

Riadenie výkonnosti a hodnotenie pracovného výkonu

Performance Management and Work Performance Appraisal

Iveta Posoldová

Abstract: *Human resources management has gone through many changes in the past twenty to thirty years and therefore, it is necessary to consider it from the historical point of view. When professional public started to deal with the “human” side in the business, there was mainly an attempt to limit interventions and merge problems under one term “work with cadre”. In some countries, human resources work was defined as “administrative management”. In the preface, the authoress describes current changes in the perception of human workforce in businesses, provides reasons why it is necessary to approach employees as an asset. In the first part, the attention is drawn to human resources management strategy, and in the second one, she analyzes the role of a manager in human resources management. In the final part, the authoress explains how the difference between performance and output is perceived among professional public.*

Key Words: *Employee; Manager; Human Resources; Output; Performance; Management Strategy; Business Strategy.*

Abstrakt: *Personálne riadenie prešlo v posledných dvadsiatich až tridsiatich rokoch mnohými zmenami, preto je nevyhnutné posudzovať ho z historickej perspektívy. Keď sa odborná verejnosť začala venovať „ľudskej“ stránke v podnikateľskej sfére, väčšinou bolo jej snahou ohraničiť zásahy a problémy združiť do jedného pojmu „práca s kádrami“. V niektorých krajinách bola personálna práca definovaná ako „administratívne riadenie“. V úvodnej časti príspevku autorka približuje súčasné zmeny pohľadu na pracovnú silu v podnikoch, ako aj dôvody, prečo je potrebné pristupovať k zamestnancom ako ku kapitálu. V prvej časti venuje svoju pozornosť riadeniu ľudských zdrojov, v druhej časti príspevku analyzuje rolu manažéra v riadení ľudských zdrojov. V záverečnej časti vysvetľuje autorka, ako je chápaný na strane odbornej verejnosti rozdiel medzi výkonnosťou a výkonom.*

Kľúčové slová: Zamestnanec; manažér; ľudské zdroje; výkon; výkonnosť; stratégia riadenia; stratégia podniku.

Úvod

Viacerí vlastníci spoločností sa zamýšľajú nad tým, prečo ich spoločnosť nerastie tak rýchlo, ako by si priali. Je jednoduché obviňovať ekonomiku, vyhovárať sa na krízu, ale na trhu existuje aj mnoho spoločností, ktoré prosperujú aj v tomto období. Manažéri si môžu myslieť, že problém je v zastaraných technológiách alebo nefunkčných procesoch. Reálny problém je však v tom, že nemajú dostatočné množstvo excelentných zamestnancov. Technológie a procesy sa kontinuálne vyvíjajú, ale ak manažéri nerozvíjajú svoje talenty, nie je badať zlepšenie, zvýšený zisk danej organizácie.

Hoci vedeckí pracovníci urobili ohromný pokrok v pochopení ľudského správania a motivácie, iba niekoľko organizácií aplikuje tieto poznatky v praxi. Výsledkom je, že organizácie nedosahujú požadované zisky, pretože manažéri nepochopili vstup ľudského kapitálu do pracovného procesu.

Ľudia pracujúci v podnikoch sa v mnohých oblastiach zmenili. Zamestnanci sú vzdelanejší a lepšie pripravení na svoju prácu, viac si uvedomujú svoje práva, sú lepšie informovaní o viacerých otázkach pracovnoprávných vzťahov. Zmenili svoje hodnotové systémy – vzrástol ich záujem o uznanie, ambície, ale taktiež im záleží na zladení rodinného a pracovného života. Vzťahy medzi zamestnancami sa stali oveľa zložitejšími, diverzifikovanými a ťažšie zvládnuteľnými. Tieto zmeny v podnikoch sú nielen odrazom technologických zmien, ale tiež významným trendom sociálnych zmien, akými je napríklad demokratizácia politického a spoločenského života.

Personálne témy v oblasti podmienok zamestnanosti, práce a odmeňovania sú regulované legislatívou, alebo sa stali predmetom kolektívnych vyjednávaní medzi zamestnaneckými a zamestnávateľskými organizáciami. Personálny manažér musí byť informovaný o existujúcich právnych štruktúrach a štruktúrach pracovných vzťahov, a tiež o kompetenciách odborových zväzov.¹

¹ SZARKOVÁ, M. et al. *Personálny marketing a personálny manažment: Vybrané problémy*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2010, s. 57. ISBN 978-80-225-3049-1.

Zamestnanci na základe vyššie uvedeného začali byť vnímaní ako najcennejší zdroj organizácie a z tejto základnej premisy boli odvodené závery, ako so zamestnancami jednať, ako ich motivovať k vyššiemu výkonu a k vyššej efektivite. Úloha manažovania zamestnancov, ako aj investície do prípravy a zvyšovania kvalifikácie alebo výber systémov ďalšieho odborného rastu súviseli s novými objavmi vo vedách a v správaní, najmä v oblasti psychológie a sociológie. Tieto vedy boli aplikované na fungovanie podnikov a na vzťahy medzi jednotlivcami a tímami v rámci podniku. Objavila sa široká paleta teórií a koncepcií „organizačného rozvoja“, ktoré sa začali aplikovať na analýzu zamestnaneckých vzťahov, na základe ktorých sa vytvorili metódy na zvýšenie výkonnosti jednotlivcov aj tímov, za účelom dosiahnuť podnikové ciele.

Tieto nové prístupy dávajú priestor na vznik novej globálnej koncepcie „riadenia a rozvoja ľudských zdrojov“, ktorá vyjadruje širší okruh problémov, s ktorými sa v riadení personálnych procesov stretávame, a tým sa líši od strohejšej koncepcie „práce s kádrami alebo personálneho manažmentu“.² Pre personálnych manažérov tak vzniká nová výzva – akými opatreniami personálny útvar dokáže podporiť podnikovú efektívnosť s cieľom zvýšiť produktivitu ľudských zdrojov. Táto požiadavka sa premieta do produktivity a efektivity na konkrétnych pracovných miestach. Téma výkonnosti a produktivity práce sa tak stáva ústrednou témou v riadení ľudských zdrojov.

Zamestnanci sú stále viac považovaní za „ústrednú konkurenčnú veľičinu“.³ Hlavná pozornosť sa obracia k doposiaľ často nedocenenému zdroju, ktorý nemalou mierou ovplyvňuje výkonnosť podniku, a to k ľudským zdrojom. Bez zamestnancov, ktorí si budú neustále prehlbovať a rozširovať svoje vedomosti, nemôže podnik udržať svoju konkurencieschopnosť.⁴ Napokon, je dokázané, že zamestnanci, ktorí vedia, že manažéri ochotne investujú finančné prostriedky do ich rozvoja a vážia si ich vedomosti, dosahujú lepší pracovný výkon a sú viac motivovaní než tí, ktorým tento rozvoj nie je umožnený.

² SZARKOVÁ, M. et al. *Personálny marketing a personálny manažment: Vybrané problémy*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2010, s. 57. ISBN 978-80-225-3049-1.

³ KASPER, H. a W. HAYRHOFFER, eds. *Personální management, řízení, organizace*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005, s. 446. ISBN 80-86131-57-2.

⁴ FITZ-ENZ, J. a B. DAVISON. *How to Measure Human Resources Management*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2002. 351 s. ISBN 0-07-136998-8.

Riadenie ľudských zdrojov

Pod pojmom riadenie sa všeobecne rozumie sociálny proces ovplyvňovania, pri ktorom sa nadriadená osoba snaží ovplyvniť/prinútiť podriadenú osobu alebo podriadené osoby tak, aby splnili spoločné úlohy a dosiahli spoločný cieľ. Z toho vychádza nasledujúca definícia, ktorú môžeme nájsť v literatúre: „*Riadenie znamená ovplyvňovať ostatných vlastným, sociálne akceptovaným správaním tak, aby priamo alebo nepriamo vyvolávalo u ovplyvňovaných požadované správanie.*“⁵ Tvrdenie, že vedúci pracovník sa snaží ovplyvňovať ostatné osoby vopred daným smerom, je relatívne jednoduché, ale najpresnejšie vyjadruje podstatu, ktorú chápeme pod pojmom riadenie.⁶

Pojem riadenie v sebe zahrňuje skutočnosť, že v každej organizácii vždy existujú nadriadení a podriadení, ktorí voči sebe stoja v hierarchicky nadriadenom a podriadenom postavení, pričom podriadení musia alebo majú byť ovplyvňovaní tak, aby došlo k dosiahnutiu vytýčeného cieľa. S týmto pojmom je spojené určité bežné chápanie, ako majú nadriadení, kolegovia a spolupracovníci na pracovisku spolupracovať. Skutočnosť, že existujú ako nadriadení, tak aj podriadení sa javí ako normálna forma usporiadania, ktorá nemá žiadnu alternatívu. Často je ale základom tohto bežného chápania väčšinou bližšie neskúmané „ideologické zdôvodnenie“ sociálneho faktu riadenia, pričom sa obvykle používa nasledujúca argumentácia:⁷

- ✚ *Riadenie existuje, pretože ľudia chcú byť riadení.* S týmto chápaním je spojená predstava, že väčšina ľudí je zrejme nesvojprávna a potrebuje pevnú ruku vo forme nadriadeného;
- ✚ *Riadenie existuje, pretože ľudia musia byť riadení.* Jednotlivec má len obmedzený náhľad na súvislosti a nemohol by bez riadenia úspešne spolupracovať s ostatnými;
- ✚ *Hierarchia je univerzálny sociálny princíp.* Podľa tohto chápania sú sociálne hierarchie zákonitou konštantou sociálneho života;

⁵ ROBERSON, L., S. TOR KEL, A. KORSGAARD, D. KLEIN, M. DIDDAMS a M. CAYER. Self-Appraisal and Perceptions of the Appraisal Discussion: A Field Experiment. *Journal of Organizational Behavior*. 1993, vol. 14, no. 2, s. 129-142. ISSN 0894-3796.

⁶ MALHOTRA, Y. *Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge Systems for Development* [online]. 1st ed. New York: United Nations Advisory Meeting of the Department of Economic and Social Affairs, 2003. 48 s. [cit. 2014-08-18]. Dostupné na: <http://www.kmnetwork.com/KnowledgeManagementMeasurementResearch.pdf>.

⁷ SHIELDS, J. *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies*. 1st ed. New York: Cambridge University Press, 2007. 612 s. ISBN 978-0-52182-046-2.

- ✚ *Vývoj ide dopredu elitami; mali by mať rozhodujúce slovo.* Tu sa postuluje principiálna nerovnosť vo výkonnosti a schopnosti ľudí a legitímuje sa nárok na riadenie pre „talentovanejších“;
- ✚ *Riadenie je funkcionálne.* Na rozdiel od predchádzajúcej elitársko-personalistickej argumentácie sa tu uplatňuje argument efektivity alebo racionalizácie. Riadenie sa pritom javí ako nutná premenná pre usmerňovanie pracovných vzťahov.

Vo všetkých uvedených argumentoch vzniká podozrenie z ideológie, ak je riadenie povýšené do stavu univerzálneho sociálneho faktu, a zároveň „ponúka vyčerpávajúce ospravedlňovanie existujúcej skutočnosti.“⁸

Rola manažéra v riadení ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách vykonávajú vedúci pracovníci – manažéri. Manažér je zodpovedný za to, aby ním riadená organizačná jednotka dosiahla ciele.⁹ Manažér dosahuje ciele prostredníctvom svojich podriadených, pričom musí zabezpečiť podmienky potrebné na ich naplnenie. Jeho základné manažérske činnosti označuje tzv. Demingov cyklus, alebo tiež Shewhartov cyklus PDCA (plan-do-check-adjust). Je to systém neustáleho sa zdokonaľovania v štyroch krokoch, ktoré symbolizujú písmeň PDCA.¹⁰

1. *Plánovanie* – v prvom kroku by mal manažér vyhodnotiť situáciu v podniku a stanoviť ciele. V podstate by mal analyzovať problémy v podniku, napríklad prostredníctvom rôznych dotazníkov vyplnených zamestnancami. Stanovenie aktuálneho stavu možno teoreticky vynechať, ale potom musí manažér počítať s tým, že je väčšia pravdepodobnosť, že stanovené ciele nebudú dosiahnuté, pretože vstupná situácia bola horšia, než plánoval. Potom prichádza etapa stanovenia cieľov. Tu sa používa spravidla metóda SMART,¹¹ ktorá slúži k určeniu vhodných cieľov so správnymi vlastnosťami.

⁸ SHIELDS, J. *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies*. 1st ed. New York: Cambridge University Press, 2007. 612 s. ISBN 978-0-52182-046-2.

⁹ SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 2005. 403 s. ISBN 80-89085-49-0.

¹⁰ SINOFSKY, S. a M. IANSITI. *One Strategy: Experiences in Planning, Organization and Decision Making*. 1st ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010, s. 304. ISBN 978-0-470-56045-7.

¹¹ SMART: Specific – Measurable – Action Oriented – Realistic – Time Bounded. Cieľ musí mať nasledovné atribúty: špecifický, orientovaný na výsledok, merateľný, cieľ nábáda k istej akcii, cieľ je dosiahnuteľný a je časovo ohraničený.

2. *Robenie* – po vytvorení plánu prichádza etapa realizácie plánu. Nejde o nič iné, ako sa pridržiavať čo najviac naplánovaného.
3. *Kontrola* – po uplynutí určitého časového rámca, ktorý je stanovený v pláne, prichádza čas na kontrolu. Pokiaľ nie je cieľ dosiahnutý, mal by manažér zistiť príčinu a urobiť nápravu. Preto niektorí autori dávajú namiesto „C – kontroluj“ prednosť skratke „S – študuj, analyzuj“. Samotná kontrola neprináša potrebný ošoh, pokiaľ sa nezistia príčiny neplnenia cieľa.
4. *Regulovanie* – keď manažér zistí príčiny neplnenia cieľa, mal by konať. A to buď opäť naplánovať a robiť, pokiaľ ide o chyby rozsiahleho významu, alebo rovno pracovať, pokiaľ nie je potrebné zmeniť naplánovaný postup. Dalo by sa povedať, že štvrtý krok v sebe zahŕňa plánovanie a robenie ako vedľajšie kroky k náprave chýb v tomto kole.

Ide stále o ten istý postup uplatňovaný predovšetkým japonskými firmami, ktoré považujú neustále zlepšovanie a inováciu za kľúčové prvky podniku. Existuje aj rozšírená verzia cyklu, ktorá je doplnená o písmeno „O“ – OPDCA. „O“ symbolizuje výraz „observation“, t.j. pozorovanie. V klasickom PDCA túto činnosť v sebe zahŕňa *Plánovanie*. Za zakladateľa uvedeného kontrolného a inovatívneho prístupu sa považuje W. Edwards Deming.

Hodnotenie pracovného výkonu a riadenie výkonnosti

Koncepcia riadenia pracovnej výkonnosti je nadradená problematike hodnotenia pracovného výkonu. Zamestnanci boli v minulosti hodnotení podľa toho, ako splnili úlohy, ktoré vedú k dosiahnutiu stanovených cieľov organizácie. Pracovný výkon vo svojom fyzickom vyjadrení preveruje homogénny výstup k odpracovaným hodinám alebo počtu pracovníkov.¹² Pracovný výkon definujú autori rôzne. Spravidla sa však zameriavajú buď na výkon v podobe správania, alebo na výkon v podobe výsledkov (splnenie kvantitatívnych ukazovateľov). Je však potrebné obe tieto predstavy zjednotiť a pracovný výkon vnímať komplexne. Nie je preto dôležité len to, čo zamestnanec dosiahne, ale tiež spôsob, akým to dosiahne. Podľa Armstronga je výkon „výsledkom vhodného správania,

¹² KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a B. ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

najmä správania založeného na vlastnom úsudku, efektívnom využívaní potrebných vedomostí, schopností a znalostí.“¹³

Podniky zamestnávajú zamestnancov, aby títo podávali potrebný pracovný výkon v žiaducej forme, a tak dávali svoju pridanú hodnotu, a tým naplňali ciele podniku. Tradičným prístupom k dosahovaniu tohto žiaduceho výkonu je direktívna metóda, ktorá zodpovedá direktívnemu typu riadenia. Hodnotenie pracovného výkonu potom spočíva v tom, či dokáže zamestnanec plniť príkazy.

Moderné prístupy k riadeniu ľudských zdrojov zdôrazňujú potrebu vytvárať pracovné úlohy a pracovné miesta na mieru schopnostiam a preferenciám každého zamestnanca. Často sa však pojmy výkon a výkonnosť pokladajú za identické. Anglický pojem „performance appraisal“ prekladáme ako hodnotenie výkonnosti. Len v kontexte hodnotenia určitej udalosti menšieho rozsahu môžeme hovoriť o hodnotení výkonu. Anglický výraz „performance management“ potom prekladáme ako riadenie výkonnosti. Aj napriek tomu niektoré preklady anglických textov, najmä od ekonómov,¹⁴ uvádzajú „performance management“ ako „riadenie pracovného výkonu“. To podľa nášho názoru nie je výstižné a problematika si vyžaduje ďalšiu diskusiu a zjednotenie terminológie.

Pracovný výkon je výsledok pracovnej činnosti, ktorú posudzujeme podľa výsledku práce, jej kvality, množstva za jednotku času a podľa objektívnych podmienok, počas ktorých bol výkon dosiahnutý. *Pracovná výkonnosť* je pripravenosť zamestnanca pre určitý výkon. Je to súbor vlastností a dispozícií zamestnanca, ktoré podmieňujú úroveň plnenia pracovných úloh. Výkonnosť zamestnanca určujú najmä:¹⁵

- ✚ technické, ekonomické a organizačné podmienky;
- ✚ spoločenské podmienky práce;
- ✚ osobné determinanty zamestnanca, ktoré zahrňujú vedomosti, schopnosti, prax, skúsenosti, ale aj motivácia zamestnanca, fyzický stav, osobnostné vlastnosti, akými sú temperament, morálka a podobne;
- ✚ situačné podmienky;

¹³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁴ SAMUELSON, P. A. a W. D. NORDHAUS. *Ekonomie*. 18. vyd. Praha: Svoboda, 2007. 775 s. ISBN 978-80-205-0590-3.

¹⁵ WAGNER, J. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

- ✚ časový priebeh práce, ktorý sa mení aj v priebehu pracovného týždňa.

Výkonnosť ovplyvňujú subjektívne a objektívne predpoklady. Medzi subjektívne predpoklady patria napríklad telesné a duševné vlastnosti a schopnosti človeka pre danú prácu, kvalifikačné predpoklady a vôľové vlastnosti. Medzi objektívne podmienky patria objektívne zabezpečenie práce, technológie, technické vybavenie, organizácia práce a riadenie pracovného procesu, spôsoby hodnotenia a odmeňovania práce, vonkajšie pracovné podmienky, sociálne podmienky pracovného výkonu, sociálne a hygienické vybavenie pracoviska či neobvyklé situačné vplyvy.

Systém riadenia pracovnej výkonnosti je manažérsky nástroj riadenia zamestnancov. Umožňuje konkretizovať ciele a strategický zámer spoločnosti, čím prispieva k ich dosiahnutiu a spravodlivému ohodnoteniu zamestnancov, a tým pôsobí na ich motiváciu.¹⁶ Podľa Koubeka potom „riadenie pracovného výkonu predstavuje integrovanejší prístup založený na princípe riadenia ľudí na základe ústnej dohody alebo písomnej zmluvy medzi manažérom – nadriadeným a zamestnancom o budúcom pracovnom výkone a osvojovaní si schopností potrebných k tomuto pracovnému výkonu. Na základe uvedenej dohody či zmluvy tak dochádza k previazaniu vytvárania pracovných úloh, vzdelávania a rozvoja zamestnanca, hodnotenia zamestnanca a jeho odmeňovania.“¹⁷

Riadenie výkonnosti je systematický proces zlepšovania pracovného výkonu organizácie pomocou znalostí a riadenia pracovného výkonu v dohodnutom rámci plánovaných cieľov, štandardov a požiadaviek týkajúcich sa schopností. Ide o procesy smerujúce k vytvoreniu zdieľaného spoločného chápania toho, čo má byť dosiahnuté, ako aj o spôsob zvyšovania pravdepodobnosti, že rozvoj ľudí bude v kratšej či dlhšej perspektíve dosiahnutý. Riadenie výkonnosti usmerňuje ľudí, aby robili správne veci, a to tak, že objasňuje ich ciele. Je to záležitosť líniových manažérov.¹⁸ Preto predchádzajúce izolované a často neadekvátne systémy zásluh a hodnotenia zamestnancov podľa toho, ako plnili príkazy svojich nadriadených, vyvolávali rozpory. Tento prístup vychádza skôr z princí-

¹⁶ HILDEBRAND, D. *The Role of Economic Analysis in the EC Competition Rules*. 1st ed. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International, 2009. 596 s. ISBN 978-90-411-2513-2.

¹⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšíř. a dopln. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

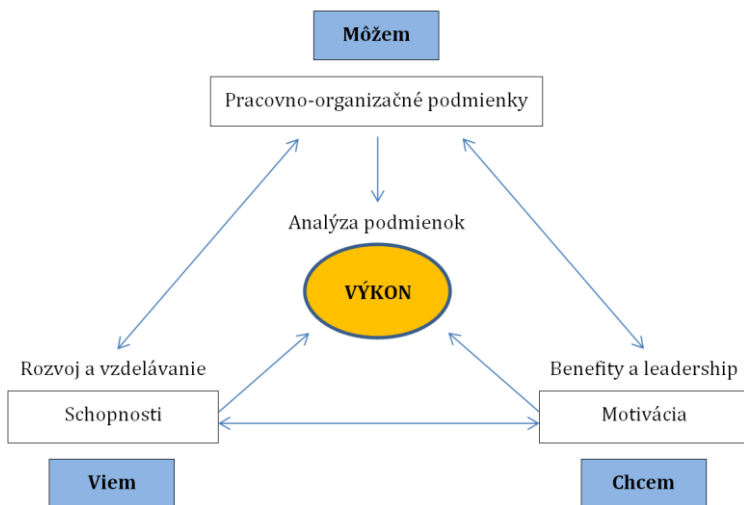
¹⁸ BARON, A. a M. ARMSTRONG. *Human Capital Management: Achieving Added Value Through People*. 1st ed. London; Philadelphia: Kogan Page, 2007. 226 s. ISBN 978-0-7494-4938-4.

pu riadenia založeného na koučingu, než riadenia založeného na príkazoch. Kladie dôraz na rozvoj a používanie plánov samostatného učenia a vzdelávania a na prepojenie individuálnych podnikových cieľov.

Ďalej Armstrong uvádza, že cieľom riadenia výkonnosti je nastoliť kultúru vysokej výkonnosti zamestnancov, kde jednotlivci a tímy sami preberajú zodpovednosť za neustále zlepšovanie podnikových procesov, a taktiež za vlastné schopnosti a vlastný prínos pre podnik.¹⁹ Súčasťou riadenia výkonnosti²⁰ je hodnotenie pracovného výkonu. Riadenie výkonnosti má veľký vplyv na výkonnosť celého podniku, a zároveň je tiež ovplyvňované kultúrou spoločnosti. Preto je veľmi dôležité nastaviť a upravovať tento proces mimoriadne citlivo, pričom by mal byť pod neustálym monitoringom.

Pri riadení výkonnosti a hodnotení pracovného výkonu by mal hodnotiteľ vychádzať z troch faktorov: úsilie, schopnosť a pracovno-organizačné podmienky. Na priloženom Obrázku 1 je znázornené, ako tieto tri faktory spoločne pôsobia na výkon zamestnanca.

Obrázok 1 Faktory ovplyvňujúce pracovný výkon



Prameň: TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

¹⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

²⁰ Výkonnosť je chápaná ako proces – jav trvalý, výkon ako jav ukončený.

Pracovno-organizačné podmienky pre podávanie výkonu tvoria nevyhnutnú podmienku, ktorá však nie je sama osebe postačujúca. Považujú sa za tzv. objektívnu podmienku. Schopnosť a úsilie, teda to, aby zamestnanci chceli a vedeli podávať výkon, vytvárajú tzv. subjektívne podmienky. Riadenie výkonnosti, vzdelávanie, rozvoj a vytváranie pracovných podmienok sú vzájomne prepojené činnosti, ktoré jedna druhú podporujú.²¹

Záver

Hodnotenie pracovného výkonu a riadenie výkonnosti sú jedným z najúčinnějších nástrojov zvyšovania produktivity práce, efektívneho riadenia, definovania talentov a rozvoja spoločnosti ako takej. Dobre fungujúci systém hodnotenia má schopnosť umocniť motivačný efekt, na druhej strane však zle fungujúci proces môže dokonca zamestnancov demotivovať.

Vedenie firmy zohráva kľúčovú úlohu v iniciovaní a nastavení systému riadenia výkonnosti. Jednak preto, že túto tému má povinnosť lídersky iniciovať a príslušný projekt otvárať vedenie, tiež preto, že vytvára ideový rámec pre to, ako si želá mať systém budovania výkonnosti dizajnovaný, ale aj preto, že poskytuje finančné a organizačné podmienky pre príslušné aktivity takéhoto projektu.²² Preto je mimoriadne dôležité, aby mal projekt od začiatku úprimnú, hlbokú a pretrvávajúcu podporu vo vrcholovom manažmente podniku. Úprimnú natoľko, že generálny riaditeľ a jeho najbližší sú presvedčení, že projekt budovania výkonnosti podporí splnenie tých cieľov, ktoré na nich samých kladú vlastníci. Hlbokú natoľko, že najvyšší manažér je ochotný zasadiť sa za projekt, propagovať ho, vysvetľovať a obhajovať v diskusiách s ostatnými manažérmi a lídrami všetkých úrovní riadenia, a tiež so zamestnancami. A napokon, pretrvávajúcu natoľko, že podpora vedenia sa neskončí po šiestich mesiacoch, pri prvých problémoch v projekte alebo pri iných výzvach, ktoré sa v podniku časom objavajú.

Zoznam bibliografických odkazov

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

²¹ LUKÁČ, M. Talent manažment z pohľadu riadenia výkonnosti zamestnancov. In: *Rozvoj osobného potenciálu* [online]. 18 s. [cit. 2014-08-18]. E 2.3. Dostupné na: http://www.je-neweingroup.com/dokumenty/raabe/talent_manazment.pdf.

²² DICKHART, G. *The Power of Integrity: An Ethical Approach to Business Management*. 1st ed. [United States]: CreateSpace, 2012. 124 s. ISBN 978-1-4699-3214-9.

- BARON, A. a M. ARMSTRONG. *Human Capital Management: Achieving Added Value Through People*. 1st ed. London; Philadelphia: Kogan Page, 2007. 226 s. ISBN 978-0-7494-4938-4.
- DICKHART, G. *The Power of Integrity: An Ethical Approach to Business Management*. 1st ed. [United States]: CreateSpace, 2012. 124 s. ISBN 978-1-4699-3214-9.
- FITZ-ENZ, J. a B. DAVISON. *How to Measure Human Resources Management*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2002. 351 s. ISBN 0-07-136998-8.
- HILDEBRAND, D. *The Role of Economic Analysis in the EC Competition Rules*. 1st ed. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International, 2009. 596 s. ISBN 978-90-411-2513-2.
- KASPER, H. a W. HAYRHOFER, eds. *Personální management, řízení, organizace*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
- KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a B. ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšíř. a doplň. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LUKÁČ, M. Talent manažment z pohľadu riadenia výkonnosti zamestnancov. In: *Rozvoj osobného potenciálu* [online]. 18 s. [cit. 2014-08-18]. E 2.3. Dostupné na: http://www.jeneweingroup.com/dokumenty/raabe/talent_manazment.pdf.
- MALHOTRA, Y. *Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge Systems for Development* [online]. 1st ed. New York: United Nations Advisory Meeting of the Department of Economic and Social Affairs, 2003. 48 s. [cit. 2014-08-18]. Dostupné na: <http://www.kmnetwork.com/KnowledgeManagementMeasurementResearch.pdf>.
- ROBERSON, L., S. TORDEL, A. KORSGAARD, D. KLEIN, M. DIDDAMS a M. CAYER. Self-Appraisal and Perceptions of the Appraisal Discussion: A Field Experiment. *Journal of Organizational Behavior*. 1993, vol. 14, no. 2, s. 129-142. ISSN 0894-3796.
- SAMUELSON, P. A. a W. D. NORDHAUS. *Ekonomie*. 18. vyd. Praha: Svoboda, 2007. 775 s. ISBN 978-80-205-0590-3.

- SHIELDS, J. *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies*. 1st ed. New York: Cambridge University Press, 2007. 612 s. ISBN 978-0-52182-046-2.
- SINOFSKY, S. a M. IANSITI. *One Strategy: Experiences in Planning, Organization and Decision Making*. 1st ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010. 320 s. ISBN 978-0-470-56045-7.
- SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 2005. 403 s. ISBN 80-89085-49-0.
- SZARKOVÁ, M. et al. *Personálny marketing a personálny manažment: Vybrané problémy*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2010. 200 s. ISBN 978-80-225-3049-1.
- TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
- WAGNER, J. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Ing. Iveta Posoldová

Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
Slovenská republika
ivetaposoldova@azet.sk