

Hodnocení a řízení výkonnosti

Irena Wagnerová



Teorie a praxe pracovního hodnocení Ⓞ
Vztah motivace a výkonu Ⓞ
Produktivita a řízení výkonnosti Ⓞ
Postup pracovního hodnocení Ⓞ

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umísťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



Copyright © Grada Publishing, a.s.



Copyright © Grada Publishing, a.s.

PhDr. Irena Wagnerová, Ph.D., MBA

HODNOCENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 3257. publikaci

Odpovědný redaktor Josef Josefík
Sazba a zlom Milan Vokál
Počet stran 128
Vydání 1., 2008

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2008
Cover Photo © profimedia.cz

Recenzoval:
doc. PhDr. Milan Rymeš, CSc.

ISBN 978-80-247-2361-7 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6173-2 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

OBSAH

ÚVOD	7
PŘEDMLUVA	8
HISTORIE PRACOVNÍHO HODNOCENÍ	9
PRACOVNÍ HODNOCENÍ Z HLEDISKA TEORIE A PRAXE	
PSYCHOLOGIE PRÁCE	11
Výkon a výkonnost	11
Definice pojmů	12
ŠIRŠÍ KONTEXT ŘÍZENÍ VÝKONU A VÝKONNOSTI	14
Hodnotový systém jedince, jeho pracovní motivace a návaznost na výkon a výkonnost	14
Motivace	14
Motivace k práci v organizaci	16
Vztah spokojenosti a pracovního chování	18
Vztah motivace a výkonu	18
Motiv dosažení úspěšného výkonu	21
Širší teoretické přístupy k problematice – sociálně kognitivní přístup	
A. Bandury	23
Filozofický kontext	25
Psychohygienická funkce	27
Ekonomický a legislativní rámec	27
Interkulturní rozdíly	28
ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	29
Management a řízení výkonnosti	29
Produktivita a řízení výkonnosti	29
Koncepce řízení výkonnosti	31
Cíl řízení výkonnosti	33
Východiska řízení výkonnosti	34
Principy řízení výkonnosti	35
Proces řízení výkonnosti	35
Rozhovor ke stanovení cílů	37
Průběžné sledování výkonnosti	38
Hodnocení dosažených výsledků	39
Řízení podle cílů v řízení výkonnosti a klasické pracovní hodnocení	39
Vyvážená soustava ukazatelů	41
Proč potřebuje podnik vyvážené výkonnostní ukazatele?	47
Plán výkonnosti	53
Průběžné řízení pracovní výkonnosti	53

Hodnocení výkonnosti	57
Spokojenost s řízením výkonnosti	58
Selhání hodnocení výkonnosti	58
TQM a řízení výkonnosti	59
POSTUP PRACOVNÍHO HODNOCENÍ	60
Cíle pracovního hodnocení	60
Kompetence	61
Kritéria hodnocení	64
Stanovení validity	66
Metody hodnocení	67
Typy hodnocení dle kritéria	67
Behaviorální systémy	69
Řízení podle cílů	73
Typy hodnocení dle zdroje	74
Sebehodnocení	75
Třistašedesátistupňová zpětná vazba (360° hodnocení)	76
Zavádění pracovního hodnocení v organizaci a problematika s tím spojená	79
Výběr systému	79
Rozvrh	80
Školení hodnotitelů	80
Monitorování hodnotitelů	81
Zavádění programu hodnocení	81
Postup při hodnocení pracovníka	82
Hodnotící rozhovor	83
Zásady	84
Psychologie vedení hodnotícího rozhovoru – neverbální faktory	86
Hodnotitelské chyby	88
Závěry hodnocení a jejich další použití	92
Hodnocení pracovníků jako podklad pro odměňování	93
EMPIRICKÉ POZNATKY	99
Systémy hodnocení pracovní výkonnosti a řízení pracovní výkonnosti v současnosti užívané v České republice	99
Vývoj, zavádění a sledování systému řízení výkonnosti ve firmě Energizer Czech, s.r.o.	100
ZÁVĚRY A DISKUSE	101
SLOVNÍČEK	105
BIBLIOGRAFIE	108

ÚVOD

Vážení čtenáři,

držíte v rukou knihu, která je výsledkem dlouholeté teoretické i praktické činnosti. Poznátky zde popsané patří k nejlepším a nejefektivnějším postupům, které v posledním desetiletí obohatily praxi řízení firem. Jsou zde popsány nejprogresivnější metody rozvoje pracovní výkonnosti v moderních firmách. Seznámíte se s řízením podle cílů, s hodnocením podle klíčových kompetencí, s koncepcí Balanced Scorecard anebo s 360° zpětnou vazbou. Podrobně jsou popsány principy pracovního hodnocení a propojení s výkonností firmy jako celku na základě jejího poslání a cílů.

Věřím, že kniha bude přínosná pro odborníky v oblasti lidských zdrojů, pro manažery ve všech úrovních řízení, pro poradce firem, pro podnikatele i pro studenty. Principy zde popsané se v posledních letech ujaly v nejlepších firmách světa a také již i v našich předních podnicích. Zavedení těchto metod je v zájmu managementu, majitelů, akcionářů, ale i zaměstnanců. Proto věřím, že tato kniha pro vás bude značným odborným přínosem i inspirací ke zdokonalení řízení ve vaší firmě.

V Praze 11. 12. 2007

PhDr. Irena Wagnerová, Ph.D., MBA

PŘEDMLUVA

Výkonnost pracovníka a pracovní hodnocení jsou velká a stále se vyvíjející témata psychologie práce a organizace. Jsou spojena se studiem individuálních rozdílů člověka, které mělo mimořádný význam především pro aplikaci psychologických poznatků v průmyslových organizacích.

Zajímavý vývoj zaznamenal pohled na pracovní výkon a výkonnost. Výsledky výzkumů, prováděných původně v laboratořích psychologů, se brzy uplatnily ve výrobní sféře. Poté se výkonnost sledovala v reálných podmínkách průmyslové výroby, počátku v souvislosti s vlivem fyzikálních veličin jako jsou osvětlení, hluk a mikroklima na pracovišti, později v souvislosti se sociálními podmínkami, jako jsou vztahy v pracovní skupině a vztahy nadřízený–podřízený. Brzy se prokázalo, že studium jednotlivých podmínek ovlivňujících výkon a výkonnost člověka nevystihuje složitost tohoto problému. V dalším období proto byly intervenující podmínky (fyzikální, sociální, technické, ekonomické a organizační) sledovány komplexně ve vzájemném spolupůsobení tak, jak se projevovaly v konkrétní organizaci. Tak se postupně dospělo k současnému pohledu na výkonnost pracovníka v kontextu organizačního chování, zaměřeného na stanovené cíle organizace, podpořeného zásadami firemní kultury, managementem řízení výkonnosti, systémem motivačních pobídek a systémem pracovního hodnocení.

Obdobný vývoj zaznamenalo i hodnocení pracovníků. Od prvotního sledování individuálních rozdílů a jejich poměřování, od testování individuálních kvalit a hledání možností jejich kvantifikace, po vytváření postupů, jimiž lze pracovníky porovnávat validními a standardizovanými metodami. Poměrně brzy se projevila nezbytnost potřeby co nejvíce komplexního posouzení pracovníka souborem relevantních metod, stejně jako standardizace postupů hodnocení a kroků vedoucích k eliminaci okolností, které mohou zkreslit výsledky hodnocení. I tato odborná aktivita se postupně stala součástí systému fungování organizace, a to v souvislosti s řízením lidských zdrojů (tvorba systému hodnocení, kritéria hodnocení, průběh a zpracování hodnocení apod.). Jedná se o typ úkolů, kdy psycholog spolupracuje s manažery a s odbornými personalisty na hodnocení pracovníků tak, aby bylo spolehlivé a přiměřené dané pracovní činnosti.

Tato publikace nabízí čtenáři propojení obou témat, tedy pracovní výkonnosti a hodnocení. Toto propojení je přirozené a odráží kontinuum lidské práce, jejíž průběh, kvalita i sám aktér se často stávají bezděčně nebo systematicky středem zájmu posuzovatele a hodnotitele. Autorka uvádí oba zmíněné fenomény v kontextu fungování organizace, zmiňuje některé výchozí koncepce a trendy projevující se v dané souvislosti v chování organizací. Poukazuje také, mimo jiné, na složitost často zjednodušeně pojmávaného vztahu spokojenosti a výkonnosti člověka, jak se objevuje v některých populárních publikacích určených manažerům. Cenná je předložená systematika pracovního hodnocení, podložená praktickými zkušenostmi autorky. Dobrá znalost systému fungování organizace a v souvislosti s tím adekvátně zaměřené a podané informace, které jsou čtenáři k dispozici, jsou silnou stránkou této knihy.

V Praze dne 11. 12. 2007

doc. PhDr. Milan Rymeš, CSc.
Katedra psychologie FF UK

HISTORIE PRACOVNÍHO HODNOCENÍ

Historie pracovního hodnocení je poměrně nedávná. Počátky lze nalézt ve výzkumné práci Taylora ze začátku 20. století. Ale tam byl i původ prakticky celé moderní psychologie práce a řízení lidských zdrojů jako takového.

Formální a oddělené pracovní hodnocení se začalo používat na konci druhé světové války. Nicméně obecně lze říci, že praxe pracovního hodnocení sahá hluboko do historie. Patří neoddelitelně k práci samotné.

Dulewicz (1989) píše o **základní lidské tendenci** hodnotit své okolí a sama sebe. Z tohoto hlediska je pracovní hodnocení nevyhnutelné a přirozené. Pokud neexistuje pečlivě strukturovaný plán hodnocení, mají lidé tendenci posuzovat pracovní výkonnost jiných, včetně podřízených, schematicky, náhodně a neformálně. Tento přirozený lidský sklon k posuzování může vést k vážným motivačním, etickým a právním problémům na pracovišti. Bez strukturovaného systému hodnocení výkonnosti je tu jen malá naděje na zajištění toho, že hodnocení bude spravedlivé, v souladu se zákonem, přesné a přínosné.

Systémy pracovního hodnocení začaly jakožto **nástroj ke zdůvodnění výše odměny**. To znamená, že hodnocení bylo použito k rozhodování o výši příjmu. Proces byl úzce spojen s materiálními výsledky. Pokud byla výkonnost zaměstnance nižší než ideální, pak byl jeho plat snížen. Na druhé straně, pokud byla výkonnost vyšší než očekávání, byl plat zvýšen. Nebyly brány v úvahu možnosti rozvoje zaměstnance. Plat byl považován za jedinou možnost ovlivnění výkonnosti.

Někdy tento systém vedl k výsledkům, ale častěji spíše selhal. Například výzkum motivace na jeho počátku vedl ke zjištění, že **zaměstnanci s přibližně stejnými pracovními schopnostmi mohou mít podobné příjmy, a přesto dosti odlišnou motivaci i výkonnost**.

To potvrdily i empirické studie. Plat byl důležitý, ale nebyl jediným faktorem ovlivňujícím výkonnost zaměstnance. Bylo zjištěno, že další faktory, jako je morálka a sebevědomí, mohou mít taktéž velký vliv. Výsledkem je postupné odmítnutí důrazu kladeného na mzdu. V padesátých letech se v USA začala postupně rozpoznávat úloha pracovního hodnocení jako **nástroje motivace a rozvoje**. Tehdy se začal formovat model pracovního hodnocení, jak ho známe nyní.

Úspěšnost organizace jako celku je v současnosti v centru zájmu. Peter Drucker (1995) definoval podnik jako „organizaci, která přidává hodnotu a vytváří bohatství“. Úspěšná organizace je ta, která dosahuje těchto cílů, přičemž plní odpovědně své povinnosti vůči všem svým partnerům. Rozvoj výkonnosti je jednou ze základních podmínek konkurenční schopnosti a prosperity podniku (Gregar, 1997). Ke zvýšení životní úrovně na úroveň vyspělých zemí je nezbytnou podmínkou dopracování se ke srovnatelné míře ekonomické produktivity, doprovázené poté vytouženou spokojeností (Uhlář, Hermochová, Lukeš, 1999). Na druhé straně je však také třeba směřovat od paradigmatu výkonnosti a neustálého růstu k myšlence **trvalé udržitelnosti**, a to jak z globální, tak i z lokální perspektivy (Straka, 2000).

Tato práce si klade za úkol provést podrobný rozbor problematiky spojené s pracovním hodnocením a navrhnout optimální systém hodnocení jakožto nástroje zvyšování produktivity práce. Ačkoliv je tato oblast poměrně dlouhodobě používána v praxi, ne-

můžeme přesto prohlásit, že by byla využita plně a správně, ačkoliv bez hodnocení si nelze představit kvalitní vedení lidí (Růžička, 1985; Bobysudová, Růžička, 1991). Nehmotné stimulační prostředky, jako je hodnocení pracovníků, nejsou soustavněji využívány (Růžička, 1996), i dnes se setkáváme s řadou podniků a firem, kde se hodnocení jako takové provádí formálně nebo neprovádí vůbec (Růžička, Koš, 1999). V dalších je hodnocení jakýmsi „přívěskem“ platových změn. Možnosti této oblasti personálního řízení jsou poměrně nedoceňované (Kváčová, 1998). Nehledě na to je zcela zřejmé, že se pracovní hodnocení stává stále významnějším procesem ve státním i v soukromém sektoru u nás i ve světě (Clement, Stevens, 1984). Pokusíme se podrobně tuto problematiku analyzovat a nastínit efektivní program použití hodnocení v dnešním podniku.

Většina organizací používá formální programy hodnocení. Locher a Teel (1988) uvádějí, že v USA 94 % organizací má takovýto program, což je jasným indikátorem toho, že hodnocení výkonnosti je činnost, která má velký význam. Z hlediska výskytu systémů hodnocení pracovníků patří postkomunistické země společně s Dánskem, Finskem a Norskem do skupiny zemí, kde se tyto systémy uplatňují nejvýše u poloviny organizací, zatímco ve většině ostatních zemí jde o tři čtvrtiny až 90 % organizací (Collins, Koubek, 1997). Nejčastěji mají organizace systémy hodnocení pracovního výkonu specialistů a techniků, o něco méně často systémy hodnocení manažerů, ještě méně administrativních pracovníků a nejméně často pak systémy hodnocení pracovního výkonu manuálních pracovníků. Odstupy jsou přitom viditelné. Organizace (zejména pak v postkomunistických zemích s výjimkou České republiky, ale i v Německu, Finsku, Belgii či Španělsku) spíše „neobtěžují“ manažery nepříjemným hodnocením navzdory tomu, že pracovní výkon manažerů silně ovlivňuje pracovní výkon ostatních pracovníků a že by – jak ostatně učí teorie – měl být sledován a hodnocen pečlivěji a častěji než v případě jiných kategorií pracovníků. Systém hodnocení pro manažery má v České republice 49 % organizací, pro specialisty a techniky 48 % organizací, pro administrativní pracovníky 42 % organizací a konečně pro manuální pracovníky 36 % organizací. Podle dalšího průzkumu se v České republice nejvíce hodnocením zaměstnanců zabývají průmyslové podniky, téměř 68 % z nich. Z finančních institucí je to 57 % a 50 % obchodních společností (Zlámalová, 2000). **Produktivita práce** jako taková se sleduje v 68,8 % firem s cizími vlastníky a v 47,1 % firem s českými vlastníky. U výrobních dělníků se vychází z počtu vyrobených výrobků, pro konkrétní práci se stanoví výkonová norma a výsledky jednotlivých lidí se s ní srovnávají. Navíc se odměňuje hodnota vytvořená nad normu, která je pro jednotlivé profese určena. U ostatních profesí hodnotí vedoucí podřízené podle řady kritérií, která většinou podle katalogu profesí stanoví personální oddělení nebo specializovaná poradenská firma. Výkon lidí se srovnává s těmi, kteří dělají stejnou nebo velmi podobnou práci ve stejné firmě, ale také v jiných společnostech, jež jsou bezprostředními konkurenty. Produktivita výrazně ovlivňuje plat v 55,9 % firem s cizími vlastníky a v 7,1 % firem s českými vlastníky.

Řízení výkonnosti je problematikou na rozhraní několika oborů. V této práci bude analyzováno především z hlediska psychologie práce a organizace, nicméně se nevyhneme ani tomu, abychom tuto komplexní problematiku zvážili i z širšího pohledu tak, aby nebyl zanedbán její bezprostřední kontext. Řízení výkonnosti a pracovní hodnocení jsou navzájem hluboce propojeny.

PRACOVNÍ HODNOCENÍ Z HLEDISKA TEORIE A PRAXE PSYCHOLOGIE PRÁCE

Zdá se, že v žádné jiné oblasti psychologie práce a organizace není větší propast mezi zájmy výzkumníků a praktiků než je tomu v oblasti řízení a hodnocení výkonnosti. „Hodnocení hodnocení výkonnosti není dobré“ (Bernardin a kol., 1998). Dlouho se výzkumníci zabývali otázkou, jak lidé pozorují, kódují a vybavují si chování. Jak převádějí vzpomínku na toto chování do hodnocení něčí výkonnosti? Intenzivně se psalo o haló efektu a kognitivních procesech, které mohou způsobovat chyby hodnotitelů. Praktici se mezitím ptali, proč si zaměstnanci a manažeři tolik stěžují na hodnocení výkonnosti? Proč se říká, že hodnocení není spravedlivé? Je možno navrhnout proces hodnocení výkonnosti, který skutečně motivuje (nikoli demotivuje) zaměstnance k tomu, aby jejich chování bylo pro organizaci přínosem? Jak hodnocení funguje v kulturách zaměřených na týmovou práci a na kvalitu? Jak má být hodnocení napojeno na výcvik a školení a jak na odměňování? Je zde zcela zřetelný rozdíl mezi přístupem výzkumníků a přístupem praktiků. Ale zdá se, že situace se mění. Obě strany se navzájem přibližují a řeší společně jednotlivá témata týkající se hodnocení výkonu a výkonnosti.

Přístup k hodnocení je specifický. V mnoha organizacích je to proces, který probíhá „odshora dolů“ v celé organizaci. Standardy výkonnosti jsou stanoveny jednostranně. Rozhovor se zaměstnancem trvá zpravidla 15 minut, v lepším případě 30. V průběhu roku zaměstnanec získává velmi malou nebo téměř žádnou zpětnou vazbu o svém výkonu. Hodnocení se soustředí na jedince, dokonce i v prostředí s důrazem na pracovní týmy. Špatný výkon je zpravidla ignorován, pokud není skutečně extrémní. Postup sám bývá velmi zmanipulován a není zde prakticky žádná možnost zajistit, aby hodnotitelé byli spravedliví. Hodnocení nemají naprosto žádný vztah k rozhodování o školení a tréninku. Zaměstnanci dostávají podobnou platovou změnu v podstatě nezávisle na výkonu (Bernardin a kol., 1998).

Jak by měl vypadat ideální systém řízení výkonnosti? Zdá se, že recept na perfektní systém řízení výkonnosti skutečně neexistuje (Cardy, 1998). Je poměrně známo, že **žádný systém řízení výkonnosti a jejího hodnocení není ideální pro všechny práce, pro všechny účely, ve všech organizacích** (Smither, 1998; Bernardin a kol., 1998).

◎ Výkon a výkonnost

Pojmy výkon a výkonnost jsou pro tuto práci klíčové. Často se setkáváme se vzájemným zaměňováním těchto pojmů. Termín „performance appraisal“ z angličtiny zpravidla překládáme jako hodnocení výkonnosti. Pouze v kontextu vyhodnocení určité události menšího rozsahu lze mluvit o hodnocení výkonu. „Performance management“ pak překládáme jako řízení výkonnosti. Přesto některé překlady (provedené ekonomy) anglických prací do češtiny (Armstrong, 1999) překládají „performance management“ jako „řízení pracovního výkonu“. To dle našeho názoru není výstižné a problematika vyžaduje další diskusi a sjednocení terminologie.

- **Pracovní výkon** je výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek.
- **Pracovní výkonnost** je obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztažené k určitému subjektu – jedinci (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 1996).
- **Výkonnost ovlivňuje** řada činitelů, např. technické, organizační, sociální, osobní determinanty, mikroklimatické podmínky atd. (Provazník a kol., 1994).
- **Osobní determinanty** výkonnosti zahrnují znalosti, dovednosti, praxi, zkušenosti, motivaci, fyzický stav (únava, nevyspalost, nemoc, fyzická zdatnost atd.), osobnostní vlastnosti (temperament, morálka atd.).

Výkonnost obecně ovlivňují subjektivní a objektivní předpoklady (Mayerová, 1997). Mezi subjektivní předpoklady se řadí tělesné a duševní vlastnosti a schopnosti člověka pro práci, kvalifikační předpoklady a volní vlastnosti. Mezi objektivní podmínky patří objektivní zajištění práce, technologie a technické vybavení, organizace a řízení pracovního procesu, způsoby hodnocení a odměňování práce, vnější pracovní podmínky, sociální podmínky pracovního výkonu, sociální a hygienické vybavení pracovišť a neobvyklé situační vlivy.

◎ Definice pojmů

Uvádíme definice několika klíčových termínů, které se v této práci vyskytují:

- **Řízení pracovní výkonnosti:** Systém řízení pracovní výkonnosti je manažerský nástroj řízení pracovníků. Umožňuje konkretizaci cílů a strategických záměrů společnosti, čímž přispívá k jejich dosažení a spravedlivému ocenění pracovníka a tím působí na jeho motivaci (Eichel, Bender, 1984).
- **Hodnocení pracovní výkonnosti:** Pravidelné posuzování dosahovaných pracovních výsledků zaměstnanců na základě předem dohodnutých kritérií výkonnosti – cílů.
- **Hodnotitel:** Pracovník, zpravidla přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance, který stanoví cíle a hodnotí pracovní výkonnost.
- **Hodnocený:** Pracovník, jehož pracovní výkony a výkonnost jsou posuzovány hodnotitelem, případně více hodnotiteli.
- **Hodnocené období:** Doba, pro niž jsou stanoveny cíle a během které probíhá sledování a vyhodnocování jejich plnění. Jedná se zpravidla o období kalendářního nebo fiskálního roku.
- **Hodnotící rozhovor:** Schůzka mezi hodnoceným a hodnotitelem, která slouží k vyhodnocení plnění cílů za hodnocené období. Koná se na konci hodnoceného období. Výstupem této schůzky je vyplněný a oběma stranami podepsaný hodnotící formulář.
- **Průběžný hodnotící rozhovor:** Schůzka mezi hodnoceným a hodnotitelem, která slouží k hodnocení plnění cílů během hodnoceného období. O této schůzce je pořízen záznam podepsaný oběma stranami.
- **Individuální cíle:** Úkoly stanovené hodnocenému na základě dohody s hodnotitelem a vycházející z ucelené koncepce podnikových cílů, například z vyvážené soustavy ukazatelů.