měření a hodnocení výkonnosti a systému odměňování na pracovní úsilí a výkonnost. Přitom je posuzován vliv nejen na úroveň pracovního úsilí, ale současně na jeho nasměrování v souladu s celofiremními cíli. Pro výzkum byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu formou případové studie ve vybrané firmě. Pro sběr dat byly využity metody analýzy dokumentů, a především strukturovaných hloubkových rozhovorů. Celkem bylo realizováno 26 strukturovaných rozhovorů. Cílem strukturovaných interview bylo detailně porozumět vlivu, vnímání a důsledkům využívaných systémů hodnocení výkonnosti a odměňování. Bylo prokázáno, že při posuzování efektivnosti zmíněných systémů je nezbytné zvažovat nejen charakteristiky systému měření výkonnosti, ale současně i způsob, jak jsou informace v řízení využity – charakteristiky způsobu řízení výkonnosti. Míra propojení mezi systémem měření výkonnosti a systémem odměňování byla shledána jako podstatný faktor ovlivňující interaktivní vs. diagnostické využití systému měření výkonnosti. Výzkum současně podrobněji charakterizoval měřitelnost výkonnosti jako významný kontextový faktor ovlivňující efektivnost odměn za výkonnost.

**Klíčová slova:** Měření výkonnosti; Řízení výkonnosti; Odměňování; Motivace; Odměny dle výkonnosti.

**JEL klasifikace:** M41.

## 1 Úvod

Již od počátku 20. století se ekonomové a psychologové snažili porozumět podstatě pracovní motivace a spokojenosti a jejímu vlivu na výkonnost (Locke a Latham, 1990). Spolu s otevřením trhů a nárůstem zahraniční konkurence koncem 70. let 20. století zesílily na významu otázky produktivity a výkonnosti. Zatímco do té doby převládal v západních vyspělých ekonomikách způsob odměňování založený na základním platu reflektujícím především kvalifikaci, pracovní náplň a senioritu, od 80. let dochází ke snaze propojit systémy odměn se systémy měření výkonnosti (SMV) a rozšíření odměn za výkonnost (Fall a Roussel, 2014). Lze tedy konstatovat,

---

[*] Kateřina Knorová; Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta financí a účetnictví, katedra manažerského účetnictví, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3; <katerina.knorova@vse.cz>.
Článek vychází ze závěrů disertační práce Knorová (2021).
Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu Fakulty financí a účetnictví na VŠE v Praze *Vliv systému odměňování a systému měření výkonnosti na motivaci a chování,* který je registrován u Interní grantové agentury VŠE pod označením F1/25/2018.

že vývoj v oblasti odměňování je do jisté míry spojen s celkovým ekonomickým vývojem, na který v 80. letech 20. století reagoval i vývoj v oblasti měření výkonnosti, spojený především s rozvojem komplexních integrovaných systémů měření výkonnosti (Kaplan a Norton, 1992). V souvislosti s rozvojem a důrazem na oblast měření výkonnosti dochází od 80. let k úpravám ve způsobu odměňování, jeho propojení s hodnocením výkonnosti a vzniku řady forem finančních odměn odrážejících individuální, skupinovou či celofiremní výkonnost (Ferreira a Otley, 2009; Gerhart, Rynes a Fulmer, 2009).

Otázka, jak stanovit odměny a jaké dopady na chování v pracovním prostředí systém odměn vyvolá, je proto již řadu let předmětem rozsáhlé diskuse v odborné literatuře a vědeckém výzkumu. Přesto výzkumné studie stále nedochází k jednoznačným závěrům a lze konstatovat, že rozpory nadále přetrvávají, především v otázce úzkého propojení mezi systémy měření výkonnosti a systémy odměňování. Na jedné straně bylo opakovaně prokázáno, že odměny závislé na výkonnosti mají potenciál zvýšit pracovní úsilí a kvantitativně měřitelnou výkonnost (Jenkins aj., 1998; Unger, Szczesny a Holderried, 2020). Na druhé straně řada jiných výzkumů upozorňuje na riziko nechtěných nežádoucích důsledků spojených s odměnami (Gerhart a Fang, 2014) a na možné negativní motivační dopady (Kuvaas aj., 2017; Rigby a Ryan, 2018). Z důvodu opakovaně nesouhlasných a rozporuplných závěrů dosavadních studií upozorňuje řada autorů na potřebu interdisciplinárního pohledu a porozumění vlivu kontextových faktorů, které působí na vztah mezi zmíněnými systémy a výkonnostními a motivačními výstupy v pracovním prostředí (Maltarich aj., 2017; Prendergast, 1999).

Vzhledem k nedokonalým informacím, rozdílným přístupům k riziku, rozdílným osobnostním charakteristikám zaměstnanců a rozdílům ve firemní kultuře a manažerském přístupu jednotlivých firem neexistuje optimální řešení ani jednoznačná odpověď na otázku, jakým způsobem nejlépe řídit výkonnost a odměňovat zaměstnance. Je však důležité upozornit na podstatné faktory, které by při návrhu obou systémů včetně jejich vazeb měly být zvažovány, a současně porozumět jejich motivačním vlivům. Současný výzkum ukazuje, že při posuzování vlivu odměn na chování zaměstnanců a výkonnost organizací je nezbytné zvažovat působení psychologických i ekonomických faktorů současně, neboť jejich spolupůsobení umožňuje lépe porozumět kauzálním vazbám mezi odměnami, motivací a výkonností (Larkin, Pierce a Gino, 2012; Nyberg, Pieper a Trevor, 2016).

Tento článek si proto klade za cíl upozornit na významné faktory, které ovlivňují vztah mezi hodnocením výkonnosti, odměňováním, motivací a výkonností. Cílem článku je rovněž takto identifikované faktory popsat, podrobněji porozumět podstatě jejich vlivu a diskutovat jejich působení v kontextu současného poznání. Předmětem výzkumu je vliv systému měření výkonnosti a odměňování na chování a výkonnost zaměstnanců, přičemž je výzkum zaměřen na úroveň středního a nižšího managementu až po řadové zaměstnance, pro které je důležitou otázkou

nejen, jak ovlivnit intenzitu a úroveň dosažené výkonnosti, ale současně, jak zajistit, aby výkonnost jednotlivých zaměstnanců a nižších úrovní podnikové hierarchie byla v souladu s celofiremní strategií a vrcholovými cíli.

Článek se nejprve věnuje shrnutí dosavadního poznání a porovnává hlavní východiska a závěry vědeckých studií zabývajících se vztahem mezi SMV, systémy odměňování, motivací a výkonností z poslední doby. Na jejich základě jsou formulovány otázky pro vlastní empirický výzkum, jehož cílem je hlouběji porozumět faktorům, které jsou rozhodující pro působení zmíněných systémů na pracovní chování a výkonnost zaměstnanců. Předmětem zájmu je vnímání vlivu SMV a systému odměňování ze strany zaměstnanců, a článek proto využívá kvalitativní metodu výzkumu založenou na případové studii jedné organizace. Realizovaná strukturovaná interview identifikovala klíčové faktory, které ovlivňují dopad systémů na motivaci a výkonnost. Jejich diskusi v kontextu současného poznání a formulaci závěrů je věnována závěrečná část článku.

## 2 Závěry současného výzkumu a formulace otázek pro empirický výzkum

### 2.1 Integrace ekonomického a psychologického přístupu

Na základě literární rešerše a komparace poznatků a závěrů výzkumných studií v oblasti manažerského účetnictví, řízení firem a teorie sebeurčení lze konstatovat, že v posledních letech dochází ke konvergenci přístupů a sblížení názorů mezi ekonomickým a psychologickým výzkumem v otázkách vlivu měření výkonnosti a odměn na pracovní chování, motivaci a výkonnost. Současný výzkum je možno charakterizovat snahou o integraci ekonomických a psychologických teorií, které v minulosti stály spíše ve vzájemné opozici.

Autoři teorie sebeurčení připouštějí, že odměny mohou mít pozitivní vliv na motivaci, pokud je posílen jejich informační aspekt (Deci, Olafsen a Ryan, 2017; Olafsen aj., 2015) a pokud je systém odměňování vnímán jako spravedlivý (Landry aj., 2017). Podobně autoři v oblasti ekonomického výzkumu a manažerského účetnictví stále častěji ve svých studiích upozorňují, že vztah mezi SMV (ať již jsou, anebo nejsou propojeny se systémy odměňování) a výkonností je nepřímý a je zprostředkován kognitivními a motivačními mechanismy. Zahrnutím těchto mechanismů do výše zmíněného vztahu je možno lépe porozumět, jak SMV ovlivňují pracovní chování a výkonnost (Franco-Santos, Lucianetti a Bourne, 2012; Hall, 2008). Výzkum v oblasti manažerského účetnictví zároveň rozšířil diskusi o závěry sociální psychologie – teorie sebeurčení (Ryan a Deci, 2000) a behaviorální ekonomie (Frey a Jegen, 2001), které upozorňují na komplexitu lidské motivace, na nutnost posuzovat nejen úroveň, ale i typ (kvalitu) motivace a jejich následný vliv na pracovní úsilí. V tomto směru je stále více v účetním výzkumu kladen důraz na hlubší porozumění vztahu mezi měřením výkonnosti a motivací a na důležitost autonomní motivace v pracovním prostředí (Bonner a Sprinkle, 2002; Hall, 2008).

Současný výzkum upozorňuje zejména na vliv transparentního a podporujícího firemního prostředí (Cravens aj., 2015), důvěry v nadřízeného a vnímané procedurální spravedlnosti (Lau a Sholihin, 2005; van Herpen, van Praag a Cools, 2005) a posílení vnímané autonomie rozhodování a ujasnění pracovní role (Hall, 2008). Výzkum zároveň ukazuje, že je nutné zvažovat psychologické náklady související se systémem odměn (Larkin, Pierce a Gino, 2012) i individuální přístup k riziku (Cadsby, Fei a Tapon, 2007). V neposlední řadě jsou posuzovány charakteristiky SMV a způsobu stanovení ukazatelů – vnímání subjektivního hodnocení nadřízeného (Kunz, 2015) a participace při stanovení ukazatelů výkonnosti (Groen, Wouters a Wilderom, 2012, 2017) a jejich následný dopad na pracovní chování zaměstnanců.

Závěry výzkumů jsou ovlivněny i kontextem, do kterého je výzkum zasazen. Opakovaně bylo potvrzeno, že v případě jednoznačně měřitelné výkonnosti a možnosti posoudit individuální přínos k celkové výkonnosti jsou odměny dle výkonnosti nástrojem zvyšujícím výkonnost v měřené oblasti (Jenkins aj., 1998; Lazear, 2000; Unger, Szczesny a Holderried, 2020). Současně výzkumy ukázaly, že v kontextu, kdy výkonnost není jednoznačně změřitelná a individuálně přiřaditelná a pokud převládají aspekty výkonnosti související s kvalitou, kreativitou, hledáním nových cest a způsobů řešení a potřebou vzájemné spolupráce, může být těsná vazba mezi odměnami a měřením výkonnosti problematická (Cerasoli, Nicklin a Ford, 2014). Odměny mohou negativně ovlivnit výše zmíněné aspekty výkonnosti, neboť mohou snížit vnímání spravedlnosti využívaných systémů hodnocení výkonnosti a odměňování, stejně jako vnímání úplnosti a ovlivnitelnosti ukazatelů výkonnosti.

Lze konstatovat, že řada studií a teorií nabízí adekvátní zdůvodnění, jakým způsobem odměny za výkonnost pozitivně ovlivňují pracovní chování. Současně je potřeba vzít v úvahu omezení, která byla rovněž teoreticky i empiricky prokázána. Dnešní vývoj spojený se změnou charakteru pracovních činností a rostoucím významem kreativity, spolupráce a důvěry ve firemním prostředí (Austin a Larkey, 2007) čelí rovněž dalším otázkám, na které by se výzkum měl snažit nalézt odpovědi (Fall a Roussel, 2014):

Jak sladit systém odměňování postavený na individuální výkonnosti s potřebami vzájemné spolupráce a pocitu sounáležitosti s organizací?

Jak sladit odměny zdůrazňující výkonnost s celkovou pracovní spokojeností?

## 2.2 Vliv SMV a systému odměňování na pracovní úsilí ve smyslu jeho intenzity a nasměrování

Rolí a cílem SMV a systémů odměňování je nejen zvýšit ochotu zaměstnance vynaložit pracovní úsilí, a tedy působit na intenzitu pracovního úsilí, ale zároveň nasměrovat pracovní úsilí a výkonnost směrem, který je žádoucí z pohledu firmy jako celku, v souladu s její strategií a vrcholovými cíli. Výzkum v oblasti efektivity SMV a odměn by měl proto dimenze pracovního úsilí rozlišovat, neboť v závislosti

na posuzované dimenzi se závěry a doporučení výzkumu mohou lišit. Je možné konstatovat, že nástroje, resp. jejich charakteristiky ovlivňující motivaci a pracovní spokojenost, nemusí být současně vhodnými nástroji ovlivňujícími směr vynaloženého pracovního úsilí a směr dosažené výkonnosti. Je tedy potřeba rozlišovat vliv na pracovní úsilí co do jeho intenzity na straně jedné a směřování na straně druhé (Bonner a Sprinkle, 2002).

Z výše uvedeného vyplývá rovněž potřeba posuzovat vliv SMV a odměn nejen na individuální, ale i na celkové úrovni – nejen vliv na individuální pracovní výstupy a chování, ale i celkový dopad na firemní výkonnost. Je zřejmé, že ne vždy pozitivní vliv pro individuální výstupy musí nezbytně vyústit v pozitivní vliv na celkovou úroveň (Maltarich aj., 2017). Současně je možné konstatovat, že většina empirických studií zkoumajících efektivitu hodnocení výkonnosti a odměňování je primárně zaměřena na individuální úroveň (Cravens aj., 2015; Groen, Wouters a Wilderom, 2012, 2017; Hall, 2008; Kuvaas aj., 2016; Landry aj., 2017)

Je vhodné upozornit i na skutečnost, že výkonnost je ve výzkumech měřena jako tzv. self-reported performance – sebehodnocení výkonnosti. Výzkum je tedy založen na subjektivně posouzené výkonnosti ze strany hodnocených zaměstnanců (Cravens aj., 2015; Hall, 2008), příp. na subjektivním posouzení nadřízených o míře, s jakou jejich podřízení plní pracovní požadavky (Groen, Wouters a Wilderom, 2017). Studie prokázaly, že použité konstrukty „sebehodnocení“ výkonnosti vystihují dopad SMV a odměňování na pracovní chování. Je však nezbytné současně brát v úvahu, že zájmy a hodnocení ze strany zaměstnanců a nižšího a středního managementu nemusí být vždy plně v souladu s celofiremními cíli a pozitivním vlivem na celofiremní úroveň (Maltarich aj., 2017; Prendergast, 1999).

SMV jsou zdrojem informací pro hodnocení výkonnosti, příp. i pro odměňování. Současně je jejich cílem transformovat cíle na nižší hierarchické úrovně a zajistit komunikaci a sladění celofiremní strategie napříč celou organizací. Z výše uvedeného je středem zájmu vlastního výzkumu posouzení vlivu SMV a systému odměňování na individuální pracovní výstupy, ale zároveň i na soulad individuální výkonnosti s celofiremními cíli.

### 2.3 Formulace výzkumných otázek pro empirický výzkum

Vlastní empirický výzkum si proto klade za cíl rozšířit stávající poznání v oblasti měření výkonnosti a odměňování a zaměřit své výzkumné otázky na vliv hodnocení výkonnosti a odměňování nejen na individuální pracovní výstupy, ale současně i na sladění individuální a celofiremní výkonnosti – posoudit tedy vliv zmíněných nástrojů a systémů na intenzitu pracovního úsilí a současně i na jeho nasměrování.

V souladu s doporučeními výzkumných studií z nedávné doby je vhodné zaměřit výzkum nikoliv ke hledání jednoznačných odpovědí, zda odměny za výkonnost fungují, ale ke snaze o porozumění komplexnímu vztahu mezi odměnami

a pracovním chováním a výkonností, a tedy ke snaze nalézt odpovědi na otázky, jak, kdy a proč jsou odměny efektivní a jaké faktory jejich efektivnost ovlivňují (Gerhart, Rynes a Fulmer, 2009; Nyberg, Pieper a Trevor, 2016; Shaw a Gupta, 2015). Cílem empirického výzkumu je upozornit na významné faktory a proměnné, které vztah mezi hodnocením výkonnosti, odměnami a pracovními výstupy (individuálními i celofiremními) ovlivňují, a těmto faktorům podrobněji porozumět.

Byly proto formulovány následující výzkumné otázky:

Jak vnímají hodnocení zaměstnanci a hodnotitelé efektivnost SMV a systému odměňování? Jaké faktory ovlivňují působení zmíněných systémů na pracovní výstupy? Jak lze tyto faktory podrobněji charakterizovat?

Výzkum se podrobněji zabývá dopadem zmíněných systémů na pracovní úsilí zaměstnanců s rozlišením vlivu na:

- intenzitu vynaloženého pracovního úsilí (Za jakých podmínek jsou zmíněné systémy vhodným nástrojem zvyšujícím úroveň vynaloženého pracovního úsilí a výkonnosti?);
- nasměrování pracovního úsilí v souladu s cíli celofiremní výkonnosti (Za jakých podmínek jsou zmíněné systémy vhodným nástrojem usměrňujícím pracovní úsilí směrem ke zvýšení firemní výkonnosti?);
- trvalost pracovního úsilí (Za jakých podmínek jsou zmíněné systémy vhodným nástrojem zvyšujícím dlouhodobou motivaci a výkonnost?).

## 3 Metodologie a realizace empirického výzkumu

Z metodologického hlediska byl pro splnění cílů výzkumu zvolen kvalitativní výzkum, metoda případové studie, která je považována za vhodnou a relevantní metodu výzkumu umožňující detailně porozumět zkoumané problematice v jejím přirozeném prostředí (Cooper a Morgan, 2008; Merchant a Van der Stede, 2006). Primárním zdrojem dat pro realizovaný empirický výzkum byly hloubkové rozhovory doplněné o analýzu dokumentů.

Výzkum byl realizován v jednom konkrétním vybraném ekonomickém subjektu – obchodní firmě. Vybraný podnik je dlouhodobě úspěšně podnikajícím subjektem na českém trhu. Jedná se o firmu provozující síť maloobchodních prodejen se zaměřením na obchodní činnost v oblasti potravinářského a spotřebního zboží. Zaměstnává přibližně 17 000 zaměstnanců, a řadí se tedy mezi největší soukromé zaměstnavatele v České republice.

První fáze výzkumu, která hloubkovým rozhovorům předcházela, zahrnovala analýzu dokumentů doplněnou o rozhovory s manažery odpovědnými za oblast řízení lidských zdrojů. Na základě analýzy stávajícího systému a procesu odměňování a hodnocení výkonnosti byly následně vytvořeny otázky pro strukturovaná interview, která byla realizována ve druhé fázi výzkumu. Tato fáze byla zaměřena na vnímání systému ze strany samotných zaměstnanců firmy.

Cílem výzkumu bylo porozumět hlavním vnímaným aspektům systému jak z pohledu hodnoceného zaměstnance, tak z pohledu manažera – hodnotitele, který daný systém pro řízení svých podřízených využívá. Oslovení zaměstnanci byli vybráni horizontálně i vertikálně napříč organizační strukturou, z různých oddělení a různých úrovní, aby bylo možno získat konkrétní pohledy z různých úrovní podnikové hierarchie a identifikovat souhlasné, případně i rozdílné aspekty vnímání a působení systému hodnocení a odměňování.

Celkem bylo uskutečněno 26 rozhovorů. Tento počet odpovídá mediánu realizovaných interview ve výzkumech z posledních let podle analýzy článků v prestižních účetních časopisech (Dai, Free, Gendron, 2019). Všechny rozhovory se uskutečnily prostřednictvím osobního setkání a trvaly 45 až 60 minut v závislosti na rozsahu odpovědí oslovených zaměstnanců. Respondenti byli ujištěni o anonymitě interview a všichni souhlasili s nahráním záznamu rozhovoru. Nahrávky rozhovorů byly následně doslovně přepsány a přepsané texty byly podrobně analyzovány pomocí softwaru NVivo.

Cílem textové analýzy bylo identifikovat klíčová témata a vazby mezi nimi pro pochopení a porozumění, jakým způsobem jsou navržené systémy odměňování a hodnocení výkonnosti vnímány a jak ovlivňují pracovní chování hodnocených zaměstnanců i hodnotících manažerů. Pro splnění tohoto cíle bylo nezávisle dvakrát provedeno tzv. kódování přepsaných interview. Při prvním kódování byla identifikována témata, která se objevovala v odpovědích respondentů, a na základě těchto „rozpoznaných“ témat byly identifikovány klíčové významné faktory. Před druhým kódováním byly vytvořeny kódy respektující teoretická východiska. Tyto kódy byly následně doplněny tématy, která se nad rámec očekávaných v odpovědích vyskytla. Takovýto postup je pro kvalitativní výzkum v oblasti účetnictví doporučován (Malina a Selto, 2001), neboť umožňuje nejen ověřit stávající teoretická východiska, ale současně je i rozšířit.

## 4 Diskuse závěrů empirického výzkumu

Z analýzy odpovědí oslovených zaměstnanců vyplynuly podstatné faktory, které respondenti vnímají jako významné a které mají vliv na dopady systémů hodnocení výkonnosti a odměňování na úroveň pracovního úsilí a na nasměrování pracovní výkonnosti a jejího souladu s celofiremními cíli. Následující text identifikované klíčové faktory shrnuje a diskutuje v kontextu současného poznání ve zkoumané oblasti.

### 4.1 Měřitelnost výkonnosti

Základní, často diskutovanou a zkoumanou charakteristikou systému odměňování je otázka, jak úzce odměny propojit s ukazateli výkonnosti především na individuální úrovni. Úzká vazba mezi odměnami a výsledky výkonnosti posiluje na jedné straně účinek – intenzitu odměn, na druhé straně roste riziko spojené

s nežádoucími a nechtěnými vedlejšími důsledky odměn. Těmito mohou být především zaměření pouze na tu část výkonnosti, která je v ukazatelích obsažena, a potenciální nebezpečí neetického pracovního chování (Gerhart, Rynes a Fulmer, 2009; Shaw a Gupta, 2015).

Obecně lze konstatovat, že výsledky dosavadního výzkumu připouštějí, že odměny mohou být efektivní, a přiznávají, že jedním z důležitých faktorů ovlivňujících jejich efektivnost je charakter pracovní činnosti a s ní spojené výkonnosti, která je odměňována. Jednotliví autoři však pracovní činnosti z hlediska vlivu odměn posuzují rozdílně. Zatímco někteří autoři při hodnocení efektivity odměn člení pracovní činnosti a úkoly na vnitřně zajímavé a nezajímavé (Weibel, Rost a Osterloh, 2009), jiní se zaměřují na charakteristiku úkolů a jejich diferenciaci na algoritmické – mající jednoznačné řešení a heuristické – komplexní úkoly s nejednoznačným řešením (McGraw, 1978). Rozlišení na snadno definovatelné úkoly s nízkou mírou nejistoty a úkoly komplexní ovlivnitelné řadou faktorů používají ve výzkumu i Latham a Locke (2006). Jiní autoři se ve výzkumu vlivu odměn na výkonnost zaměřují na členění aspektů výkonnosti na kvalitativní a kvantitativní (Cerasoli, Nicklin a Ford, 2014; Jenkins aj., 1998). Otázkou tedy zůstává, které ze zmíněných faktorů a charakteristik jsou klíčové při posuzování vhodnosti použití odměn dle výkonnosti.

Realizovaný empirický výzkum prokázal, že charakter pracovní činnosti má vliv na vazbu mezi individuální výkonností a odměnami za výkonnost a ovlivňuje způsob stanovení odměn ve zkoumané firmě. Hlavním faktorem, který je v této souvislosti posuzován a zvažován, je měřitelnost výkonnosti nejen ve smyslu nestranného posouzení úrovně výkonnosti, ale rovněž ve smyslu porovnatelnosti dosažené výkonnosti mezi jednotlivými zaměstnanci.

*Manažer logistiky*: *Ta měřitelnost je dost velké kritérium na to, abyste se rozhodovala, jaké cíle komu dáte jakoby jo, takže ten náš systém je teda hrubě postavený na tom, že když můžu a je vhodné něco změřit a odměnit za to, tak to udělám a všechno ostatní už je na úrovni toho příspěvku k celofiremním cílům.*

Z hlediska vhodnosti použití odměn dle dosažené výkonnosti je současně nutno upozornit na skutečnost, že adekvátnost této formy odměňování je ovlivněna nejen proveditelností samotného měření skutečně dosažené výkonnosti, ale současně možností posoudit úroveň dosažené výkonnosti vůči stanovené cílové hodnotě. Vnímání odměn je proto ovlivněno způsobem stanovení cílů a cílových hodnot, které mohou být vnímané jako nespravedlivé a neadekvátní v případech, kdy je skutečná úroveň výkonnosti významně určena faktory, které hodnocený zaměstnanec nemůže ovlivnit.

*Ředitel odd. lidských zdrojů: Úplně na sto procent taky není možné. Protože tím, jak my jsme tady celkem složitá korporátní složitost, tak málokdy na nějaké té aktivitě*

*ten zaměstnanec dělá úplně sám. Je to zapojení do nějaké skupiny a někdy jsou věci, které prostě ovlivnit nemůže.*

V tomto smyslu je žádoucí, aby metodika stanovení cílových hodnot byla nejen srozumitelná a transparentní, ale současně, aby hodnocení zaměstnanci akceptovali způsob hodnocení skutečné výkonnosti. Pro vnímání férovosti a spravedlnosti odměn je nutné zajistit, aby hodnocení zaměstnanci věřili, že výsledek hodnocení ovlivňují vlastní úrovní vynaloženého pracovního úsilí a své výkonnosti. Faktory neovlivnitelné hodnoceným zaměstnancem by neměly mít významný dopad na úroveň hodnocené výkonnosti, jinak narušují vnímání spravedlivého způsobu měření a hodnocení výkonnosti.

Otázku měřitelnosti výkonnosti je možno považovat za jeden z významných faktorů ovlivňujících působení systému měření výkonnosti a odměňování na pracovní chování a motivaci zaměstnanců, přičemž „měřitelnost“ je vhodné chápat v širším smyslu zahrnujícím:

- stanovení ukazatelů měření výkonnosti a zajištění dostupnosti dat pro měření skutečně dosažené úrovně výkonnosti;
- posouzení skutečně dosažené úrovně porovnáním se stanovenou cílovou hodnotou, a tedy nastavení způsobu určení cílové hodnoty;
- srovnatelnost míry dosažené výkonnosti v rámci pracovního týmu příp. i mezi pracovními týmy navzájem.

Tyto aspekty podstatně ovlivňují vnímání distribuční spravedlnosti, a pokud není měření, hodnocení a srovnání výkonnosti vnímáno v tomto smyslu jako spravedlivé, roste riziko negativních důsledků spojených s odměnami dle výkonnosti.

### 4.2 Subjektivita hodnocení

Odpovědi oslovených zaměstnanců a manažerů v realizované empirické studii ukázaly, že subjektivní hodnocení výkonnosti jako doplněk objektivních ukazatelů je kladně vnímáno ze strany hodnocených i hodnotitelů především z následujících důvodů:

- umožňuje postihnout aspekty výkonnosti, které nejsou objektivně měřitelné;
- umožňuje „korigovat“ výsledky objektivních ukazatelů o neovlivnitelné a nepředpokládané skutečnosti;
- celkově je hodnocení díky této složce vnímáno jako komplexnější a spravedlivější.

*Specialista komerčního oddělení: Míra subjektivity tam důležitá je, protože vlastně člověk může ohodnotit i to úsilí a to fungování anebo vlastně takovou tu, řeknu to, osobní složku.*

Zahrnutí subjektivního hodnocení při měření výkonnosti je v literatuře pozitivně hodnoceno, neboť je považováno za prostředek k omezení nedostatků objektivních

ukazatelů výkonnosti (results oriented), protože dokáže postihnout i neměřitelné aspekty výkonnosti (behaviour oriented) (Gibbs aj., 2009; Ittner, Larcker a Meyer, 2003) a tím současně zvyšuje přesnost a úplnost měření výkonnosti (Bol a Smith, 2011; Woods, 2012).

Na druhou stranu subjektivní hodnocení může být spojeno se zkreslením ze strany nadřízeného (Prendergast, 1999), což může vést k negativním dopadům na motivaci hodnoceného a následně i na jeho pracovní výkonnost (Bol, 2011). Za příčinu možného zkreslení je považována zejména neochota nadřízených rozlišit dosaženou výkonnost a poukázat na rozdíly mezi zaměstnanci. Tento efekt byl prokázán jako silnější v případech, kdy byly výsledky subjektivního hodnocení využity i pro účely odměňování (Prendergast, 1999).

Otázka propojení odměn a subjektivního hodnocení výkonnosti byla jednou z posuzovaných otázek v realizovaném výzkumu, byť zkoumaná firma tento způsob odměňování (propojení odměn a hodnocení výkonnosti ze strany nadřízeného) nevyužívá. Předmětem zájmu byl tedy spíše obecný názor a přístup k tomuto způsobu odměňování ze strany hodnocených zaměstnanců i manažerů – hodnotitelů.

Zajímavým zjištěním je skutečnost, že na nebezpečí zkreslení a v důsledku toho i vnímané nespravedlnosti procesu distribuce odměn upozorňují více manažeři (hodnotitelé) než podřízení zaměstnanci (hodnocení). Lze se domnívat, že v tomto směru na podřízené pozitivně působí prostředí otevřené komunikace a jejich důvěra směrem k nadřízeným. Jednoznačně výzkum v tomto směru potvrdil, že vzájemná důvěra a atmosféra v pracovním prostředí ovlivňuje vnímání subjektivního hodnocení (Bol, 2008).

Manažeři si však velmi dobře uvědomují, že zajistit „spravedlivou“ distribuci odměn dle subjektivního hodnocení je prakticky nemožné a že takový systém odměn může mít následně negativní vliv na motivaci zaměstnanců, vnímání spravedlnosti systému hodnocení a v důsledku i narušit prostředí důvěry a celkovou pracovní atmosféru.

*Manažer logistiky: Je pravda, že to, že člověk si tak jako v průběhu toho roku kolikrát říká, že toho svého podřízenýho by rád motivoval, ať už kladně nebo záporně penězma za to, jak ten člověk v tom roce pracuje. Rozhodně když mám deset lidí, tak je jasný, že někdo je na tom líp, někdo je na tom hůř a tak dále, co se týká výkonu. Takže já bych to bral, ale na druhou stranu rovnou říkám, že nechtěl bych bejt ten, kterej má pod sebou lidi, kterým rozhoduje o tom, kdo jakej bonus bude brát, protože tam samozřejmě není to objektivní, je to subjektivní, … najít v tom opravdu tu spravedlnost, by bylo hrozně těžký.*

*Manažer odd. lidských zdrojů: Ano můžete se to snažit hodnotit, nebo ten roční bonus vypočítávat individuálně, ale potom zase musíte mít sladěný ty kritéria, musíte mít, musíte v podstatě jakoby kalibrovat ty lidi vůči sobě, aby, aby to*

*nesklouzlo k nějakým nespravedlnostem… potom otázka, jak srovnávat individuální výkony.*

Výzkum tedy potvrdil, že subjektivní hodnocení může přispět k vyšší efektivitě systému měření a hodnocení výkonnosti. Současně je však spojeno s riziky zkreslení ze strany nadřízených a následným vnímáním nespravedlnosti a tyto negativní důsledky mohou být vyšší, pokud by takové hodnocení bylo propojeno se systémem odměn.

### 4.3 Řízení výkonnosti – vazba individuální a celofiremní výkonnosti, nasměrování výkonnosti

Ve zkoumané firmě je využíván integrovaný systém hodnocení výkonnosti, který systematicky pro všechny úrovně řízení postupem top-down (od nejvyšší po nejnižší úrovně řízení) transformuje klíčové celofiremní ukazatele do ukazatelů každého jednotlivého zaměstnance. Systém tedy jasně specifikuje, jak by měl každý zaměstnanec přispět svojí pracovní činností k plnění celofiremních cílů. Současně je vytvořen prostor pro vlastní iniciativu a návrh nových řešení. Řada manažerů hodnotí pozitivně, že standardizovaný a formalizovaný systém transformace cílů ponechává volnost pro zohlednění specifik konkrétní pracovní pozice a iniciativu z nižších úrovní řízení ohledně řešení nových otázek, návrhu nových způsobů a přístupů k řešení.

*Manažer komerčního oddělení: Není tady takový razantní direktivní styl řízení, ve smyslu od přímého nadřízeného, je zde prostor pro jakoby samostatné rozhodování.*

Tato „otevřenost“ systému hodnocení výkonnosti a jeho interaktivní využití je rovněž podpořena volnou vazbou na systém odměňování. Manažeři i podřízení vnímají kladně, že celkové hodnocení výkonnosti, které je ovlivněno subjektivním hodnocením manažera (viz předchozí část textu), není bezprostředně spojeno s výplatou odměn, což podporuje jeho informační roli konstruktivní zpětné vazby. Zároveň systém umožňuje stanovit cíle relativně volně, pokud se jedná o oblast pracovní činnosti, která není jednoznačně měřitelná a pro kterou ani konkrétní objektivní ukazatele neexistují (např. nové projekty, změny v organizaci a způsobu práce, rozvojové cíle). Za pozitivum je považována i možnost zohlednit při následném hodnocení dosažené úrovně výkonnosti změněné podmínky a dopad neovlivnitelných faktorů na úroveň výkonnosti.

Literatura v oblasti měření výkonnosti rovněž upozorňuje, že jedním z požadavků kladených na systémy měření a řízení výkonnosti je stanovení ukazatelů pro všechny úrovně řízení. Ty umožní transformovat celofiremní strategické cíle a priority do individuálních cílů a ukazatelů výkonností, a slouží tedy současně jako nástroje implementace a komunikace strategie (Kaplan a Norton, 2000; Neely aj., 1997; Taticchi, Balachandran a Tonelli, 2012) včetně poskytnutí zpětné vazby zaměstnancům (Ittner a Larcker, 2003). Prostřednictvím usměrnění pracovního chování jednotlivých zaměstnanců a pracovních týmů ovlivňují SMV výkonnost

jednotlivých zaměstnanců i firmy (Nudurupati aj., 2011). Zároveň je nezbytné vedle stanovení ukazatelů vycházejících ze stávající strategie a priorit zajistit i schopnost pružně reagovat na měnící se podmínky ve vnitřním a vnějším prostředí firmy (Bititci, Turner a Begemann, 2000; Bourne aj., 2000; Neely, 2005). Dosavadní výzkum současně prokázal, že interaktivní způsob využití SMV pozitivně ovlivňuje jeho efektivnost (Bourne, Kennerley a Franco-Santos, 2005; Smith a Bititci, 2017).

Lze tedy konstatovat, že vliv systémů měření a řízení výkonnosti závisí nejen na nastavení samotného systému a výběru ukazatelů, ale současně na způsobu jeho využití. Pro efektivní vliv na požadované výstupy by systémy měření výkonnosti měly umožnit měření a hodnocení dosažené výkonnosti dle předem stanovených kritérií a ukazatelů v souladu s celofiremní strategií a výkonností. Současně by měly vytvořit prostor pro vlastní iniciativu ze strany zaměstnanců a manažerů, aby bylo podpořeno interaktivní využití a aby byla umožněna pružná reakce na měnící se podmínky a přizpůsobení v oblastech výkonnosti, které jsou v krátkodobém horizontu obtížně měřitelné a definovatelné.

## 4.4 Formy odměňování a jejich vnímání a působení

Realizovaný výzkum potvrdil, že efektivnost systému odměňování závisí nejen na charakteristikách a nastavení samotného systému odměn (Bonner a Sprinkle, 2002; Nyberg, Pieper a Trevor, 2016), ale současně na psychologických faktorech, které ovlivňují vnímání odměn (Cravens aj., 2015; Larkin, Pierce a Gino, 2012).

Zkoumaná firma využívá pro většinu pracovních pozic odměny dle skupinové až celofiremní výkonnosti. Odměny závislé na individuální výkonnosti jsou využívány výhradně u pracovních pozic, u kterých lze v krátkém horizontu stanovit a měřit požadovanou výkonnost – manuální pracovní pozice ve skladech. Z odpovědí oslovených zaměstnanců a manažerů vyplývá, že odměny dle celofiremní výkonnosti jsou spojeny s vnímáním spravedlnosti (procedurální spravedlnosti) a většina oslovených hodnotí využívaný systém odměn pozitivně. Vnímání systému odměňování ovlivňuje i zkušenost zaměstnanců (Nyberg, Pieper a Trevor, 2016). Výzkum ukázal, že zaměstnanci s delší pracovní zkušeností ve zkoumané firmě systém lépe přijímají, je pro ně srozumitelnější a současně zmiňují, že odměny dle celofiremní výkonnosti odstranily nedostatky spojené s odměnami dle výkonnosti nižších celků – jednotlivých oddělení. Odměny dle výkonnosti jednotlivých oddělení byly, jak vyplývá z výzkumu, spojeny s vnímáním distribuční nespravedlnosti, neboť bylo velmi obtížné stanovit a měřit přínos jednotlivých oddělení k celofiremním výsledkům.

*Regionální ředitel prodejen: … že každé to oddělení mělo trošičku jiné to KPI, tak samozřejmě někdo dostal méně, někdo více a de facto si myslím, že to nebylo férové.*

Současně docházelo ke konfliktním zájmům mezi jednotlivými částmi firmy.

*Manažer komerční divize: V minulosti ty cíle byly nastavený tak, že každý oddělení mělo ty cíle různé, podle toho samozřejmě, za co je zodpovědný. Ale ve finále to bylo*

*tak, že ty cíle byly protichůdný a určitě to nedělalo dobrou, dobrou jakoby věc ve firmě, protože ty oddělení šly jako dost často proti sobě a pak se musely hledat nějaký kompromisy.*

Zatímco literatura upozorňuje, že skupinové odměny mohou být méně efektivní, neboť s růstem velikosti skupiny efektivita skupinových odměn obecně klesá (Gerhart, Ryner a Fulmer, 2009), jsou zároveň doporučovány v kontextu, kdy jsou výsledky pracovní činnosti jednotlivých zaměstnanců a oddělení vzájemně závislé a roste potřeba vzájemné spolupráce a hledání společných řešení (Ferreira a Otley, 2009). Jak potvrzuje i realizovaná empirická studie, agregace výkonnosti jednotlivců a nižších hierarchických celků nemusí vždy vést k optimální celofiremní výkonnosti. V tomto směru jsou odměny dle celofiremních cílů obecně akceptovány jako prostředek, jak hledat společná řešení a eliminovat konfliktní zájmy jednotlivých oddělení a tím co nejlépe přispět k výkonnosti firmy jako celku.

*Oblastní manažer prodejen: Protože teď opravdu musí všichni táhnout za jeden provaz, musím říct, že v minulosti to bylo tak, že každý si hrabal na tom svém písečku a moc ho nezajímalo, co ostatní oddělení, ale teď opravdu i tím se změnila ta komunikace v té firmě… si myslím, že to je taková nenucená forma, ty lidi přivést k tomu, aby jeli jako jeden tým.*

Z odpovědí současně vyplynulo, že systém odměn dle celofiremních cílů posiluje pocit sounáležitosti s firmou. Zaměstnanci vyjadřují porozumění, že odměny mohou být vyplaceny pouze v případě, kdy jsou splněny celofiremní cíle bez ohledu na míru jejich vlastního vynaloženého pracovního úsilí. Pokud odměny z důvodu nesplnění celkových výsledků nebyly vyplaceny, nebylo to vnímáno jako nespravedlivé, a tedy ani jako snižující motivaci.

*Specialista komerční divize: Takže mně to přijde velmi spravedlivý a chápu, když se firmě nedaří, tak nemůže rozdávat peníze … no a když se firmě daří, tak hold jsme za to všichni oceňovaný a je to zase motivace do těch let dalších.*

*Manažer logistiky: Protože ve finále opravdu se jedná o úspěšnost celé firmy a ne jednotlivých oddělení… prostě v té škále jakoby nějaké důležitosti je na začátku celofiremní výsledek a pak samozřejmě se to rozpadá i do výkonu a výsledku těch jednotlivých oddělení.*

Realizovaný výzkum nepotvrdil v literatuře popsané možné negativní vlivy odměn dle celofiremní výkonnosti v případech, kdy firemní cíle nejsou splněny (Gerhart, Rynes a Fulmer, 2009). Naopak bylo prokázáno, že snížení odměn nebo nevyplacení odměn, pokud celofiremní cíle nejsou splněny, může být ze strany zaměstnanců přijato, pokud je takový systém považován za férový a pokud jsou pravidla určení odměn vhodně komunikována, pro zaměstnance srozumitelná a přijatelná. Bylo tedy potvrzeno, že důvěra v pracovním prostředí a procedurální spravedlnosti podstatně ovlivňují motivaci a mohou být pro rozvoj motivace důležitější než samotná výše odměn (Olafsen aj., 2015).

Za možné riziko spojené s týmovými odměnami je považováno také riziko černého pasažéra (free-riding) a nedostatečná motivace nadprůměrně výkonných zaměstnanců (Hansen, 1997; Prendergast, 1999). Odpovědi oslovených zaměstnanců ukazují, že v konkrétním firemním prostředí neshledávají tato rizika jako podstatná, neboť ostatní nástroje řízení (především systém hodnocení výkonnosti) nebezpečí free-ridingu snižují. Zároveň systém hodnocení výkonnosti, následný rozvoj a kariérní postup umožnuje ocenit v dlouhodobém horizontu nadprůměrně výkonné zaměstnance.

*Ředitel odd. lidských zdrojů: Vnímám, že je tam jakoby právě ta složka toho ročního bonusu, kdy teda říkáme, ano, podle nějaké té své úrovně se na tom nějak podílíme stejně. Ale potom je tady nějaká ta individuální, to individuální roční hodnocení a moje vlastně individuální mzda, kterou tím mohu ovlivnit a dejme tomu i mohu ovlivnit další kariérní kroky, takže je to jakoby vybalancované.*

Je tedy zřejmé, že při posuzování vlivu jednotlivých forem odměn je potřeba zvažovat nejen jejich bezprostřední účinek, ale i interakci s ostatními manažerskými nástroji, neboť vzájemná kombinace a společné působení je klíčové pro výsledný dopad na pracovní chování a motivaci zaměstnanců.

## 4.5 Časový horizont vlivu systému hodnocení výkonnosti a systému odměňování

Realizovaný výzkum ukázal, že při posuzování vztahu systémů hodnocení výkonnosti a odměňování na pracovní výstupy, jako je výkonnost a motivace, je nebytné zvažovat nejen krátkodobé dopady, ale současně dlouhodobý vliv těchto systémů, který v řadě studií v minulosti nebyl zdůrazňován a od krátkodobého se může lišit (Nyberg, Pieper a Trevor, 2016). Sami zaměstnanci vnímají nejen krátkodobý účinek, ale uvědomují si i dlouhodobé působení využívaných systémů na pracovní chování.

*Manažer finančního oddělení: Co se týče té frekvence toho vyplácení, znám firmy, kde je to kvartálně a je otázka, co ta firma chce. Jestli nabudit ty zaměstnance i třeba v tom krátkodobém horizontu anebo jim říct, musíš podávat dlouhodoběji stabilní výkonnost, tak aby si na to měl nárok po tom roce. Já si myslím, že to je o tom, jakou chceme mít fluktuaci, jakou chceme mít tady zaměstnaneckou kulturu atd.*

*Ředitel prodejen: Že má jakoby efekt spíš retenční, že ty zaměstnanci jakoby spíš jako se zvyšuje jejich dlouhodobá spokojenost než nějaký bezprostřední vliv na tu konkrétní výkonnost.*

Zahrnutí či opomenutí dlouhodobých vlivů objasňuje i nesouhlasné závěry dosavadního výzkumu v otázce vlivu odměn na motivaci a výkonnost. Ekonomický výzkum vycházel z předpokladu, že dominantní hybnou silou ovlivňující pracovní výstupy je motivace extrinsická, a posuzoval zejména krátkodobý vliv odměn. V tomto kontextu byl zkoumán především vliv odměn na výši vynaloženého

pracovního úsilí (incentive effect). Potenciální negativní dopad na intrinsickou motivaci nebyl zvažován a pracovní spokojenost nebyla pokládána za faktor ovlivňující pracovní výkonnost (Baker, 1992; Jenkins aj., 1998; Locke a Latham, 1990). Současná literatura (psychologický výzkum i výzkum v oblasti měření výkonnosti – Cerasoli, Nicklin a Ford, 2014; Cravens aj., 2015; Rigby a Ryan, 2018) přiznává naproti tomu významný vliv celkové spokojenosti na výkonnost, nejen prostřednictvím pozitivního vlivu na ochotu vynaložit pracovní úsilí, ale i prostřednictvím pozitivního vlivu na retenci zaměstnanců. Vliv odměn je tedy potřeba posuzovat i s ohledem na oslovení a retenci zaměstnanců (sorting effect – Cadsby, Fei a Tapon, 2007; Gerhart a Fang, 2014).

Realizovaný empirický výzkum potvrdil, že zkoumaná firma vykazuje dlouhodobě velmi dobrou výkonnost a současně oslovení zaměstnanci vyjadřují spokojenost s používanými systémy odměn a hodnocení výkonnosti. I když krátkodobá výkonnost není bezprostředně zohledněna ve výši odměn zaměstnanců, je z jejich strany většinově kladně přijímáno, že firma dokáže z dlouhodobého pohledu kvalitní výkonnost ocenit a nabídnout možnosti profesního rozvoje a kariérního postupu. Pro dlouhodobé pozitivní výstupy, jako je spokojenost a retence, bylo potvrzeno, že podporující pracovní prostředí a důvěra v nadřízené vytváří vhodné předpoklady pro vnímání systému hodnocení výkonnosti jako nástroje podpory, hledání cest zlepšení výkonnosti a poskytnutí konstruktivní zpětné vazby a méně jako nástroje kontroly. V souladu se závěry psychologického výzkumu (Manganelli aj., 2018; Rigby a Ryan, 2018) se ukazuje, že takové prostředí vytváří podmínky pro rozvoj autonomní motivace a pozitivně ovlivňuje výkonnost jednotlivých zaměstnanců i firmy jako celku.

## 5 Závěr

Výzkum ukázal, že systém odměňování je nezbytné posuzovat ve vzájemné interakci s ostatními manažerskými nástroji, jako jsou především hodnocení výkonnosti, ve smyslu poskytnutí zpětné vazby podřízenému zaměstnanci, a styl řízení a komunikace ze strany nadřízeného. Tento závěr rozšiřuje stávající poznání a navazuje na výzkum v oblasti měření výkonnosti, který potvrdil, že způsob využití informací o měření výkonnosti ovlivňuje jejich následný dopad na motivaci a výkonnost hodnocených zaměstnanců. Smith a Bititci (2017) upozornili, že systémy měření výkonnosti je nezbytné posuzovat ve vzájemné vazbě se systémy řízení výkonnosti. Současně prokázali, že způsob měření výkonnosti má dopady na vnímání a motivaci zaměstnanců, neboť důraz na kvalitnější, přesnější, a tedy i přísnější měření výkonnosti může vést i k více striktnímu stylu řízení, což může následně negativně ovlivnit motivaci zaměstnanců a v návaznosti i jejich výkonnost.

Především jsou zmiňovány přínosy spojené s interaktivním způsobem využití informací o výkonnosti, který podporuje učení a růst oproti diagnostickému způsobu, který je založen na stanovení cílů a jejich následné kontrole (Bourne,

Kennerley a Franco-Santos, 2005; Guenther a Heinicke, 2019). Zatímco důraz na diagnostický způsob vede k více direktivnímu způsobu řízení, interaktivní způsob podporuje participativní řízení (Smith a Bititci, 2017).

Realizovaný výzkum rozšířil tyto závěry a ukázal, že způsob stanovení odměn je významným faktorem ovlivňujícím charakter využití systému měření výkonnosti a současně i způsobu řízení výkonnosti.

Úzké propojení SMV se systémem odměňování (především pokud jsou využity odměny dle individuální výkonnosti) vytváří potřebu přesnějšího měření výkonnosti i nastavení ukazatelů pro posouzení výkonnosti a určení odměn (striktnější a přesnější nastavení cílů a ukazatelů, častější frekvence sledování a kontroly výsledné výkonnosti). Naopak volná vazba systému odměn se SMV umožňuje více interaktivní využití SMV. Současně je umožněno stanovit cíle a ukazatele méně striktně, resp. s určitou mírou volnosti, zejména v oblastech obtížně definovatelných a měřitelných. Systém tak podporuje participaci a vlastní iniciativu hodnoceného, hledání nových cest zlepšení výkonnosti, nikoliv výhradní orientaci na dopředu stanovené cíle a jejich splnění. Je možno hodnotit nejen výsledek, ale současně přístup zaměstnance, a tedy způsob, jak bylo výkonnosti dosaženo. Je podpořena role SMV jako nástroje zpětné vazby a podpory rozvoje, učení a hledání nových cest namísto striktní kontroly dopředu nastavených cílů.

V rozporu se závěry studií, které usuzují, že negativní důsledky odměn lze eliminovat, pokud bude měření výkonnosti přesnější a úplnější (Shaw a Gupta, 2015), ukazuje realizovaný výzkum, že důraz na přesné měření výkonnosti bývá spojen s direktivním způsobem řízení s negativními motivačními dopady. Naopak hodnocení výkonnosti bez přímé vazby se systémem odměn může být vhodným nástrojem ovlivnění pracovního úsilí nejen co do jeho intenzity a trvalosti, ale i nasměrování výkonnosti v souladu s celofiremními cíli.

Lze tedy formulovat první klíčový závěr:

*Z1: Systém odměňování ovlivňuje způsob, jakým je využíván systém měření výkonnosti. Pokud jsou odměny závislé na individuální výkonnosti, je podpořeno diagnostické využití SMV. V případech volnější vazby mezi měřením výkonnosti a odměnami, resp. pokud odměny nejsou úzce propojeny s dosaženou individuální výkonností, je podpořeno interaktivní využití SMV.*

Navíc interaktivní způsob využití SMV podporuje otevřenou komunikaci a přispívá k prostředí vzájemné důvěry. Hodnocení výkonnosti je vnímáno především ve své informační roli (zpětná vazba pro zaměstnance) a kontrolní role je potlačena. Je vytvořen prostor pro participaci hodnoceného zaměstnance při stanovení cílů a pro využití subjektivního hodnocení nadřízeného, což jsou parametry zvyšující kvalitu měření výkonnosti.

Druhý klíčový závěr vyplývající z realizovaného výzkumu objasnil a podrobněji definoval podstatný faktor ovlivňující efektivnost odměn, kterým je měřitelnost

výkonnosti. Řada výzkumů a studií zdůrazňuje, že motivační efekt odměn za výkonnost je podpořen, pokud použité ukazatele odráží úroveň výkonnosti a pokud výkonnost, která je odměňována, může být přesně změřena. Zaměstnanec tak vnímá vztah mezi vynaloženým úsilím a získanou odměnou (Nyberg, Pieper a Trevor, 2016; Reichert a Woods, 2017). Měřitelnost výkonnosti („performance measurability“ – Nyberg, Pieper a Trevor, 2016, str. 1755) je považována za významný kontextový faktor působící na efektivnost systému odměňování.

Podrobnější charakteristika měřitelnosti však ve studiích chybí a často je v dosavadní literatuře definována velmi obecně jako schopnost přesně měřit a kvantifikovat dosaženou úroveň výkonnosti. Jak ukazuje realizovaný výzkum, měřitelnost je nutno posuzovat nejen z hlediska schopnosti měřit výstupy, ale současně z hlediska možnosti:

- zajistit objektivitu při srovnání výkonnosti jednotlivých subjektů v rámci organizace;
- stanovit vhodně cílovou úroveň výkonnosti pro následné porovnání se skutečně dosaženou úrovní;
- přiřadit a ohodnotit individuální přínos ke společným výsledkům;
- zohlednit neovlivnitelné faktory podílející se na výsledné výkonnosti.

Lze tedy konstatovat, že při posuzování efektivnosti ukazatelů a především jejich role při stanovení výše odměn je nutno zvažovat nejen obecnou možnost, zda jsou pracovní výstupy měřitelné, ale zda lze nastavit fungující systém odměn, který bude vnímán jako spravedlivý ve smyslu distribuční spravedlnosti.

Z tohoto pohledu se dle mého názoru propojují úvahy o adekvátnosti použití ukazatelů výkonnosti ve smyslu jejich „technické“ kvality, jako je definovatelnost ukazatelů a jejich objektivní nestranné vyhodnocení, s jejich vlivem na vnímání jednotlivců – psychologické faktory ovlivňující působení systémů hodnocení a odměňování. Výzkum ukázal, že pokud ukazatele nedokáží vhodně posoudit dosaženou úroveň výkonnosti (např. nevhodným stanovením cílových hodnot, nemožností odfiltrovat neovlivnitelné faktory), stává se systém odměn méně efektivním. Motivace a výkonnost mohou být v důsledku sníženy a systém hodnocení a odměňování může být spojen s vnímáním nespravedlnosti.

Lze tedy odvodit a formulovat druhý klíčový závěr:

*Z2: Měřitelnost výkonnosti by měla být ve výzkumech podrobněji vymezena a definována, měla by zahrnovat nejen aspekt nestranného posouzení výkonnosti, ale současně přiřaditelnost, porovnatelnost, ovlivnitelnost a problematiku stanovení cílových hodnot pro hodnocení skutečné výkonnosti.*

Realizovaný výzkum současně upozornil na skutečnost, že pro naprostou většinu pracovních pozic nelze zajistit měřitelnost splňující zmíněné aspekty, a tedy že odměny závislé na výkonnosti nemusí být vhodným nástrojem ovlivňujícím

motivaci a výkonnost. Základní předpoklad teorií obhajujících propojení odměn s ukazateli výkonnosti – vnímaná vazba mezi vynaloženým pracovním úsilím a odměnou – může být obtížně splnitelný. Pokud pracovní náplň a výsledky pracovní činnosti nelze jednoznačně definovat a měřit (především u tzv. znalostní práce), je důležitá podpora vlastní iniciativy a samostatného rozhodování a hledání nových cest ke zlepšení výkonnosti. Jak ukázaly již předchozí výzkumy, tyto výstupy jsou ovlivněny autonomní motivací a celkovou pracovní spokojeností (Kuvaas aj., 2017; Rigby a Ryan, 2018). K podpoře autonomní motivace přispívá podporující prostředí a důvěra, které jsou významně ovlivněny vnímanou procedurální spravedlností (Olafsen aj., 2015). Realizovaný výzkum upozornil, že v situaci obtížně měřitelné výkonnosti je vnímání procedurální spravedlnosti důležitým faktorem při hodnocení využívaných systémů hodnocení výkonnosti a odměňování, a je proto klíčové, aby proces určení odměn byl vnímán jako transparentní a férový. Navíc zkušenost zaměstnance se systémem odměn byla shledána jako důležitý faktor ovlivňující vnímanou procedurální spravedlnost.

## 5.1 Omezení výzkumu a náměty na pokračující výzkum

Omezení vyplývající z použité metody výzkumu jsou běžně v souvislosti s případovými studiemi spojovány. Zjištění výzkumu jsou založena na datech z jedné případové studie, což omezuje jejich možné zevšeobecnění. Zároveň je vhodné upozornit, že vzhledem k formulovaným výzkumným otázkám byla metoda případové studie a kvalitativní analýza vhodnou a doporučovanou metodou umožňující hlubší porozumění zkoumané problematice – vnímání systémů hodnocení výkonnosti a odměňování a jejich vlivu na pracovní chování. Výzkum byl navíc uskutečněn ve firmě, která představuje z hlediska finanční výkonnosti i řízení lidských zdrojů vzor nejlepší praxe, a proto může být vhodným vzorem pro firemní praxi i další inspirací pro výzkum. Na druhou stranu je nezbytné připomenout, že se jedná o firmu značné velikosti, patřící mezi největší zaměstnavatele na trhu, a proto přenositelnost závěrů do kontextu menších firem může být omezená. Naopak otázky odlišnosti nastavení systémů hodnocení výkonnosti a odměňování ve středně velkých a malých firmách mohou být příležitostí pro srovnávací studie a pokračující výzkum v této oblasti v odlišných kontextech.

Závěry empirické studie nabízejí inspiraci pro pokračující výzkum, který může porovnat zjištění v odlišných kontextech nebo ověřit závěry na větším vzorku firem. Studium teoretických zdrojů i empirický výzkum ukázaly, že v případech jednoznačně měřitelné výkonnosti není odměňování spojeno s velkým rizikem nežádoucích důsledků a panuje shoda z hlediska využití odměn za výkonnost. Výzkum by se proto měl zaměřit především na otázky hodnocení výkonnosti a odměňování v případech:

- obtížně měřitelných výsledků pracovní činnosti;
- vzájemné provázanosti a závislosti na výsledcích ostatních zaměstnanců (nebo jiných oddělení v rámci firmy), a tedy současně nutnosti vzájemné spolupráce;
- potřeby hledat nové způsoby řešení a nutnosti podpořit kreativitu a samostatné rozhodování zaměstnance;
- podstatného působení neovlivnitelných faktorů na dosaženou výkonnost.

Pokračující výzkum by měl současně odlišit krátkodobé a dlouhodobé dopady systémů měření výkonnosti a odměňování.

## Literatura

AUSTIN, R. LARKEY, P., 2007. Measuring knowledge work. In NEELY, A. *Business performance measurement: Unifying theory and integrating practice*. Cambridge University Press. S. 279–303. doi: 10.1017/CBO9780511753695.021.

BAKER, G. P., 1992. Incentive contracts and performance measurement. *Journal of political Economy*. Sv. 100, č. 3, s. 598–614. doi: 10.1086/261831.

BITITCI, U. S., TURNER, T., BEGEMANN, C., 2000. Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*. Sv. 20, č. 6, s. 692–704. doi: 10.1108/01443570010321676.

BOL, J. C., 2008. Subjectivity in compensation contracting. *Journal of Accounting Literature*. Sv. 27*,* s. 1–24.

BOL, J. C., 2011. The determinants and performance effects of managers' performance evaluation biases. *The Accounting Review*. Sv. 86, č. 5, s. 1549–1575. doi: 10.2308/accr-10099.

BOL, J. C., SMITH, S. D., 2011. Spillover effects in subjective performance evaluation: Bias and the asymmetric influence of controllability. *The Accounting Review*. Sv. 86, č. 4, s. 1213–1230. doi: 10.2308/accr-10038.

BONNER, S. E., SPRINKLE, G. B., 2002. The effects of monetary incentives on effort and task performance: Theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society.* Sv. 27, č. 4–5, s. 303–345. doi: 10.1016/s0361-3682(01)00052-6.

BOURNE, M., KENNERLEY, M., FRANCO-SANTOS, M., 2005. Managing through measures: A study of impact on performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Sv. 16, č. 4, s. 373–395. doi: 10.1108/17410380510594480.

BOURNE, M., MILLS, J., WILCOX, M., NEELY, A., PLATTS, K., 2000. Designing, implementing and updating performance measurement systems.

*International Journal of Operations and Production Management*. Sv. 20, č. 7, s. 754–771. doi: 10.1108/01443570010330739.

CADSBY, C. B., FEI, S., TAPON, F., 2007. Sorting and incentive effects of pay for performance: An experimental investigation. *Academy of Management Journal*. Sv. 50, č. 2, s. 387–405. doi: 10.5465/amj.2007.24634448.

CERASOLI, C. P., NICKLIN, J. M., FORD, M. T., 2014. Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*. Sv. 140, č. 4, s. 980–1008. doi: 10.1037/a0035661.

COOPER, D. J., MORGAN, W., 2008. Case study research in accounting. *Accounting horizons*. Sv. 22, č. 2, s. 159–178. doi: 10.2308/acch.2008.22.2.159.

CRAVENS, K. S., OLIVER, E. G., OISHI, S., STEWART, J. S., 2015. Workplace culture mediates performance appraisal effectiveness and employee outcomes: A study in a retail setting. *Journal of Management Accounting Research*. Sv. 27, č. 2, s. 1–34. doi: 10.2308/jmar-51169.

DAI, N. T., FREE, C., GENDRON, Y., 2019. Interview-based research in accounting 2000–2014: Informal norms, translation and vibrancy. *Management Accounting Research*. Sv. 42, s. 26–38. doi: 10.1016/j.mar.2018.06.002.

DECI, E. L., OLAFSEN, A. H., RYAN, R. M., 2017. Self-determination theory in work organizations: the state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.* Sv. 4, č. 1, s. 19–43. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108.

FALL, A., ROUSSEL, P., 2014. Compensation and work motivation: Self-determination theory and the paradigm of motivation through incentives. In GAGNÉ, M. *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory.* Oxford University Press. S. 199–217. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199794911.013.001.

FERREIRA, A., OTLEY, D., 2009. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*. Sv. 20, č. 4, s. 263–282. doi: 10.1016/j.mar.2009.07.003.

FRANCO-SANTOS, M., LUCIANETTI, L., BOURNE, M., 2012. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*. Sv. 23, č. 2, s. 79–119. doi: 10.1016/j.mar.2012.04.001.

FREY, B. S., JEGEN, R., 2001. Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*. Sv. 15, č. 5, s. 589–611. doi: 10.1111/1467-6419.00150.

GERHART, B., FANG, M., 2014. Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*. Sv. 24, č. 1, s. 41–52. doi: 10.1016/j.hrmr.2013.08.010.

GERHART, B., RYNES, S. L., FULMER, I. S., 2009. Pay and performance: individuals, groups, and executives. *The Academy of Management Annals*. Sv. 3, č. 1, s. 251–315. doi: 10.1080/19416520903047269.

GIBBS, M., MERCHANT, K. A., VAN DER STEDE, W. A., VARGUS, M. E., 2009. Performance measure properties and incentive system design. *Industrial Relations*. Sv. 48, č. 2, s. 237–264. doi: 10.1111/j.1468-232x.2009.00556.x.

GROEN, B. A. C., WOUTERS, M. J. F., WILDEROM, C. P. M., 2012. Why do employees take more initiatives to improve their performance after co-developing performance measures? A field study. *Management Accounting Research*. Sv. 23, č. 2, s. 120–141. doi: 10.1016/j.mar.2012.01.001.

GROEN, B. A. C., WOUTERS, M. J. F., WILDEROM, C. P. M., 2017. Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*. Sv. 36, s. 51–66. doi: 10.1016/j.mar.2016.10.001.

GUENTHER, T. W., HEINICKE, A., 2019. Relationships among types of use, levels of sophistication, and organizational outcomes of performance measurement systems: The crucial role of design choices. *Management Accounting Research*. Sv. 42, s. 1–25. doi: 10.1016/j.mar.2018.07.002.

HALL, M., 2008. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*. Sv. 33, č. 2–3, s. 141–163. doi: 10.1016/j.aos.2007.02.004.

HANSEN, D. G., 1997. Worker performance and group incentives: A case study. *Industrial and Labor Relations Review*. Sv. 51, č. 1, s. 37–49. doi: 10.2307/2525033.

ITTNER, C. D., LARCKER, D. F., 2003. Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*. Sv. 81, č. 11, s. 88–95.

ITTNER, C. D., LARCKER, D. F., MEYER, M. W., 2003. Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *Accounting Review*. Sv. 78, č. 3, s. 725–758. doi: 10.2308/accr.2003.78.3.725.

JENKINS JR., G. D., MITRA, A., GUPTA, N., SHAW, J. D., 1998. Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*. Sv. 83, č. 5, s. 777–787. doi: 10.1037/0021-9010.83.5.777.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., 1992. The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*. Sv. 70, č. 1, s. 71–79.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., 2000. Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*. Sv. 78, č. 5, s. 167–76.

KNOROVÁ, K, 2021. *Vliv systému měření výkonnosti a odměňování na pracovní chování, motivaci a výkonnost*. Disertační práce. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.

KUNZ, J., 2015. Objectivity and subjectivity in performance evaluation and autonomous motivation: An exploratory study. *Management Accounting Research*. Sv. 27, s. 27–46. doi: 10.1016/j.mar.2015.01.003.

KUVAAS, B., BUCH, R., GAGNÉ, M., DYSVIK, A., FOREST, J., 2016. Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion.* Sv. 40, s. 667–680. doi: 10.1007/s11031-016-9574-6.

KUVAAS, B., BUCH, R., WEIBEL, A., DYSVIK, A., NERSTAD, C. G. L., 2017. Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*. Sv. 61, s. 244–258. doi: 10.1016/j.joep.2017.05.004.

LANDRY, A. T., GAGNÉ, M., FOREST, J., GUERRERO, S., SÉGUIN, M., PAPACHRISTOPOULOS, K., 2017. The relation between financial incentives, motivation, and performance: An integrative SDT-based investigation. *Journal of Personnel Psychology*. Sv. 16, č. 2, s. 61–76. doi: 10.1027/1866-5888/a000182.

LARKIN, I., PIERCE, L., GINO, F., 2012. The psychological costs of pay-for-performance: Implications for the strategic compensation of employees. *Strategic Management Journal*. Sv. 33, č. 10, s. 1194–1214. doi: 10.1002/smj.1974.

LATHAM, G. P., LOCKE, E. A., 2006. Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting. *Organizational Dynamics*. Sv. 35, č. 4, s. 332–340. doi: 10.1016/j.orgdyn.2006.08.008.

LAU, C. M., SHOLIHIN, M., 2005. Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction? *British Accounting Review*. Sv. 37, č. 4, s. 389–413. doi: 10.1016/j.bar.2005.06.002.

LAZEAR, E. P., 2000. Performance pay and productivity. *American Economic Review*. Sv. 90, č. 5, s. 1346–1361. doi: 10.1257/aer.90.5.1346.

LOCKE, E. A., LATHAM, G. P., 1990. Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*. Sv. 1, č. 4, s. 240–246. doi: 10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x.

MALINA, M. A., SELTO, F. H., 2001. Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research*. Sv. 13, č. 1, s. 47–90. doi: 10.2308/jmar.2001.13.1.47.

MALTARICH, M. A., NYBERG, A. J., REILLY, G., ABDULSALAM, D. D., MARTIN, M., 2017. Pay-for-performance, sometimes: An interdisciplinary approach to integrating economic rationality with psychological emotion to predict individual performance. *Academy of Management Journal*. Sv. 60, č. 6, s. 2155–2174. doi: 10.5465/amj.2015.0737.

MANGANELLI, L., THIBAULT-LANDRY, A., FOREST, J., CARPENTIER, J., 2018. Self-determination theory can help you generate performance and well-being in the workplace: A review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*. Sv. 20, č. 2, s. 227–240. doi: 10.1177/1523422318757210.

MCGRAW, K. O., 1978. The detrimental effects of reward on performance: a literature review and a prediction model. In LEPPER, M. R., GREENE, D. *The hidden costs of reward*. Psychology Press. S. 33–60.

MERCHANT, K. A., VAN DER STEDE, W. A., 2006. Field-based research in accounting: accomplishments and prospects. *Behavioral Research in Accounting*. Sv. 18, č. 1, s. 117–134. doi: 10.2308/bria.2006.18.1.117.

NEELY, A., 2005. The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations and Production Management*. Sv. 25, č. 12, s. 1264–1277. doi: 10.1108/01443570510633648.

NEELY, A., RICHARDS, H., MILLS, J., PLATTS, K., BOURNE, M., 1997. Designing performance measures: A structured approach. *International Journal of Operations & Production Management*. Sv. 17, č. 11, s. 1131–1152. doi: 10.1108/01443579710177888.

NUDURUPATI, S. S., BITITCI, U. S., KUMAR, V., CHAN, F. T. S., 2011. State of the art literature review on performance measurement. *Computers and Industrial Engineering*. Sv. 60, č. 2, s. 279–290. doi: 10.1016/j.cie.2010.11.010.

NYBERG, A. J., PIEPER, J. R., TREVOR, C. O., 2016. Pay-for-performance's effect on future employee performance: Integrating psychological and economic principles toward a contingency perspective. *Journal of Management*. Sv. 42, č. 7, s. 1753–1783. doi: 10.1177/0149206313515520.

OLAFSEN, A. H., HALVARI, H., FOREST, J., DECI, E. L., 2015. Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination

theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*. Sv. 56, č. 4, s. 447–457. doi: 10.1111/sjop.12211.

PRENDERGAST, C., 1999. The provision of incentives in firms. *Journal of Economic Literature*. Sv. 37, č. 1, s. 7–63. doi: 10.1257/jel.37.1.7.

REICHERT, B. E., WOODS, A., 2017. Does motivational orientation impact the effectiveness of incentive contracts? *Journal of Management Accounting Research*. Sv. 29, č. 2, s. 87–103. doi: 10.2308/jmar-51539.

RIGBY, C. S., RYAN, R. M., 2018. Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*. Sv. 20, č. 2, s. 133–147. doi: 10.1177/1523422318756954.

RYAN, R. M., DECI, E. L., 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*. Sv. 55, č. 1, s. 68–78. doi: 10.1037/0003-066x.55.1.68.

SHAW, J. D., GUPTA, N., 2015. Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought. *Human Resource Management Journal*. Sv. 25, č. 3, s. 281–293. doi: 10.1111/1748-8583.12080.

SMITH, M., BITITCI, U. S., 2017. Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. *International Journal of Operations and Production Management*. Sv. 37, č. 9, s. 1207–1228. doi: 10.1108/ijopm-06-2015-0313.

TATICCHI, P., BALACHANDRAN, K., TONELLI, F., 2012. Performance measurement and management systems: State of the art, guidelines for design and challenges. *Measuring Business Excellence*. Sv. 16, č. 2, s. 41–54. doi: 10.1108/13683041211230311.

UNGER, O., SZCZESNY, A., HOLDERRIED, M., 2020. Does performance pay increase productivity? Evidence from a medical typing unit. *Management Accounting Research*. Sv. 47, s. 100649. doi: 10.1016/j.mar.2019.100649.

VAN HERPEN, M., VAN PRAAG, M., COOLS, K., 2005. The effects of performance measurement and compensation on motivation: An empirical study. *Economist*. Sv. 153, č. 3, s. 303–329. doi: 10.1007/s10645-005-1990-z.

WEIBEL, A., ROST, K., OSTERLOH, M., 2009. Pay for performance in the public sector—Benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Sv. 20, č. 2, s. 387–412. doi: 10.1093/jopart/mup009.

WOODS, A., 2012. Subjective adjustments to objective performance measures: The influence of prior performance. *Accounting, Organizations and Society*. Sv. 37, č. 6, s. 403–425. doi: 10.1016/j.aos.2012.06.001.

Český finanční a účetní časopis, 2021, roč. 16, č. 4, s. 55–79.

# The impact of performance measurement and reward systems on work behaviour, motivation and performance: Qualitative study

*Kateřina Knorová*

**Abstract:**

The aim of the research is to identify and characterize in more detail the factors that influence the effect of performance measurement and evaluation and reward systems on work effort and performance. In doing so, the influence not only on the level of work effort but also on its direction in line with overall company objectives is assessed. For the empirical research, a qualitative research method in the form of a case study in a selected company was chosen. For data collection, methods of document analysis and structured in-depth interviews were used. A total of 26 structured interviews were conducted. The aim of the structured interviews was to understand in detail the impact, perceptions and implications of the performance evaluation and reward systems used. It has been shown that when assessing the effectiveness of the systems mentioned, it is necessary to consider not only the characteristics of the performance measurement system, but also the way in which the information is used in management - the characteristics of the way in which performance is managed. The degree of link between the performance measurement system and the reward system was found to be a significant factor influencing the interactive vs. diagnostic use of the performance measurement system. At the same time, the research further characterized performance measurability as an important contextual factor influencing the effectiveness of performance rewards.

**Keywords:** Performance measurement; Performance management; Reward system; Motivation; Pay for performance.

**JEL Classification:** M41.