

# Měření výkonnosti a jeho propojení se systémem odměňování<sup>#</sup>

*Kateřina Knorová\**

## Úvod a cíl příspěvku

Měření výkonnosti je z hlediska teoretického i empirického výzkumu velmi rozsáhlou a rychle se rozvíjející oblastí, která je předmětem zkoumání širokého spektra oborů: finanční účetnictví, manažerské účetnictví a controlling, řízení firem a teorie managementu, řízení lidských zdrojů, marketing, finanční řízení, ekonomická teorie, psychologie a sociologie. Výzkum z pohledu více oborů je jistě přínosný, způsobuje však i některé komplikace. Rozdílné přístupy k měření výkonnosti vedou i k odlišným definicím, řada výzkumů na podobná témata probíhá nezávisle v rámci daných disciplín, neexistují společné definice a jednotný pojmový aparát, není společná shoda ohledně toho, jaké jsou klíčové otázky pro výzkum a teoretická východiska měření výkonnosti. Na jednu stranu nabízí téma měření výkonnosti značné množství článků a publikací mnoha autorů, na druhou stranu příliš velká různorodost brzdí další vývoj, neboť ztěžuje možnost navázat na předchozí výzkum. Proto, aby výzkum měření výkonnosti mohl přinést více syntetizující výsledky, bylo by třeba určit základní hranice této problematiky a shodnout se na výchozích teoretických základech a definicích pojmů (Neely, 2007).

V posledních 20 letech zájem o oblast měření a řízení výkonnosti dále významně roste. Ve vývoji je možno sledovat zvyšující se důraz na nefinanční perspektivu měření výkonnosti oproti dříve zdůrazňované finanční perspektivě. Řada firem si uvědomuje, že pro úspěch ve stále více se měnícím a konkurenčním prostředí je důležité sledovat a rozumět klíčovým faktorům firemní výkonnosti. Měření výkonnosti je považováno za rozhodující faktor ke zlepšení firemní výkonnosti.

Neely definuje měření a řízení výkonnosti jako „vyvážený a dynamický systém, který podporuje proces rozhodování prostřednictvím získávání, zpracování a analyzování informací“ (Neely, 2007). Koncept „vyváženosti“ vychází z potřeby používat více rozdílných měřítek a perspektiv, které ve

---

<sup>#</sup> Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu Fakulty financí a účetnictví VŠE v Praze, který je realizován v rámci institucionální podpory VŠE IP100040.

<sup>\*</sup> Ing. Kateřina Knorová, MBA – odborná asistentka; Katedra manažerského účetnictví, Fakulta financí a účetnictví, Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3; <katerina.knorova@vse.cz>.

vzájemných souvislostech dokáží popsat výkonnost firmy (Kaplan – Norton, 1996). Koncept „dynamiky“ se týká potřeby vyvinout takový systém, který umožní nepřetržitě sledovat vnitřní i vnější prostředí ve vztahu ke stanoveným cílům a prioritám (Bitici – Turner – Begemann, 2000).

Aktuálním tématem výzkumu i odborné praxe je otázka propojení odměňování a měření výkonnosti, otázka výběru ukazatelů, pomocí kterých monitorovat dosaženou výkonnost a motivovat zaměstnance. Častým způsobem, jak zvýšit motivaci a výkonnost, jsou finanční výkonnostní odměny – odměny závislé na dosažené výkonnosti.

Cílem článku je analyzovat základní názory na propojení systému odměňování a měření výkonnosti. Mnoho autorů z oblasti praxe i teoretického výzkumu se zabývá otázkou, zda je možno zlepšit výkonnost firem lepším měřením výkonnosti a jak provázat systém odměn zaměstnanců s firemními ukazateli výkonnosti. Existuje řada protichůdných postojů. Na jedné straně je možno uvést autory obhajující význam měření výkonnosti, řízení podle stanovených cílů a finančních odměn v závislosti na výkonnosti (Locke - Latham, 1990). Na druhé straně je možno nalézt řadu kritických názorů k motivační účinnosti finančních odměn (Kohn, 1993; Pink, 2009).

Pro splnění cíle bylo z metodologického hlediska využito analýzy, komparace a následné syntézy poznatků získaných studiem relevantní literatury. Informační zdroje byly vybrány na základě obsahové a věcné blízkosti s hlavním tématem článku. Vzhledem k interdisciplinárnímu charakteru tématu, byla pozornost věnována nejen názorům a přístupům autorů z oblasti měření výkonnosti, ale rovněž psychologie a mikroekonomické teorie.

### **Historický vývoj a současnost měření výkonnosti**

Otázky týkající se měření výkonnosti jsou středem zájmu podnikových manažerů i odborného výzkumu již několik desetiletí (Neely, 2005). Již v 50. letech 20. století někteří autoři zmiňují potenciální nežádoucí důsledky jednostranně zaměřeného měření výkonnosti a otevírají dvě základní témata: touhu porozumět a měřit výkonnost a uvědomění si existence nepředpokládaných „postranních“ (nežádoucích) důsledků měření výkonnosti. Za první vědecký článek může být považován příspěvek *Chybné důsledky měření výkonnosti* (*Dysfunctional Consequences of Performance Measurement*, Ridgway, 1956). Také Argyris v roce 1952 v článku *Vliv rozpočtů na jednotlivce* (*The Impact of Budgets on People*) zmínil potenciální postranní účinky měření výkonnosti. Ve stejné době, v roce 1954 ve své knize *The Practice of Management* navrhl Drucker používat vyvážený („balanced“) soubor měřítek jako možné řešení snahy měřit výkonnost a přitom se vyhnout nežádoucím důsledkům. Jako vhodná měřítko nabízí Drucker následující: pozici na trhu, inovace, produktivitu, fyzické a finanční zdroje, ziskovost, výkonnost manažerů

a jejich rozvoj, výkonnost zaměstnanců a jejich přístup a „veřejnou“ (public) odpovědnost.

Nicméně, je možno konstatovat, že až do 80. let převládalo měření firemní výkonnosti podle finančních ukazatelů a prakticky výhradní orientace na řízení podle finanční perspektivy.

V 80. a 90. letech 20. století přichází kritika stávajících systémů měření výkonnosti, které vedly k jednostrannému hodnocení výkonnosti z finančního hlediska a především ke krátkodobé orientaci pouze na finanční výsledky, což ve výsledku vedlo ke zhoršení postavení firem na trhu. Řada autorů v této době navrhuje podobně jako již Drucker o 30 let dříve vyvážený soubor měřítek a potlačení jedinečného postavení finančních měřítek v systémech měření výkonnosti, např.:

- výkonnostní pyramida (the performance pyramid, Lynch - Cross, 1991),
- soustava klíčových ukazatelů výkonnosti (the results-determinants framework, Fitzgerald aj., 1991),
- matice měření výkonnosti (the performance measurement matrix, Keegan aj., 1989), a
- balanced scorecard (Kaplan – Norton, 1992).

Dominantní otázkou výzkumu v oblasti měření výkonnosti v 90. letech se stala otázka, jak tyto „vyvážené systémy měření výkonnosti“ dále rozvíjet a úspěšně implementovat v podnikové praxi.

V následujících letech, kdy část firem skutečně implementovala vyvážené systémy měření výkonnosti, bylo možno na základě empirických dat ověřit dopad těchto systémů na výkonnost a řízení podniků. Na základě empirických výzkumů začala fáze ověřování teoretických předpokladů, které tvořily základ balanced scorecard a podobných „vyvážených systémů“ měření podnikové výkonnosti. Následující výzkum v této oblasti se zaměřil zejména na otázky, jakým způsobem rozvíjet dynamické spíše než statické systémy měření výkonnosti, jak zdůraznit řízení výkonnosti raději než „pouze“ měření výkonnosti. Aktuální otázkou současného výzkumu je, jak zajistit, aby systémy měření výkonnosti byly dostatečně flexibilní a dokázaly reagovat na rychlý vývoj trhu a samotných firem. Už jen samotná implementace systémů měření výkonnosti trvá v průměru 18 až 24 měsíců a za tuto dobu může dojít na trhu a ve fungování firmy k významným posunům (Bourne aj., 2000).

### **Odměňování podle výkonnosti**

Z pohledu manažerského účetnictví je možno měření výkonnosti definovat jako nedílnou a neoddělitelnou součást řízení výkonnosti. Měření výkonnosti je subsystémem řízení výkonnosti, jehož primárním zaměřením je informační funkce – poskytovat informace potřebné pro řízení (Standard IMA, 1998). Jedno

bez druhého nemá smysl. Pokud chci řídit, potřebuji informace, podle kterých mohu přijímat rozhodnutí. Má-li mít informace vypovídací schopnost, je potřeba, aby neexistovala v izolaci, sama pro sebe, ale aby byla v řízení využívána.

Obecně tedy platí, že pokud chci řídit, musím umět měřit. Protože to, co neměřím, se nikdy nedozvím, nebo se dozvím až ve chvíli, když již nemohu situaci ovlivnit. Pokud se však naše měření týká lidské činnosti, která je uvědomělá, platí zároveň, že „co měříte, je to, co dostanete“ (Merchant, 2006).

„Měření výkonnosti podniku tedy není pouze nástrojem umožňujícím popsat podnikovou výkonnost, ale současně představuje nástroj, jehož vhodným či špatným využitím je možné pozitivně či negativně působit na chování a jednání těch osob, které mohou průběh zkoumané činnosti ovlivnit.“ (Wagner, 2009, str. 19).

Výběr ukazatelů pro sledování výkonnosti a motivaci manažerů a zaměstnanců je tedy zásadní otázkou ve všech podnicích. Pokud se hodnotí vývoj zisku, manažeři a zaměstnanci mají tendenci zaměřit se na růst zisku, pokud se měří růst firmy, manažeři (zaměstnanci) budou vyhledávat aktivity s růstovým potenciálem. Tento efekt je možné pozorovat i v situacích, kdy daný ukazatel není přímo navázán na motivační systém a odměňování. Pokud je přímo součástí systému odměn a bonusů, je tento efekt ještě posílen.

Jedna ze základních otázek výzkumu v oblasti řízení firem a manažerského účetnictví se týká způsobu, jakým je možno ovlivnit chování zaměstnance s cílem zvýšit jeho výkonnost. Firmy potřebují stále motivovat zaměstnance k větší flexibilitě a nalézání spolehlivého řešení komplexních úkolů. Jedna z obvyklých cest, jak zvýšit motivaci zaměstnance a následně výkonnost, je poskytnutí finanční odměny v závislosti na výkonnosti (Garbers – Konradt, 2014).

Mnoho teorií z oblasti psychologie, ekonomie a řízení firem se zabývalo vysvětlením role výkonnostních odměn na motivaci jednotlivce. Mezi teoriemi, které přesvědčivě obhajují pozitivní efekt finančních stimulů, je možno jmenovat:

- teorii očekávání (expectancy theory, Porter – Lawler, 1968),
- teorii zastoupení (agency theory, Ross, 1973), a
- teorii stanovení cílů (goal-setting theory, Locke – Latham, 1990).

Teorie očekávání (Porter – Lawler, 1968) předpokládá, že úroveň motivace závisí na očekávání a výsledné hodnotě, kterou jednatel připisuje konkrétnímu cíli. Odměny zvyšují vnímanou hodnotu, tzn. atraktivitu výkonnostního cíle, a proto motivují jednotlivce, aby si vybrali cíle spojené s odměnami. Za další, i finanční odměna je vnímána jako hodnota, a proto je

motivace posílena, když existuje jasná a zřejmá vazba mezi vynaloženým úsilím, výkonností a výsledkem.

Teorie zastoupení (Ross, 1973) považuje jednotlivce za racionální ekonomické subjekty, kteří maximalizují svůj užitek. Hlavním předpokladem teorie zastoupení je tvrzení, že jednotlivci se budou snažit minimalizovat vynaložené úsilí, pokud nepřispívá ke zvýšení jejich osobní prosperity. Odměny, které nejsou závislé na výkonnosti, nesplňují toto kritérium, na druhé straně odměny, které jsou závislé na výkonnosti, by měly podporovat zvýšenou výkonnost.

Teorie stanovení cílů (Locke – Latham, 1990) předpokládá, že odměny zvyšují výkonnost vytvořením závazku ke splnění cíle. Cíle, se kterými se jedinec ztotožní, vedou ke zvýšenému úsilí a snaze hledat řešení ke splnění cíle. Dle této teorie finanční odměny zvyšují úroveň přijetí a ztotožnění se se stanoveným cílem, a proto vedou ke zvýšené výkonnosti. Teorie stanovení cílů vychází z předpokladu, že právě stanovený cíl může dát smysl jinak nedůležitému úkolu, stanovení cíle dodá smysluplnost splnění takového úkolu, cíl a jeho naplnění se stává standardem dosažené výkonnosti.

### **Kritika pozitivního vlivu finančních odměn na výkonnost jednotlivce**

Na druhé straně řada empirických studií ukazuje, že v určitých situacích mohou finanční odměny snížit pracovní úsilí, motivaci a výkonnost jednotlivce. Tímto efektem se zabývala řada autorů z oblasti sociální psychologie, mikroekonomické teorie i teorie řízení firem. Mezi známé výrazné kritiky vlivu odměn na výkonnost můžeme jmenovat autory Kohna (1993) a Pinka (2009).

Jiné teorie neodmítají zcela odměny jako nástroj řízení výkonnosti, ale upozorňují na možné snížení motivace a pokles výkonnosti a popisují důvody a podmínky, za kterých může ke snížené motivaci a následně i výkonnosti docházet. K těm patří např.:

- kritika stanovení cílů a odměňování podle výkonnosti,
- teorie samostatného rozhodování, a
- teorie vytěsnění motivace.

Jiní autoři především z oblasti měření a řízení výkonnosti (Kerr, 1975; Manzoni 2008, 2010) nepopírají kladný vliv finančních odměn na výkonnost, ale věnují se nedokonalosti procesu měření výkonnosti a nedokonalým vazbám mezi měřením výkonnosti a požadovaným chováním jednotlivce a z nich vyplývajícím „nežádoucím“ vedlejším efektům, které mohou negativně ovlivnit výkonnost.

V dalším textu se podrobněji věnuji jednotlivým přístupům.

### **Kritika stanovení cílů a odměňování dle výkonnosti**

Autoři Ordóñez, Schweitzer, Galinsky a Bazerman (2009) upozorňují na řadu vedlejších efektů řízení jednotlivců podle stanovených cílů:

- Cíle zužují pozornost, jednotlivci často přehlíží jiné aspekty úkolu.
- Stanovit vhodné cíle je velmi složitý proces, často jsou cíle definovány velice úzce, což může způsobit, že není věnována pozornost důležitým dimenzím výkonnosti, které nejsou součástí měření. Často jsou například upřednostněny jasné definované krátkodobé cíle a naopak nedostatečná pozornost je věnována dlouhodobějším cílům, u kterých chybí konkrétní specifikace a možnost měření.
- Stanovení příliš velkého množství cílů může vést k tomu, že budou upřednostněny ty, kterých lze snadněji dosáhnout, ne ty, které jsou pro firmu důležitější.
- Nevhodný časový horizont – větší pozornost je věnována krátkodobým cílům na úkor dlouhodobých.

Pokud jsou cíle stanoveny příliš ambiciózně, mohou navíc vést k ochotě přijmout vysokou míru rizika, k volbě řešení, které není optimální, v krajních případech k neetickému chování – zkreslování vykazovaných výsledků nebo neetickým metodám ke zvýšení výkonnosti. Za určitých okolností může docházet rovněž ke snížení spokojenosti zaměstnanců, neboť kvalitní výsledky nejsou oceněny, pokud není dosažena požadovaná cílová úroveň.

V prostředí, které je výrazně zaměřeno na řízení podle stanovených cílů, může být také narušena spolupráce, předávání zkušeností a proces učení. Většina pozornosti je soustředěna na splnění cílů a není věnován čas experimentování, učení se z chyb a vzájemné spolupráci.

Výzkumy ukazují, že řízení podle stanovených cílů funguje dobře při řešení jednoduchých, snadno definovatelných a měřitelných úkolů, které nejsou spojeny s vysokou mírou nejistoty. Naopak nejvíce nežádoucích efektů je možno pozorovat v komplexních situacích, jejichž výsledky jsou ovlivněny řadou faktorů, u kterých je měření výkonnosti složité a v případech, kdy existuje možnost zkreslení a neetického chování.

### **Teorie samostatného rozhodování**

Ve druhé polovině 20. století se řada výzkumů z oblasti sociální psychologie zabývá myšlenkou, že poskytnutí vnější především finanční odměny zaměstnancům může být kontraproduktivní – odměny mohou snížit výkonnost a ochotu uskutečnit danou činnost (daný úkol), neboť vnější odměna může snížit nebo zcela vytěsnit vnitřní motivaci.

V roce 1970 Titmuss (1970) přišel s myšlenkou, že platby za dárcovství krve omezí vnímanou sociální hodnotu dárcovství a v důsledku toho povedou

ke snížení nebo úplnému odmítnutí ochoty darovat krev. Přestože nebyl schopen toto své tvrzení nijak obecněji prokázat, jeho pojetí vyvolalo velkou pozornost.

Přibližně ve stejné době, na konci 70. let 20. století, se podobné myšlenky věnovali i další autoři z oblasti psychologie, kteří rovněž obhajují názor, že vnější odměny mohou snížit vnitřní motivaci, a tedy mít nežádoucí negativní vliv na výkonnost. Mezi nejznámější autory a jejich hypotézy patří: The Hidden Cost of Reward (Lepper - Greene, 1978), Overjustification Hypothesis (Lepper - Greene - Nisbett, 1973), Corruption Effect (Deci, 1975) nebo Cognitive Evaluation Theory (Deci - Ryan, 1985).

Autoři v těchto dílech rozlišují vnější a vnitřní motivaci. Zatímco vnější motivace je orientována na získání odměny s vnímanou vysokou hodnotou, vnitřní pohnutky představují samostatné jednání a činnosti, které jedinec provádí o svém vlastním rozhodnutí z důvodu uspokojení, které mu taková činnost přináší. V případě vnitřní motivace chce jedinec sám vykonávat danou činnost, a není proto potřeba žádná vnější pobídka, slib nebo hrozba. Studie ukázaly, že vnitřní motivace může být snížena nebo zcela vytěsněna především v situacích, kdy:

1. Odměna je příliš vysoká

Proces rozhodování a výběru racionálního chování je zcela ovlivněn velikostí odměny, pro jedince se jeví jako racionální podřítit své jednání vnější odměně než vnitřním preferencím. Tento efekt je označován jako „efekt příliš velkého odůvodnění“ (overjustification effect, Lepper - Greene - Nisbett, 1973).

2. Předmět vnitřní motivace podřízeného je současně zdrojem vnější odměny ze strany nadřízeného.

Odměna je poskytnuta za činnost, kterou by jedinec učinil sám o své vůli.

Podrobněji se efektu snížení vnitřní motivace věnovali autoři Deci a Ryan a jejich názory je možno shrnout následovně:

- Kladná zpětná vazba má tendenci zvýšit vnitřní motivaci, zatímco finanční (hmotné) odměny mají tendenci snížit vnitřní motivaci, ne však za všech okolností.
- Především, nedochází ke snížení motivace, pokud jsou odměny poskytnuty nezávisle na splnění konkrétního úkolu nebo pokud odměna nebyla očekávána.
- Odměny mohou mít i pozitivní efekt na motivaci, pokud jsou doprovázeny podporujícím prostředím.

V následujících letech upozornili Deci a Ryan na malé praktické využití této teorie v ekonomické oblasti, neboť ve skutečnosti se ve firmách jednotlivci nesetkávají příliš často s úkoly, které jsou vnitřně zajímavé (spojeny s vnitřní

motivaci). Rozšířili tedy přístup k hodnocení motivace jednotlivce a přišli s teorií samostatného rozhodování (Self-determination theory, Deci – Ryan, 2000).

Dle této teorie jsou základními faktory, které tvoří základ vnitřní motivace, potřeba samostatného rozhodování a využití vlastních schopností. Teorie samostatného rozhodování vychází z předpokladu, že jednotlivci jsou z podstaty motivováni růst a dosahovat úspěchu, proto jsou ochotni se zavázat a vykonávat i z hlediska vnitřní motivace nezajímavé úkoly, pokud chápou jejich smysl a hodnotu. Základem je tedy rozšíření původního rozlišení vnitřní a vnější motivace na motivaci nezávislou (autonomní) a řízenou (kontrolovanou, ovládanou). Autonomní motivace představuje jednání, které jednotlivci uskutečňují, protože jim přináší radost nebo je baví – je spojeno s vnitřní motivací nebo protože splnění takového úkolu je pro ně smysluplné (ztotožnění se s úkolem). Řízená motivace vyvolává jednání, jehož cílem je získat nějakou odměnu (finanční i nefinanční – např. povýšení) nebo které je spojeno s určitým tlakem a povinností na uskutečnění takového jednání.

Pokud podřízený vnímá danou činnost (úkol) jako podporující jeho vlastní potřebu samostatného rozhodování a využití vlastních schopností a znalostí, poté dokonce i v situaci, pokud je činnost zároveň spojena s vnější odměnou (zvyšuje jeho vnější užitek), bude jeho jednání spojeno i s vnitřní motivací (zvýšen jeho vnitřní užitek). Podřízený bude mít vyšší úroveň celkového užitku, pokud bude uvažovat současně vnitřní i vnější motivaci. Pokud však podřízený vnímá daný úkol a s ním spojenou odměnu jako nástroj řízení a kontroly, ne jako výsledek svého samostatného rozhodnutí, bude jeho vnitřní motivace potlačena. Vyššího užitku pro podřízeného bude dosaženo v situaci, kdy bude zvažována pouze vnější motivace.

Teorie samostatného rozhodování předpokládá, že jednotlivci jsou v chování ovlivněni 3 základními potřebami:

- Nezávislostí (Autonomií) – možností jednat o své vůli, možnost výběru a samostatného rozhodování.
- Kompetencemi (Znalostmi a dovednostmi) – možností významně ovlivnit výsledek, využitím vlastních schopností a dovedností a jejich dalším rozvojem.
- Sociálními vazbami – možností uspokojovat a rozvíjet vzájemné vztahy v rámci skupiny.

Především první dvě skupiny potřeb představují základ vnitřní motivace. Pro udržení vnitřní motivace je důležitý nejen úkol, který je vnitřně zajímavý a se kterým se osoba ztotožní, ale i dostatek autonomie a kompetencí pro jeho uskutečnění. U úkolů, kde není silná vnitřní motivace, přispívá naplnění těchto 3 potřeb ke zvýšení autonomní motivace. Pokud jednotlivci uspokojí potřebu využití vlastních schopností a dovedností a rozvíjení sociálních vazeb, mají tendenci ztotožnit se s danou činností.



Deci a Ryan zastávají názor, že pracovní prostředí, které uspokojuje tyto tři základní potřeby, přispívá k vyšší vnitřní motivaci a podporuje autonomní motivaci, což vede k lepším pracovním výsledkům, vyšší výkonnosti a vyšší spokojenosti zaměstnanců.

Cílem je tedy určitá rovnováha mezi vnitřní a autonomní vnější motivací. Důležitá je role manažerů a podniková struktura, která by měla podporovat autonomii, využití schopností a dovedností a sociální vztahy. Příliš velký tlak na výsledky může mít nežádoucí důsledky a podkopávat schopnost manažerů v podpoře samostatného rozhodování a jednání podřízených zaměstnanců.

### **Teorie vytěsnění motivace**

Na přelomu 20. a 21. století myšlenku vytěsnění motivace a vliv na výkonnost jednotlivce z hlediska ekonomické teorie popsali autoři Frey a Jegen (2001) a pojmenovali „efekt vytěsnění motivace“ (motivation crowding out).

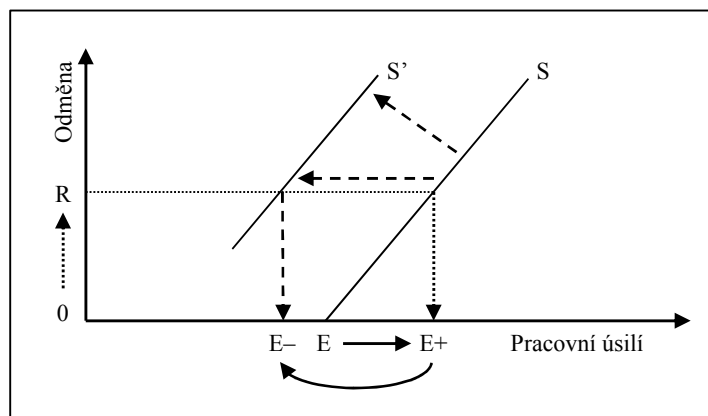
Efekt vytěsnění motivace předpokládá, že vnější pobídka (finanční odměna) může za určitých okolností snížit vnitřní motivaci. Efekt vytěsnění může být dokonce silnější než relativní cenový efekt a vést k nižší výkonnosti.

Část motivace může být negativně ovlivněna, pokud předchází nepeněžní vztah a motivace jsou transformovány na peněžní vztah. Jedná se pravděpodobně o jednu z nejvýznamnějších (co do velikosti dopadu) anomálií v ekonomické teorii, která popírá jeden ze základních ekonomických předpokladů, že zvýšení peněžní odměny zvýší nabídku práce. Ostatní dříve popsané anomálie (např. dotace, utopené náklady) pouze zmírňují vliv relativního cenového efektu, nevedou ale ke zcela opačnému průběhu nabídky.

Efekt vytěsnění motivace předpokládá, že za určitých okolností není rozhodujícím faktorem ovlivňujícím nabídku cena práce, ale zcela odlišný typ „pobídky“ – vnitřní motivace. Klasická ekonomická teorie bere v úvahu pouze vliv vnější motivace. Naproti tomu hlavní školy psychologie zdůrazňují především vnitřní motivaci, kdy hlavní „odměnou“ je činnost sama o sobě, nikoliv vnější finanční odměna. Teorie vytěsnění motivace předpokládá vzájemnou provázanost a vliv vnitřní a vnější motivace a s tím spojené změny v individuálních preferencích.

Vzájemné působení relativního cenového efektu a efektu vytěsnění motivace popisuje Obrázek 1. S je křivka nabídky práce jednotlivce v klasickém pojetí: zvýšení odměny (posun z 0 do R) vyvolá zvýšení pracovního úsilí (posun z E do E+). Efekt vytěsnění motivace vyvolá změnu preferencí jednotlivce a posun křivky S směrem vlevo nahoru do S' a pokles pracovního úsilí z E+ do E-. V tomto případě je efekt vytěsnění motivace větší než relativní cenový efekt – zvýšení odměny z 0 do R vede ke snížení pracovního úsilí z E do E-.

**Obr. 1: „Čistý“ dopad cenového efektu a efektu vytěsnění motivace**



Zdroj: Frey – Jegen (2001).

Vliv vnějších zásahů na vnitřní motivaci lze vysvětlit pomocí dvou psychologických procesů (Frey – Jegen, 2001):

1. Narušení samostatného rozhodování.

Pokud jedinec vnímá, že vnější zásahy snižují možnost jeho samostatného rozhodování, jeho vnitřní motivace je nahrazena vnější kontrolou (řízením). Centrum rozhodování je přesunuto z „vnitřního prostředí“ do „vnějšího okolí“ jedince a jeho rozhodování je ovlivněno vnější, nikoli vnitřní motivací.

2. Narušení vlastní hrdosti

Pokud má jedinec pocit, že jeho vlastní motivace není vnějším zásahem brána v úvahu, potom je vnitřní motivace automaticky odmítnuta. Vzniká pocit, že jeho vlastní angažovanost a schopnosti nejsou dostatečně oceněny, což snižuje jejich vnímanou hodnotu. Vnitřně motivovaný jedinec ztrácí ochotu ukázat vlastní zájem a zapojení do splnění úkolu, pokud nadřazený spojí daný úkol s vnějším zásahem – úkol je nařízen nebo je za jeho uskutečnění nabídnuta odměna. Vlastní hrdost je tím narušena a pracovní úsilí jedince se snižuje.

Z výše uvedeného můžeme odvodit podmínky, které popisují, jakým způsobem vnější odměny ovlivňují vnitřní motivaci:

1. Vnější zásahy vytěsňují vnitřní motivaci, pokud jsou vnímány jako nástroj řízení. Samostatné rozhodování i vlastní hrdost jsou narušeny a jedinec reaguje snížením vnitřní motivace při uskutečnění daného úkolu.

2. Vnější zásahy mohou podpořit vnitřní motivaci, pokud jsou vnímány jako „podporující nástroj“. Vlastní hrdost je posílena, je vytvořen větší prostor pro samostatné jednání, tedy i podpořeno samostatné rozhodování. Celková motivace je zvýšena.

### **Nedokonalost procesu měření výkonnosti a nedokonalé vazby mezi měřítka výkonnosti a požadovaným chováním**

I autoři, kteří nepopírají kladný vliv odměn na výkonnost, upozorňují na možné nežádoucí a vedlejší efekty vazby systému odměňování se systémem měření výkonnosti. Jejich základní myšlenky je možno shrnout následovně:

Jednotlivci jsou racionální a mají tendenci uskutečňovat chování, které je odměňováno. Bez pochyby spojení významné odměny a požadovaného výstupu funguje. Pokud nabídnete odměnu za určitou aktivitu nebo chování, tato oceňovaná činnost se zvýší. Problém je, že jen ve velmi omezených praktických situacích, jsme schopni „platit“ jedince přesně za to, co chceme. Měření výkonnosti je nedokonalý proces. Často měřítka výkonnosti neúplně vystihují dopad jednotlivce na organizaci. Pokud platíme zaměstnance na základě takových neúplných měřítek, jistě získáme více požadovaného výstupu, ale i více jiných výstupů, které nejsou požadovány. Pokud bychom použili více globální měřítka, která lépe vystihují celkový dopad, mohou být na druhou stranu částečně neovlivnitelná ze strany jednotlivce, a nesplňovat tedy základní podmínku nastavení motivačních kritérií. Měřítka, která nejsou ovlivnitelná ze strany jedince, mohou vést k přijetí příliš vysokého rizika a ke snížení těsné vazby mezi vynaloženým úsilím a poskytnutou odměnou (Manzoni, 2010).

Otázkou nedokonalé vazby mezi měřením výkonnosti a odměňováním se zabýval již Kerr (1975) ve známém a hojně citovaném článku „On the folly of rewarding A while hoping for B.“ Kerr namítá, že mnoho odměňovacích systémů nechtěně odměňuje jednání, kterému se snažíme zamezit, a žádoucí chování není odměňováno. Např. snažíme se nastavit ambiciózní cíle, ale odměňujeme splnění rozpočtu a předpokladu, snažíme se podporovat týmovou spolupráci a odměňujeme nejlepší jedince, nové myšlenky a inovace jsou verbálně podporovány, odměňováno je ale dodržování zaběhnutých postupů a minimalizace chyb. Kerr uvádí řadu příkladů z rozličných oborů a oblastí činnosti (medicína, školství, politika i komerční firmy) a ukazuje, že na základě nastavení motivačních a odměňovacích systémů jedinci uskutečňují jiné chování, než které je požadováno. V krajních případech je výsledek negativně korelován s požadovaným výstupem. Častěji dochází spíše k situaci, kdy organizace odměňuje určité chování a doufají, že jedinci zároveň uskuteční i jiné, které však nemusí být zcela pozitivně korelováno s odměňovaným chováním. Často se firmy snaží odměnit požadované chování, avšak proces odměňování je nedokonalý, především z důvodu použití neúplných měřítek výkonnosti, které ne zcela vystihují všechny relevantní dimenze výkonnosti.

Základní myšlenku Kerra je tedy možno vyjádřit jako snahu vyhnout se rozporům mezi tím, co chceme a tím, co odměňujeme.

Výzkum v posledních desetiletích se zaměřil především na otázku, jak zlepšit výkonnost výběrem lepších měřítek výkonnosti. V souvislosti s tím došlo i k posunu v chápání postavení měření výkonnosti a jeho důležitosti. Původní vyjádření: „pokud chcete něčeho dosáhnout, měli byste to měřit a odměňovat“ chápáno jako podmínka nezbytná se změnilo na ve svém smyslu mnohem silnější vyjádření: „dostanete to, co měříte“, které je často vnímáno jako podmínka postačující (Manzoni, 2010).

Dochází tak k velmi výraznému zjednodušení a jednostranné orientaci na vztah mezi výkonností a odměňováním, resp. mezi výkonností a měřítky výkonnosti. Vedlejší, nežádoucí efekty spojené s odměňováním podle výkonnosti jsou pak často spojovány pouze s otázkou výběru „správných“ měřítek výkonnosti. Základní omezení však spočívá ve skutečnosti, že zcela vzácně můžeme najít „správná“ měřítka, nejsme schopni definovat a měřit „lepší“ ukazatele, které by správně vystihly požadovaný výstup a dokázaly motivovat k požadované výkonnosti.

### **Systém odměňování jako jeden z nástrojů ovlivňujících chování zaměstnance a jeho výkonnost**

Možným řešením, jak lépe pochopit a ovlivnit výkonnost jednotlivců, je rozšíření oblasti zkoumání a posuzování systému odměňování v širším kontextu ostatních manažerských nástrojů ovlivňujících výkonnost a chování zaměstnance (Manzoni, 2008).

Mezi základní nástroje můžeme zařadit:

- Ukazatele výkonnosti a systém odměňování.
- Organizační strukturu – definuje postavení zaměstnance, jeho nadřízené, kolegy a má vliv na vnímání podřízeného ohledně jeho začlenění v organizaci.
- Procesy – způsob organizace práce, návaznosti jednotlivců a oddělení.
- Chování managementu – samostatný prvek ovlivňující podřízené, především z pohledu zda je či není v souladu s firemní politikou a firemními ukazateli výkonnosti a sloužící jako vzor chování pro ostatní.
- Technologie a dostupné informace.
- Dovednosti a schopnosti.
- Firemní kulturu.

Z výše uvedeného vyplývá, že systém odměňování by měl být chápán pouze jako jeden z nástrojů ovlivňujících chování zaměstnanců. Jako takový by měl být i posuzován a hodnocen. Systém odměňování by neměl být považován za jediný zásadní nástroj a hlavní ovlivňující sílu chování zaměstnanců, ale jako

součástí širšího systému prvků, které dohromady ovlivňují chování a výkonnost jednotlivce. Konečný efekt na výkonnost jednotlivce je výsledkem působení všech výše uvedených nástrojů.

### **Závěr**

Měření výkonnosti je předmětem odborného výzkumu i středem zájmu podnikové praxe již řadu desetiletí. Po počáteční vývojové etapě, kterou je možno charakterizovat jako období převládající orientace na měření výkonnosti podle finančních ukazatelů, přišla v 80. letech 20. století řada autorů s výraznou kritikou tohoto jednostranného zaměření. Toto období je spojeno s důrazem na vyvážené systémy měření výkonnosti, z nichž nejznámější a nejrozšířenější je balanced scorecard. Současný výzkum v oblasti měření výkonnosti je zaměřen více na propojení systému řízení výkonnosti a měření výkonnosti a zajištění dynamiky takovýchto systémů a jejich flexibilní reakce na měnící se podmínky interního prostředí firem a vnějšího tržního okolí.

Výzkum v oblasti řízení firem se rovněž již řadu let zabývá způsobem, jakým je možno ovlivnit chování zaměstnance s cílem zvýšit jeho výkonnost. Kontroverzní otázkou budící stále velmi živou odbornou diskusi, které se věnuje i tento článek, je propojení měření výkonnosti s odměňováním zaměstnanců. Poskytnutí finanční odměny v závislosti na výkonnosti je jedna z obvyklých cest, jak motivovat zaměstnance a ovlivnit jeho chování s cílem zvýšit jeho výkonnost a následně dosáhnout vyšší celkové firemní výkonnosti. Řada teorií obhájí pozitivní vliv finančních odměn na výkonnost a potvrzuje, že propojení měření výkonnosti a odměňování přispívá ke zvýšení výkonnosti jednotlivce.

Na druhou stranu řada autorů kritizuje využívání finančních odměn v závislosti na výkonnosti a upozorňuje na negativní motivační důsledky odměn, především vytěsnění vnitřní motivace. Tento článek se věnuje především kritice řízení podle nastavených cílů, teorii samostatného rozhodování a mikroekonomické teorii vytěsnění motivace. Je možno konstatovat, že odměny v závislosti na výkonnosti mají nejméně nežádoucích efektů při řešení jednoduchých, snadno definovatelných a měřitelných úkolů, které nejsou spojeny s vysokou mírou nejistoty. Naopak při řešení komplexních situací, u kterých je měření výkonnosti složité a které jsou spojeny s možností zkreslení a neetického chování, roste riziko vzniku nežádoucích efektů. Zároveň pokud je odměna chápána jako nástroj kontroly ze strany nadřízeného, může dojít ke snížení motivace a k nižší výkonnosti jednotlivce.

Prostor v článku je věnován rovněž diskusi, zda je možno zlepšit motivační účinnost výběrem vhodných měřítek výkonnosti a jak účinně kombinovat odměňování podle výkonnosti s ostatními manažerskými nástroji. Právě vhodnou kombinací všech manažerských nástrojů působících na chování a

výkonnost jednotlivce je možné především v delším časovém horizontu ovlivnit výkonnost firmy žádoucím směrem.

### **Literatura:**

- [1] Argyris, C. (1952): *The Impact of Budgets on People*. Ithaca / New York, Cornell University / Controllershship Foundation, 1952.
- [2] Bititci, U. S. – Turner, U. – Begemann, C. (2000): *Dynamics of Performance Measurement Systems*. International Journal of Operations & Production Management, 2000, roč. 20, č. 6, s. 692-704.
- [3] Bourne, M. – Mills, J. – Wilcox, M. – Neely, A. – Platts, K. (2000): *Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems*. International Journal of Operations & Production Management, 2000, roč. 20, č. 7, s. 754-771.
- [4] Deci, E. L. (1975): *Intrinsic Motivation*. New York, Plenum Press, 1975.
- [5] Deci, E. L. – Ryan, R. M. (1985): *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York, Plenum Press, 1985.
- [6] Deci, E. L. – Ryan, R. M. (2000): *The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*. Psychological inquiry, 2000, roč. 11, č. 4, s. 227-268.
- [7] Drucker, P. F. (1954): *The Practice of Management: A Study of the Most Important Function in America Society*. New York, Harper, 1954.
- [8] Fitzgerald, L. – Johnston, R. – Brignall, S. – Silvestro, R. – Voss, C. (1991): *Performance Measurement in Service Businesses*. London, Chartered Institute of Management Accountants, 1991.
- [9] Frey, B. S. – Jegen, R. (2001): *Motivation Crowding Theory*. Journal of Economic Surveys, 2001, roč. 15, č. 5, s. 589-611.
- [10] Garbers, Y. – Konradt, U. (2014): *The Effect of Financial Incentives on Performance: A Quantitative Review of Individual and Team-Based Financial Incentives*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2014, roč. 87, č. 1, s. 102-137.
- [11] IMA (1998): *Statement on Tools and Techniques for Implementing Integrated Performance Management Systems*. Montvale, Institute of Management Accountants, 1998.
- [12] Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1992): *The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performances*. Harvard Business Review, 1992, roč. 70, č. 1, s. 71-79.
- [13] Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1996): *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review, 1996, roč. 74, č. 1, s. 75-85.

- [14] Keegan, D. P. – Eiler, R. G. - Jones, C. R. (1989): *Are Your Performance Measures Obsolete*. Management accounting, 1989, roč. 70, č. 12, s. 45-50.
- [15] Kerr, S. (1975): *On the Folly of Rewarding A, while Hoping for B*. Academy of Management journal, 1975, roč. 18, č. 4, s. 769-783.
- [16] Kohn, A. (1993): *Why Incentive Plans Cannot Work*. Harvard Business Review, 1975, roč. 71, č. 5, s. 54-63.
- [17] Locke, E. A. – Latham, G. P. (1990): *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Upper Saddle River, Prentice-Hall, 1990.
- [18] Lepper, M. R. – Greene, D. (1978): *The Hidden Costs of Reward: New Perspectives on Psychology of Human Motivation*. Hillsdale, Erlbaum, 1978.
- [19] Lepper, M. R. – Greene, D. – Nisbett, R. E. (1973): *Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Rewards: A Test of the Overjustification Hypothesis*. Journal of Personality and Social Psychology, 1973, roč. 28, č. 1, s. 129-137.
- [20] Lynch, R. L. – Cross, K. F. (1991): *Measure up!* Cambridge, Blackwell, 1991.
- [21] Manzoni, J. F. (2008): *On the Folly of Hoping for A, Simply because You Are Trying to Pay for A*. In Epstein, M. J. – Manzoni, J. F. (eds.): *Performance Measurement and Management Control: Measuring and Rewarding Performance*. Bingley, Emerald, 2008, s. 19-41.
- [22] Manzoni, J. F. (2010): *Motivation through Incentives: A Cross-Disciplinary Review of the Evidence*. In Epstein, M. J. – Manzoni, J. F. – Davila, A. (eds.): *Performance Measurement and Management Control: Innovative Concepts and Practices*. Bingley, Emerald, 2010, s. 19-63.
- [23] Merchant, K. A. (2006): *Measuring General Managers' Performances: Market, Accounting and Combination-Of-Measures Systems*. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 2006, roč. 19, č. 6, s. 893-917.
- [24] Neely, A. (2005): *The Evolution of Performance Measurement Research*. International Journal of Operations & Production Management, 2005, roč. 25, č. 12, s. 1264-1277.
- [25] Neely, A. (2007): *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*. Cambridge, Cambridge University Press, 2007.
- [26] Ordóñez, L. D. – Schweitzer, M. E. – Galinsky, A. D. – Bazerman, M. H. (2009): *Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting*. Academy of Management Perspectives, 2009, roč. 23, č. 1, s. 6-16.
- [27] Pink, D. H. (2009): *Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us*. New York, Riverhead, 2009.

- [28] Porter, L. W. – Lawler, E. E. (1968): *What Job Attitudes tell us about Employee Motivation*. Harvard Business Review, 1968, roč. 46, č. 1, s. 118-126.
- [29] Ridgway, V. F. (1956): *Dysfunctional Consequences of Performance Measurements*. Administrative Science Quarterly, 1956, roč. 1, č. 2, s. 240-247.
- [30] Ross, S. A. (1973): *The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem*. American Economic Review, 1973, roč. 63, č. 2, s. 134-139.
- [31] Titmuss, R. M. (1970): *The Gift Relationship*. London, Allen and Unwin, 1970.
- [32] Wagner, J. (2009): *Měření výkonnosti*. Praha, Grada, 2009.



## **Měření výkonnosti a jeho propojení se systémem odměňování**

*Kateřina Knorová*

### **ABSTRAKT**

Měření výkonnosti je nedílnou součástí řízení výkonnosti, je primárně informačním nástrojem. Vedle informační funkce ovlivňuje systém měření výkonnosti motivaci jednotlivců. Propojením ukazatelů výkonnosti se systémem odměňování je motivační funkce posílena. Článek se zabývá analýzou základních přístupů, které obhajují nebo naopak odmítají pozitivní vliv výkonnostních odměn na motivaci a výkonnost jednotlivce.

**Klíčová slova:** Měření výkonnosti; Odměňování; Vnitřní a vnější motivace; Vytěsnění motivace.

## **Performance Measurement and Its Link to Incentive System**

### **ABSTRACT**

Performance measurement is an integral part of performance management and its primary role is an information function. Performance measurement system has an impact on the motivation of individuals as well. By linking performance measures and incentive system the motivation function is strengthened. This paper analyses essential approaches that justify or disapprove the positive impact of incentives on the motivation and performance of individuals.

**Key words:** Performance measurement; Incentives; Intrinsic and extrinsic motivation; Motivation crowding out.

**JEL classification:** M41.