

Návrh přístupu k měření výkonnosti lidských zdrojů

Radim Maňák

Vysoká škola podnikání, a.s., Ostrava

Abstrakt

Následující příspěvek se zabývá problematikou měření pracovní výkonnosti. Cílem příspěvku je na základě rešerše odborných pramenů k řešené problematice a vlastního výzkumu prezentovat možný přístup k měření výkonnosti lidských zdrojů, přičemž důraz bude kladen především na časové hledisko tohoto měření, protože koncentrace na hodnocení aktuálního výkonu nekoresponduje se strategickým přístupem konceptu řízení lidských zdrojů. Produkční schopnost v budoucnosti je klíčovým faktorem udržení a posílení konkurenceschopnosti, je tedy velmi důležité věnovat pozornost jejímu měření a hodnocení. Kromě časového hlediska měření výkonnosti budou identifikovány další dimenze výkonnosti tak, aby byl respektován komplexní přístup k této problematice.

Klíčová slova: výkon, výkonnost, lidské zdroje, faktor času

Úvod

Problematika měření pracovní výkonnosti je velmi aktuální, ale zároveň i odborně náročná. Najít takový přístup k měření výkonnosti v podnicích, který by byl zcela spravedlivý a pokrýval všechny složky a oblasti výkonnosti, je obtížným úkolem. S tím, jak roste komplexnost pracovní činnosti, rostou také požadavky na přístupy k měření výkonnosti pracovníků. Výkonnost nelze měřit jedním izolovaným ukazatelem, nýbrž řadou ukazatelů, které pokryjí celý rozsah pracovní činnosti. Je třeba také zdůraznit, že každá pracovní aktivita je specifická, jen s obtížemi tedy lze navrhnout takový přístup k měření pracovní výkonnosti, který by bylo možné bez modifikace aplikovat ve všech typech pracovní činnosti.

Materiál a metodika

Následující text bude založen na rešerši odborných pramenů, přičemž je třeba zdůraznit, že problematice měření výkonnosti lidských zdrojů je věnována velká pozornost (Bol 2011; Feraru a Ciurescu 2010; Gabel, Harker a Sanders 2011; Janssens a Steyaert 2009; Jonhson 2009; Schanie a Kemper 2008). Následně

bude prezentován přístup k měření výkonnosti lidských zdrojů, který se opírá jak o teoretická východiska, tak o vlastní výzkum autora.

Teoretická východiska

Problematika měření výkonnosti lidských zdrojů v podnicích je velmi široká a je třeba ji chápat v širších souvislostech. Vliv pracovníků, resp. jejich schopností na produktivitu práce zdůrazňují již ekonomické teorie firmy založené na schopnostech (Janáčková 2008, s. 113).

Samotné pojmy výkon a výkonnost se v praxi často zaměňují. Výkon bývá chápán ve vztahu k výstupům činnosti (Mayerová 1997), potenciálu zaměstnance (Gallwey 2010) či k pracovnímu chování (Johnson et al. 2009).

Výkonnost pak bývá definována v souvislosti se schopností zhodnotit investice (Šulák a Vacík 2004; Stýblo 2008), srovnáním skutečného a referenčního způsobu vykonávání činnosti (Wagner 2009), resp. dlouhodobějším vyjádřením pracovního výkonu (Wagnerová 2008).

Problematika měření je významná také v pojetí lidského, resp. intelektuálního kapitálu, kde se etabloje celá řada přístupů k měření tohoto kapitálu (Tichá 2008; Dvořáková a kol. 2007; Marr, Schiuma a Neely 2004).

Pro měření výkonu je nezbytné pracovat s jeho ukazateli, resp. kritérii (Wagner 2009), metrikami (Učeň 2008; Krajčák 2011), hodnotovými metrikami (Truneček 2004) a normami (standards) výkonu (Koubek 2004), které lze členit z různých hledisek (Šuleř 2008; Walker a kol. 2003; Sidor-Rządkowska 2004; Wagnerová 2008). Z pohledu aplikace se jako stěžejní jeví členění těchto ukazatelů na kvantitativní a kvalitativní.

Co se týká jednotlivých složek výkonnosti, resp. výkonu, je výkon v mnoha souvislostech chápán mimo jiné jako výsledek pracovní činnosti (Mayerová 1997, Wagnerová 2008). Množství výstupu a kvalita výstupu představují v tomto kontextu kvantitativní a kvalitativní složku výsledku pracovní činnosti. Vztahy na pracovišti jako složku výkonu zdůrazňuje např. The Workplace Employee Relations Survey (Cully et al. 1998). Etický přístup ve vztahu k výkonnosti zmiňují Vodák a Kucharčíková (2007), resp. model Excellence EFQM (Nenadál 2004). Organizační kulturu jako významný faktor konkurenceschopnosti uvádí Vysekalová a Mikeš (2009). Identifikaci s organizací a její ukazatele zmiňují např. Kasper a Mayrhofer (2005) a Global Workforce Study (2008). Kompetence jako složku výkonu uvádějí ve smyslu znalostí, dovedností, schopností a zkušeností Mayerová (1997), Mathis a Jackson (1988) a Koubek (2004). Bezpečnost práce byla doplněna na základě výsledků realizovaného předvýzkumu, přičemž tento faktor jako důležitou složku výkonnosti potvrzuje např. i Koubek (2004).

Z pohledu strategického a komplexního přístupu k lidským zdrojům v podnicích je významné zohlednit také časové hledisko výkonnosti. Jako příklad aplikace tohoto pojetí lze uvést klasifikaci Proyecto Meritum (2002), která rozlišuje nehmotné zdroje a nehmotné aktivity. Nehmotné zdroje jsou chápány jako aktiva v širším smyslu nebo také jako schopnosti, tedy kapacity a kompetence. Je možné sem zařadit kompetence pracovníků, práva duševního vlast-

nictví nebo dohody s dodavateli. Nehmotné aktivity pak mohou umožnit vznik nových nehmotných zdrojů nebo zvýšit hodnotu již existujících. Covey (2009) v této souvislosti rozlišuje současnou produkci žádoucích výsledků (P) a produkční schopnost do budoucna (PS). Základem efektivnosti je pak rovnováha P/PS. Ve své další publikaci Covey (2008, s. 355) rozlišuje dosahování výsledků a vytváření potenciálu, který by měl vést k překročení současné úrovně výkonnosti. Likierman (2010) shrnuje, že není podstatné překonat výsledky minulého roku, ale systém měření by měl být schopen posoudit, jak ovlivní současná rozhodnutí výsledky v příštím období.

Vzhledem ke komplexnosti pracovní činnosti by pracovní výkon neměl být posuzován pomocí dílčích, izolovaných ukazatelů. Důsledkem je vývoj a aplikace komplexních přístupů k měření výkonnosti. Jedním z komplexních přístupů k měření výkonnosti je metoda Balanced Scorecard (Kaplan a Norton 2005).

Výsledky

Výzkum k problematice měření výkonnosti

Návrh přístupu k měření výkonnosti se kromě teoretických východisek opírá o výsledky výzkumu, který byl realizován autorem článku pomocí metody písemného dotazování. Základní soubor tvořily společnosti s ručením omezeným se sídlem v Moravskoslezském kraji uvedené v databázi Evropské databanky k 20. 1. 2012, přičemž velikost základního souboru byla 6254. Výběrový soubor byl získán na základě náhodného systematického výběru a tvořilo jej 625 respondentů. Distribuce odkazu na elektronický formulář probíhala prostřednictvím elektronické pošty a vyplnění dotazníku bylo realizováno prostřednictvím aplikace Google Apps, přičemž toto opatření vedlo k zajištění anonymity respondentů a snížení uživatelské náročnosti procesu vyplnění. Odpovědi byly získány od 196 společností, návratnost tedy činila 31,36 %. Výsledky výzkumu jsou publikovány v dřívějších publikacích autora (Maňák 2012).

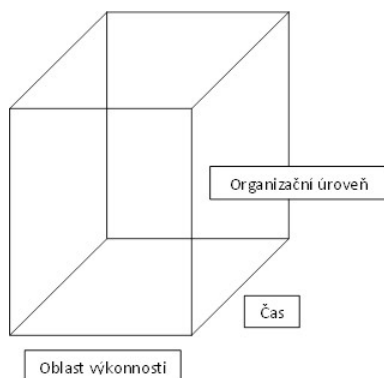
Navrhovaný přístup k měření výkonnosti lidských zdrojů

Jak vyplývá z teoretických východisek, problematiku měření výkonnosti zaměstnanců je nutné chápat v širších souvislostech. Na základě zjištěných poznatků byl autorem příspěvku navržen přístup k měření výkonnosti zaměstnanců, který se opírá o tři dimenze, kterými jsou oblast měření pracovní výkonnosti, časové hledisko a úroveň řízení v podniku, přičemž tyto dimenze lze zjednodušeně znázornit kvádrem výkonnosti na obrázku č. 1.

V této souvislosti bude výkonnost chápána jako soubor dílčích oblastí charakterizujících dlouhodobější výstup práce zaměstnanců v širším kontextu při zohlednění současných výstupů práce zaměstnance a potenciálu výstupů v budoucnosti.

Dále byly identifikovány oblasti měření výkonnosti, kterými jsou množství výstupu, kvalita výstupu, vztahy na pracovišti, etický přístup k práci, organizační kultura, identifikace s organizací, kompetence a bezpečnost práce, přičemž jednotlivé oblasti jsou definovány následujícím způsobem.

Obr. 1: Přístup k měření výkonnosti



Zdroj: Vlastní

Množství výstupu je chápáno jako rozsah výstupu pracovní činnosti, který je vyjádřitelný v měřitelných jednotkách. Kvalita výstupu pak je definována jako úroveň kvality výstupu pracovní činnosti. Vztahy na pracovišti představují charakter a kvalitu sociálních vztahů mezi zaměstnanci podniku.

V rámci etického přístupu k práci bude hodnocena míra aplikace etických norem a přístupů při pracovní činnosti a v řízení v podniku.

Organizační kultura je chápána jako charakter jednotlivých prvků organizační kultury a míra jejich přiměřenosti potřebám, specifickým podmínkám a strategii podniku.

Identifikace s organizací představuje charakter a kvalitu hodnot zaměstnanců a jejich postojů vzhledem k podniku, útvaru a produkováným výrobkům a poskytovaným službám.

Kompetence budou sloužit pro vyhodnocení souboru všech vlastností, znalostí, dovedností a zkušeností člověka ovlivňujících výkonnost a možnost realizace strategie firmy.

Bezpečnost práce je souborem charakteristik ovlivňujících a charakterizujících bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Uvedeným oblastem jsou přiřazeny váhy, které jsou určeny na základě výsledků získaných z realizovaného výzkumu. Ke každé z oblastí je navržena baterie ukazatelů, které jsou rozčleněny z hlediska faktoru času na měření současné výkonnosti a zhodnocení předpokladů výkonnosti budoucí. Tato baterie ukazatelů nemůže být vzhledem k povaze problematiky vyčerpávající, podniky z ní mohou čerpat, resp. využít další ukazatele dle svých specifických podmínek.

V tabulce č. 1 je znázorněna souvislost mezi jednotlivými oblastmi výkonnosti, jejich ukazateli a výkonnostními cíli na úrovni zaměstnance.

Index míry dosažení cílového stavu pp_i se vypočte jako poměr PP_i a TPP_i ¹. Obdobně se index míry dosažení cílového stavu fp_i vypočte jako poměr FP_i a TFP_i ².

¹Present Performance, resp. Target Present Performance.

²Future Performance, resp. Target Future Performance.

Tabulka 1: Matice výkonnosti zaměstnance

	Množství výstupu (V1)	Kvalita výstupu (V2)	Vztahy na pracovišti (V3)	Etický přístup (V4)	Organizační kultura (V5)	Identifikace s organ. (V6)	Kompetence (V7)	Bezpečnost práce (V8)
Současná výkonnost PP_i								
Cílový stav současné výkonnosti TPP_i								
Index míry dosažení cílového stavu pp_i								
Váha pp_i								
Předpoklad budoucí výk. FP_i								
Cílový stav pro ukaza- tele budoucí výkonnosti TFP_i								
Index míry dosažení stavu fp_i								
Váha fp_i								
Celk. index míry do- sažení výkon. cílů v dané oblasti p_i								
Váha V_i								
Index plnění výkonnostních cílů zaměstnance p								

Zdroj: Vlastní

Celkový index míry dosažení výkonnostních cílů p_i v určité oblasti se spočítá podle vzorce:

$$p_i = \frac{PP_i}{TPP_i} \cdot \text{váha } pp_i + \frac{FP_i}{TFP_i} \cdot \text{váha } fp_i.$$

Váha v_i označuje váhu jednotlivých oblastí výkonnosti v systému. Pro každého zaměstnance lze pak určit index plnění výkonnostních cílů p , který bude zohledňovat současnou výkonnost, předpoklad budoucí výkonnosti a také dílčí oblasti výkonnosti:

$$p = \sum_{i=1}^k p_i \cdot \text{váha } V_i.$$

Váha V_i jednotlivých oblastí výkonnosti se určí jako podíl doplňkové hodnoty k průměrné známce oblasti zjištěné na základě výzkumu k sumě těchto doplňkových hodnot všech oblastí:

$$\text{Váha } v_i = \frac{R_{max} - \bar{x}_i}{\sum R_{max} - \bar{x}_i}.$$

R_{max} v tomto kontextu znamená nejvyšší možný stupeň hodnocení na škále a $\bar{x}_i$ průměrné hodnocení dané oblasti respondenty. Analogicky jsou určeny i váhy současné výkonnosti a předpokladu budoucí výkonnosti.

Váhy jednotlivých oblastí výkonnosti jsou uvedeny v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Stanovení vah

	Množství výstupu (V1)	Kvalita výstupu (V2)	Vztahy na pracovišti (V3)	Etický přístup (V4)	Organizační kultura (V5)	Identifikace s organ. (V6)	Kompetence (V7)	Bezpečnost práce (V8)	Současná výkonnost	Předpoklad budoucí výkonnosti
Průměrná známka	2,44	1,84	3,43	2,96	3,42	2,74	1,97	2,08	2,68	2,03
Váha	0,13	0,17	0,08	0,11	0,08	0,12	0,16	0,15	0,44	0,56

Zdroj: Vlastní

Tabulka 3: Ukazatele měření výkonnosti na úrovni zaměstnance

Oblast výkonnosti	Současná výkonnost	Předpoklad budoucí výkonnosti
Množství výstupu (V1)	Objem výroby na zaměstnance, objem prodeje na zaměstnance, počet obslužených zákazníků za- městnancem	Investice do rozvoje prodejních schopností zaměstnance, investice do rozvoje výrobních postupů za- městnance
Kvalita výstupu (V2)	Ukazatele kvality výroby zaměst- nance (odpadovost, zmetkovitost), ukazatele kvality poskytovaných služeb zaměstnancem	Rozsah investic do vzdělávání v ob- lasti kvality práce zaměstnance
Vztahy na pracovišti (V3)	Ukazatele úrovně týmové práce (ochota k týmové práci, chování ke spolupracovníkům)	Účast na teambuildingových ak- tivitách, rozsah investic do roz- voje sociálních kompetencí zaměst- nance
Etický přístup (V4)	Ukazatele míry dodržování etic- kých principů zaměstnancem (do- držování etického kodexu, pocti- vost, zodpovědnost)	Rozsah investic do etického vzdělá- vání zaměstnance
Organizační kultura (V5)	Ukazatele shody hodnot zaměst- nance s hodnotami podniku, míra respektování norem chování	Účast na akcích podporujících or- ganizační kulturu zaměstnancem
Identifikace s organizací (V6)	Ukazatele identifikace (míra stabi- lity a fluktuace); loajalita, postoje zaměstnance k podniku	Rozsah podpory a rozvoje identifi- kace zaměstnance s podnikem
Kompetence (V7)	Ukazatele úrovně požadovaných kompetencí (samostatnost, spoleh- livost, přizpůsobivost)	Účast na vzdělávacích aktivitách k rozvoji kompetencí
Bezpečnost práce (V8)	Ukazatele bezpečnosti práce (počet pracovních úrazů zaměst- nance, dodržování bezpečnostních předpisů zaměstnancem)	Účast zaměstnance na aktivitách podporujících bezpečnost práce

Zdroj: Vlastní

Co se týká ukazatelů, které jsou pro jednotlivé oblasti výkonnosti navrženy, je jejich přehled pro úroveň zaměstnance uveden v následující tabulce č. 3. Podnik může využít další ukazatele dle svých specifických podmínek a potřeb.

Ukazatele lze volit z bazénu v potřebném rozsahu, popř. je možné využít ukazatele další. Analogicky se postupuje při aplikaci přístupu na úroveň organizačních útvarů a celého podniku.

Příklad aplikace

V následujícím textu je prezentovaný přístup aplikován na příkladu EDUCY – střední odborné školy, s.r.o., v Novém Jičíně.

Pro účely prvotního ověření aplikace navrhovaného přístupu byly na základě konzultace s vedením společnosti vytvořeny ukazatele pro úroveň celé společnosti a jednotlivých pracovníků, a to konkrétně pracovníků výchovně vzdělávací oblasti.

Ukazatele byly navrženy na základě strategických záměrů a cílů společnosti, jejich dílčích cílů a dalších specifických podmínek.

V tabulce č. 4 jsou uvedeny navržené ukazatele pro jednotlivé zaměstnance výchovně vzdělávací oblasti.

Tabulka 4: Ukazatele pro měření na úrovni jednotlivých zaměstnanců

Oblast výkonnosti	Současná výkonnost	Předpoklad budoucí výkonnosti
Množství výstupu (V1)	Počet skutečně odučených hodin týdně (v hodinách za sledované období)	Investice do snížení míry absence na zaměstnance (v Kč za sledované období)
Kvalita výstupu (V2)	Výstup hospitační činnosti (škála 1 – 4)	Účast na dalším pedagogickém vzdělávání dle dohodnutého plánu
Vztahy na pracovišti (V3)	Kvalita vztahů se spolupracovníky (škála 1 – 4)	Účast na teambuildingových aktivitách (v hodinách za sledované období)
Etický přístup (V4)	Úroveň dodržování etických principů zaměstnancem (škála 1 – 4)	Účast na školení v oblasti etických principů a jejich aplikace
Organizační kultura (V5)	Míra souladu hodnot zaměstnance s hodnotami podniku (škála 1 – 4)	Postoj zaměstnance k podpoře žádoucích prvků organizační kultury ze strany vedení (škála 1 – 4)
Identifikace s organizací (V6)	Míra identifikace zaměstnance s organizací (škála 1 – 4)	Postoj zaměstnance k podpoře identifikace zaměstnance s organizací ze strany vedení (škála 1 – 4)
Kompetence (V7)	Míra dosažení požadovaných kompetencí (škála 1 – 4)	Účast zaměstnance na vzdělávacích aktivitách z oblasti rozvoje kompetencí (v hodinách za sledované období)
Bezpečnost práce (V8)	Dodržování zásad BOZP	Účast na plánovaných vzdělávacích aktivitách z oblasti bezpečnosti práce

Zdroj: Vlastní

V případě škálových ukazatelů budou hodnoty získány pomocí anketního šetření, resp. hodnocení nadřazeným. Hodnoty ukazatelů současné výkonnosti pro

bezpečnost práce a předpokladu budoucí výkonnosti pro kvalitu výstupu, etický přístup a bezpečnost práce budou nabývat hodnot 1 (splněno) a 0 (nesplněno).

Vzhledem ke skutečnosti, že reálné hodnoty výkonnosti budou získány až po realizované pilotáži, jsou v tabulce č. 5 uvedeny fiktivní hodnoty výkonnosti. Jejich účelem je demonstrovat výstup a vypovídací schopnost získaných údajů, které může poskytnout navrhovaný přístup. Tyto hodnoty jsou komparovány s cílovými stavy měřených ukazatelů. Získané hodnoty měř dosažení cílových stavů jsou zaokrouhleny na dvě desetinná místa.

Tabulka 5: Příklad hodnot pro měření výkonnosti konkrétního zaměstnance

	Množství výstupu (V1)	Kvalita výstupu (V2)	Vztahy na pracovišti (V3)	Etický přístup (V4)	Organizační kultura (V5)	Identifikace s organ. (V6)	Kompetence (V7)	Bezpečnost práce (V8)
Současná výkonnost PP_i	20	3	4	4	3	3	3	1
Cílový stav současné výkonnosti TPP_i	21	4	4	4	4	4	4	1
Index míry dosažení cílového stavu pp_i	0,95	0,75	1	1	0,75	0,75	0,75	1
Váha pp_i	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44
Předpoklad budoucí výkonnosti FP_i	1000	1	9	1	3	4	17	1
Cílový stav pro ukaza- tele budoucí výkon- nosti TFP_i	1000	1	10	1	4	4	20	1
Index míry dosažení cílového stavu fp_i	1	1	0,9	1	0,75	1	0,85	1
Váha fp_i	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56
Celk. míra dosažení výkon. cílů v dané oblasti p_i	0,978	0,89	0,94	1	0,75	0,89	0,81	1
Váha V_i	0,13	0,17	0,08	0,11	0,08	0,12	0,16	0,15
Index plnění výkonnostních cílů zaměstnance p	0,91							

Zdroj: Vlastní

Na základě uvedených údajů může být konstatováno, že index plnění výkonnostních cílů daného zaměstnance je 0,91, přičemž tato hodnota respektuje jak současné hledisko výkonnosti, tak předpoklad výkonnosti budoucí. Management organizace může navíc konstatovat, že nejhorší výsledky uvedený zaměstnanec zaznamenal v oblastech V5 Organizační kultura (0,75), V7 Kompetence (0,81), V2 Kvalita výstupu (0,89) a V6 Identifikace s organizací (0,89).

Na základě zjištěných hodnot může management podniku získat významné údaje pro řízení, které mu umožní aktualizovat podnikovou strategii. Přířem pro podnik tedy není pouze identifikace souhrnných ukazatelů výkonnosti,

nýbrž také identifikace a vyhodnocení jejích dílčích faktorů, na které se podnikový management v případě zjištění nepříznivých hodnot zaměří v dalším hodnotícím období.

Diskuse a závěr

V případě navrhovaného přístupu se předpokládá jeho využití v malých a středních podnicích. Důraz je kladen především na aplikovatelnost a praktickou využitelnost přístupu.

Dalším aspektem, na který byl při konstrukci přístupu kladen důraz, je univerzálnost přístupu. Prezentovaný přístup by měl být v těchto souvislostech chápán jako koncept, přístup k měření výkonnosti zaměstnanců, který respektuje a odráží současné trendy v této problematice, ale zároveň je také dostatečně flexibilní vůči uvedeným specifikům.

Současné komplexní přístupy k měření výkonnosti zaměstnanců jsou postaveny na různých schématech a přístupech a některé z nich jsou široce využívány. Autorem prezentovaný přístup se opírá o tři dimenze, kterými jsou oblast výkonnosti, časové hledisko a organizační úroveň. Mezi stěžejní výhody navrhovaného přístupu patří následující:

- explicitní důraz na perspektivu budoucí výkonnosti,
- flexibilita,
- komplexnost,
- přijatelná administrativní a finanční náročnost.

Především explicitní důraz na časové hledisko výkonnosti je významnou charakteristikou tohoto přístupu.

Přístup také respektuje specifické podmínky jednotlivých podniků, přičemž představuje otevřený systém, který lze aplikovat v takovém rozsahu, jaký odpovídá potřebám konkrétního podniku.

Reference

- BOL, J. C., 2011. The Determinants and Performance Effects of Managers' Performance Evaluation Biases. *Accounting Review* [online]. **86**(5), 1549-1575. ISSN 0001-4826. [cit. 2011-12-20]. Dostupné z: <http://aaajournals.org/doi/abs/10.2308/accr-10099>
- COVEY, S. R., 2009. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-156-0.
- COVEY, S. R., 2008. *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-138-6.
- CULLY, M., A. O'REILLY, N. MILLWARD, J. FORTH, S. WOODLAND, G. DIX a A. BRYSON. *The 1998 Workplace Employee Relations Survey*,

- 1998 [online]. [cit. 2011-03-20]. Dostupné z: <http://www.berr.gov.uk/files/file11678.pdf>
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FERARU, A. a N. CIUCESCU, 2010. Theoretical and methodological aspects of the professional performances evaluation. *Annals of Faculty of Economics* [online]. **2**(2), 939-944. [cit. 2011-11-15]. Dostupné z: http://econpapers.repec.org/article/orajournal/v_3a1_3ay_3a2010_3ai_3a2_3ap_3a939-944.htm
- GABEL, L., K. HARKER a E. S. SANDER, 2011. Leadership Development: What's Evaluation Got to Do With It? *T+D* [online]. **65**(3). ISSN 1535-7440. [cit. 2011-10-20]. Dostupný z: <http://www.astd.org/TD/Archives/2011/TOC/1103MarTOC.htm>
- GALLWEY, W. T., 2010. *Inner Game pro manažery*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-213-0.
- GLOBAL WORKFORCE STUDY 2007–2008, 2008. [online]. [cit. 2009-09-15]. Dostupné z: www.towersperrin.com
- JANÁČKOVÁ, H., 2008. Teorie firmy založené na schopnostech (evoluční teorie). In JUREČKA, V. *Institucionální ekonomie a její pedagogizace: sborník příspěvků ze semináře konaného u příležitosti 100. výročí narození Johna Kennetha Galbraitha*. Ostrava: VŠB–TUO. ISBN 978-80-248-1944-0.
- JANSSENS, M. a Ch. STEYAERT, 2009. HRM and Performance: A Plea for Reflexivity in HRM Studies. *Journal of Management Studies* [online]. **46**(1), 143–155. ISSN 1467-6486. [cit. 2011-11-03]. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2008.00812.x/full>
- JOHNSON, S. K. et al., 2009. Organizational Citizenship Behavior in Performance Evaluations: Distributive Justice or Injustice? *Journal of Business and Psychology* [online]. **24**(4), 409–441. ISSN 1573-353X. [cit. 2011-11-03]. Dostupné z: <http://www.springerlink.com/content/u2x817rthh773771/>
- KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON, 2005. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management press. ISBN 80-7261-124-0.
- KASPER, H. a W. MAYRHOFER, 2005. *Personální management – Řízení – Organizace*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-57-2.
- KOUBEK, J., 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-116-X.

- KRAJČÍK, V., 2011. Model kvality na soukromé vysoké škole. *Karlovarská právní revue*. **7**(2), 8–16. ISSN 1801-2193.
- LIKIERMAN, A., 2010. Pět léček při měření výkonnosti. *Moderní řízení*. **9**. ISSN 0026-8720.
- MAŇÁK, R., 2012. Výzkum k měření výkonnosti zaměstnanců. *Ekonomika – Management – Inovace*. **4**(2), 9–15. ISSN 1804-1299.
- MARR, B., G. SCHIUMA a A. NEELY, 2004. Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets. *Business Process Management Journal* [online]. **10**(5), 551–569. ISSN 1463-7154. [cit. 2011-03-08] Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/1463-7154.htm>
- MATHIS, R. L. a J. H. JACKSON, 1988. *Personel/Human Resource Management*. St. Paul, New York, Los Angeles, San Francisco: West Publishing Company. ISBN 0-314-62317-5.
- MAYEROVÁ, M., 1997. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-425-8.
- NENADÁL, J., 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-110-0.
- NEUMAIEROVÁ, I. a I. NEUMAIER, 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0125-1.
- PROJECTO MERITUM, 2002. [online]. [cit. 2010-02-25]. Dostupné z: www.uam.es
- SCHANIE, Ch. F. a J. E. KEMPER, 2008. Total Performance Development Systems: Blueprints for Building and Sustaining organizational Excellence. *Cupa-HR Journal* [online]. **59**(1), 8–16. ISSN 1046-9508. [cit. 2011-09-15]. Dostupné z: http://www.cupahr.org/newsroom/journal/archive/CUPA-HR_vol_59_1.pdf.
- SIDOR-RZĄDKOWSKA, M., 2004. *Zarządzanie personelem w malej firmie*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-89-35549-3.
- STÝBLO, J., 2008. Výkonnost firem. *Moderní řízení*. **43**(11), 25. ISSN 0026-8720.
- ŠULÁK, M. a E. VACÍK, 2004. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Eupress. ISBN 80-86754-33-2.
- ŠULEŘ, O., 2008. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2316-4.
- TICHÁ, I., 2008. Intellectual capital reporting. *Agricultural Economics* [online]. **54**(2), 57–62. ISSN 0139-570X. [cit. 2009-08-14]. Dostupné z: <http://www.agriculturejournals.cz/publicFiles/00831.pdf>

- TRUNEČEK, J., 2004. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-67-3.
- UČEŇ, P., 2008. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2472-0.
- VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1904-7.
- VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2790-5.
- WAGNER, J., 2009. *Měření výkonnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2924-4.
- WAGNEROVÁ, I., 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2361-7.
- WALKER, A. J. a kol., 2003. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0449-8.

Approach to Human Resources Performance Measurement

The following paper is focused on employee's performance measurement. The aim of this paper is to realize an expert resources search in the frame of this issue. In the next step an approach to human resources performance measurement will be designed through the synthesis of acquired knowledge. Emphasis will be placed on the temporal aspect of this measurement because the concentration on current performance rating does not correspond with the strategic approach to the concept of human resources management. Production capacity in the future is a key factor in maintaining and enhancing competitiveness, it is very important to pay attention to its measurement and evaluation. In addition, the next dimensions of performance will be identified to respect the current comprehensive approach to this issue.

Keywords: performance, efficiency, human resources, time factor

Kontaktní adresa:

Ing. Radim Maňák, Ph.D., Katedra sociálních věd, Vysoká škola podnikání, a.s., Michálkovická 1810/181, 710 00 Ostrava – Slezská Ostrava, *e-mail*: radim.manak@vsp.cz

MAŇÁK, R. Návrh přístupu k měření výkonnosti lidských zdrojů. *Littera Scripta*. 2013, **6**(1), 82–94. ISSN 1805-9112.
