POZÍCIA HODNOTENIA PRACOVNÍKOV PRI RIADENÍ PRACOVNÉHO VÝKONU V SPOJOVÝCH PODNIKoch

Kvetoslava Mišiaková*, Soňa Stránska**

Úvod

Riadenie pracovného výkonu predstavuje nový strategicky orientovaný proces, ktorý umožňuje zamestnancom pochopiť, na čo sa majú vo svojej práci orientovať a čo majú dosiahnuť. Ide o taký prístup k riadeniu, v ktorom sa predpokladá neustála komunikácia medzi zamestnancom a jeho nadriadeným o práci, ktorá sa má urobiť.

Cieľom tohto integrovaného procesu je dosahovanie neustáleho zdokonaľovania pracovného výkonu jednotlivca a tým aj zvyšovanie výkonnosti celej firmy.

Súčasťou tohto procesu je plánovanie pracovného výkonu a jeho monitorovanie v priebehu roka, **celkové hodnotenie pracovného výkonu**, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov a ich odmeňovanie. Tento prístup k riadeniu pracovného výkonu smeruje k zvyšovaniu výkonu zamestnancov poskytnutím informácií o cieľoch, ktoré je treba dosiahnuť. Následne na to sa poskytujú informácie o potrebnom rozvoji.

1 Hodnotenie pracovného výkonu

Pri posudzovaní výkonu zamestnanca, prípadne skupiny, je potrebné určiť kritériá výkonu, ktoré musia byť primerané hodnotenej práci a mať dostatočnú vypovedaciu schopnosť. Základnými a do určitej miery univerzálnymi kritériami sú:

- kvantita vykonanej práce za určitý časový úsek,
- kvalita práce za určitý časový úsek,
- včasnosť plnenia pracovných úloh,
- stabilita výkonu v čase,
- výskyt a frekvencia chybného jednania.

Tieto kritériá však zvyčajne nepostačujú na hodnotenie pracovného výkonu a je potrebné ich doplniť o ďalšie a detailnejšie. Použité kritériá sú do značnej miery

*Ing. Kvetoslava Mišiaková, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra Spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovenská republika, tel.: +421 911286898, E-mail: Kvetoslava.Misiakova@fpedas.uniza.sk

*Ing. Soňa Stránska, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra Spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovenská republika, tel.: +421 903 121317, E-mail: Sona.Stranska@fpedas.uniza.sk

determinované použitými metódami hodnotenia, ktorých je pomerne veľa a majú niekoľko ďalších variant. Oveľa zložitejšie je hodnotenie pracovného výkonu pri odborných pracovníkoch, prípadne manažéroch. Do úvahy je potrebné zobrať taktiež faktor času. Pracovné výstupy za hodnotené obdobie, totiž s daným obdobím časovo vôbec nemusia súvisieť. Preto je potrebné prihliadať pri hodnotení na možný časový posun medzi činnosťou pracovníka a výsledným výstupom tejto činnosti. Taktiež pri hodnotení manažéra je potrebné hodnotiť jeho osobnú výkonnosť, ako aj výkonnosť skupiny, ktorú vedie. To čo pri jeho hodnotení sledujeme je totiž výkon celej skupiny, ale manažér k nemu musí tiež pridávať hodnotu. Úlohou hodnotenia je zistiť „výšku“ tohto vkladu.[1]

2. Hodnotenie zamestnancov

Hodnotenie zamestnancov tvorí súčasť personálnej práce organizácie. Poslaním hodnotenia je spoznať a racionálne využiť profesijnú kvalifikáciu zamestnancov, vhodne rozvíjať ich pracovnú kariéru, motivovať ich a prispieť k spravodlivému odmeňovaniu. Hodnotenie je dôležité i pre kvalifikované posúdenie reálnosti zvládnutia niektorých úloh uvažovanými ľuďmi, menovaním do vyšších funkcií, zmenu pracovného zaradenia, preradenie na iné pracovisko, zvyšovaním kvalifikácie, rekvalifikácie, ukončenie pracovného pomeru.

Hodnotenie zamestnancov sa využíva pri personálnej práci s každým zamestnancom. Má však i širšie poslanie ako súčasť komplexnej riadiacej práce manažérov firmy k identifikácii rezerv ľudských zdrojov, k objektivizácii potreby zmien kvalifikácie a rekvalifikácie, k hodnoteniu a zmenám odmeňovania, stimulácie a motivácie.

Hodnotenie zamestnancov je záverečný krok procesu riadenia pracovného výkonu. Zaoberá sa zisťovaním, ako pracovník vykonáva svoju prácu, aké je jeho pracovné správanie, aké sú vzťahy k spolupracovníkom, zákazníkom a iným osobám, s ktorými v súvislosti s výkonom práce prichádza do styku. Zistené výsledky sú prerokovávané so zamestnancami a hľadá sa cesta k zlepšeniu pracovného výkonu.

Je možné povedať, že hodnotenie pracovníkov predstavuje jednotu zisťovania, posudzovania, úsilia o nápravu a stanovenie cieľov týkajúcich sa pracovného výkonu a je považované za účinný nástroj kontroly, usmerňovania a motivovania pracovníkov.[2]

Medzi hlavné možnosti využitia hodnotenia zamestnancov patria:

- Zistenie momentálnej úrovne pracovného výkonu pracovníka.
- Rozpoznanie silné a slabé stránky pracovníka a následné zlepšenie jeho výkonu.
- Rozpoznanie rezervy pracovného výkonu zamestnanca.
- Odmeňovanie podľa zásluh.
- Motivovanie pracovníkov.
- Rozhodovanie o povýšení pracovníkov, vytvorenie podkladov pre plánovanie kariéry.
- Rozpoznanie potreby vzdelávania a rozvoja pracovníkov.
- Zlepšovanie vzťahov medzi pracovníkmi a ich nadriadenými.
- Vyhodnocovanie efektívnosti výberu a prijímania pracovníkov.

2.1 Kto hodnotí zamestnancov

Zamestnancov hodnotí [2]:

- Bezprostredný nadriadený
- Nadriadený bezprostredného nadriadeného
- Zamestnanec personálneho útvaru
- Nezávislý externý hodnotiteľ

- Sám zamestnanec -Sebahodnotenie
- Podriadený
- Spolupracovník, alebo skupina spolupracovníkov
- Tím
- Assessment centre

2.2 Proces hodnotenia zamestnancov

Proces hodnotenia zamestnancov sa rozdeľuje do troch fáz a to sú [2] :

- Prípravné obdobie
- Obdobie získavania informácií
- Obdobie vyhodnocovania informácií

Prípravné obdobie

V tomto období sa stanovujú zásady, pravidlá a postupy hodnotenia a vytvárajú sa formuláre, ktoré sú používané k hodnoteniu pracovného výkonu zamestnanca.

Ďalej sa analyzujú pracovné miesta, formulujú sa kritéria výkonu a jeho hodnotenia, vyberajú sa metódy hodnotenia. V závere prípravného obdobia sa informujú pracovníci o pripravovanom hodnotení a jeho účele, o kritériách a normách pracovného výkonu a aký výkon sa od nich vlastne očakáva.

Obdobie získavania informácií.

Náplňou je zaobstarat' si dokumentáciu o pracovnom výkone. Písomný záznam je veľmi dôležitý, pretože k záznamom je možné kedykoľvek sa vrátiť a získať tak retrospektívnu informáciu .

Obdobie vyhodnocovania informácií

Do tohto obdobia patrí vyhodnocovanie pracovných výsledkov a pracovného správania. Zvyčajne sa porovnávajú skutočné výsledky práce s normami výkonu alebo očakávanými výsledkami práce. Existuje pritom riziko subjektívneho prístupu. pretože aj objektívne ukazovatele výkonu je treba interpretovať. Ďalej tu zaraďujeme rozhovor s hodnotením pracovníkom o výsledkoch hodnotenia a o možných cestách riešenia problémov, ktoré súvisia s pracovným výkonom. Práve táto fáza je rozhodujúca pre zlepšovanie pracovného výkonu pracovníka.

2.3 Ciele hodnotenia zamestnancov

Hlavné ciele, ktoré chce organizácia v oblasti hodnotenia dosiahnuť :

- hodnotenie, ktoré umožňuje organizácii spravodlivo rozdeľovať peniaze, vecné odmeny a funkčný postup zamestnancov,
- revízia, ktorá odhaľuje súčasný aj budúci pracovný potenciál jednotlivcov aj útvarov,
- vytváranie plánov funkčného postupu pre ľudské zdroje a pre plánovanie na úrovni jednotlivých útvarov ako aj celej organizácie,
- identifikovanie potrieb odbornej prípravy zamestnancov pomocou odhaľovania chýb a nedostatkov, ktoré by sa mohli po vhodnej odbornej príprave odstrániť,
- motivovanie pracovného kolektívu, ktoré zaručuje plnenie noriem a cieľov organizácie,
- rozvíjanie zamestnancov poskytovaním rád alebo využívaním pochvál a trestov ako prostriedkov na formovanie ich správania,

- kontrolovanie efektívnosti používaných postupov a praktík personálneho oddelenia.

2.4 Formy hodnotenia zamestnancov

Rozoznávame dve podoby hodnotenia zamestnancov :

- **neformálne** hodnotenie, tzv. priebežné hodnotenie zamestnancov jeho nadriadeným počas vykonávania práce. Ide v podstate o súčasť každodenného vzťahu medzi nadriadeným a podriadeným, súčasť priebežnej kontroly plnenia pracovných úloh a pracovného správania. Neformálne hodnotenie sa však nezaznamenáva a len výnimočne býva príčinou personálneho rozhodnutia.
- **formálne** hodnotenie je väčšinou racionálnejšie a štandardizované, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysmi sú plánovitosť a systematickosť. Vedú sa o ňom záznamy v podobe dokumentov, ktoré slúžia ako podklady pre ďalšie personálne činnosti týkajúce sa jednotlivca i skupín zamestnancov.

Formálne i neformálne hodnotenie sa môže uskutočňovať každodenne alebo priebežne, príležitostne alebo systematicky.

2.5 Kritéria hodnotenia zamestnancov

Kritéria hodnotenia zamestnancov sú stanovené na základe charakteristík pracovných miest - popisov a špecifikácií práce. Pre hodnotenie zamestnancov musia byť definované konkrétne kritériá. V teórii aj v praxi sa stretávame s rôznymi prístupmi pri ich vymedzovaní a vyjadrovaní určitými ukazovateľmi, čo súvisí najmä so snahou eliminovať subjektívnosť pri hodnotení zamestnancov. Napriek tomu existujú určité typické kritériá, ktoré sa pri hodnotení používajú :

- **hodnotenie pracovnej role** (napr. kvalita a kvantita plnenia zadaných i ďalších úloh, umenie viesť spolupracovníkov)
- **správanie v priebehu pracovného procesu, prípadne i mimo neho** (napr. obetavosť, iniciatíva, inovačná aktivita, disciplína, úroveň absencie, vzťah ku kolektívu, pôsobenie na spolupracovníkov)
- **osobné a charakterové črty** (napr. čestnosť, svedomitosť, poctivosť, spôsob vystupovania, lojalita voči firme)
- **perspektívnosť pre firmu** (napr. hľadisko veku, nahraditeľnosti, záujem spojiť pracovnú kariéru s firmou, vymedzenie oblasti uplatnenia a jej doba)

Podľa rozdielneho poslania sa hodnotenie v organizáciách niekedy klasifikuje do špecifických skupín, a to podľa účelu, spôsobu a podrobnosti realizácie hodnotenia a pod. Môže ísť napr. o hodnotenie doterajšej pracovnej činnosti (úspechu, chýb, správania, lojality voči firme a pod.), hodnotenie predpokladov pre zmenu pracovného zaradenia, hodnotenie za účelom spravodlivého odmeňovania (porovnanie so spolupracovníkmi, dôvody pre zmenu a pod.). [26]

Hodnota kritérií sa môže vyjadriť číselne (bodovacia stupnica) alebo slovne. Za vhodnejšie sa považuje číselné vyjadrovanie kritérií s následným zostavením poradia hodnotených. Konkrétne systémy hodnotenia sa rozpracovávajú podľa hodnotenia podmienok jednotlivých podnikov.

Hodnotenie podľa rôznych kritérií sa niekedy môže dopĺňovať i čiastočne prekrývať. Podstatný je výber kritérií a snaha využívať ich v rozumnej miere a u skupiny ľudí, kde to má opodstatnenie.

2.6 Metódy hodnotenia zamestnancov

V okamihu, keď si organizácia zvolí jednotlivé kritériá musí určiť spôsob akým budú sledované a zaznamenávané. Pri veľkom množstve kritérií, ktoré možno sledovať existuje i celá rada metód, ktoré je možné k tomu použiť. Podobne ako hodnotiace kritériá, tak i použité metódy hodnotenia sa líšia v závislosti na type organizácie, charaktere pracovnej činnosti a zainteresovanosti zamestnanca. Keďže hodnotenie má byť individuálny proces, metód hodnotenia je nespočetné množstvo a majú veľa variant.

V odbornej literatúre [2, 3] sa uvádza celý rad rôznych metód hodnotenia.

Najčastejšie sa hodnotenie vykonáva týmito metódami :

- **Verbálna metóda (popisná)** : je neformálna, bez použitia formulárov. Hodnotiteľ posudzuje zamestnanca verbálne, obvykle písomnou formou. Úlohou hodnotiteľa je podať výstižný a úplný hodnotiaci popis zamestnanca. Je spojená s rizikom subjektivity, a preto je dopĺňovaná inými metódami.
- **Porovnanie so stanovenými cieľmi** : pri tejto metóde zamestnanec spolupracuje so svojím nadriadeným na predbežnom určení cieľa, použitie tejto techniky vyžaduje, aby zamestnanec formuloval tieto ciele vo forme merateľných a sledovateľných výstupov a výsledkov. Hodnotenie potom spočíva v spoločnom posúdení miery, v akej bol cieľ dosiahnutý.
- **Metóda posudzovacích stupní** : toto hodnotenie je založené na presnom definovaní štandardného kritéria a jednotnej posudzovacej škály.

Typy posudzovacích skupín :

- **numerická bodovacia stupnica**, kedy je každé kritérium odstupňované pomocou čísel alebo bodov. Hodnotenie potom môže byť vyjadrené súhrne počtom dosiahnutých bodov pri všetkých posudzovacích kritériách, pričom význam kritérií môže byť vyjadrený odlišným bodovým rozpätím.
- **grafická stupnica**, kedy je hodnotenie u každého kritéria vyznačené na priamke. Súhrnné hodnotenie všetkých posudzovaných znakov sa vyjadruje krivkou, ktorá vznikne spojením dosiahnutých výsledkov. Táto krivka jasne dokumentuje prednosti a nedostatky posudzovaného zamestnanca.
- **verbálna (slovná) stupnica**, kedy sú stupne hodnotenia vyjadrené prídavným menom (napr. výborný, veľmi dobrý, dobrý, vyhovujúci a nevyhovujúci) alebo stručnou situačnou charakteristikou hodnoteného zamestnanca.
- **kombinácia vyššie uvedených typov**, kedy je obyčajne pre každý stupeň vyjadrený slovne alebo situačnou charakteristikou stanovený určitý počet bodov.
- **Porovnanie s pracovnými normami** : porovnávajú sa objektívne štandardy pracovného výkonu s správaním zamestnancov, ich vlastnosťami a ďalšími charakteristikami. Pozorovanie správania zamestnancov sa môže uskutočňovať, napr. fyzickým sledovaním výkonu, správania, telesnej kondície a návykov zamestnancov.
- **Dotazník** : pri tejto metóde označuje hodnotiteľ pri presne formulovaných hodnotiacich otázkach správne odpovede, vyplnený dotazník sa analyzuje a slúži ako podklad pre spracovanie hodnotenia.
- **Metóda kritických prípadov** : pri tejto metóde ide o charakteristiku hraničných situácií, tzv. vysoko produktívneho a vysoko neproduktívneho správania zamestnanca za určité sledované obdobie pri vybraných pracovných úlohách. Metóda vyžaduje, aby

hodnotiteľ viedol písomné záznamy o prípadoch, ktoré sa stali pri vykonaní práce určitého zamestnanca.

- **Zaradenie pracovníkov podľa výkonov** : zoradením od najvýkonnejšieho po najmenej výkonného je jednoduché, rýchle, ľahko zrozumiteľné a lacné.
- **Hodnotiacia správa** : v takejto správe hodnotiteľ popisuje silné a slabé stránky správania zamestnanca za určité časové obdobie. Správy môžu byť zostavené na základe denníkov, ktoré hodnotiteľ po určitú dobu vedie, a v ktorých sleduje hraničné situácie.

2.7 Chyby pri hodnotení zamestnancov

Závažné omyly v hodnotení zamestnancov môžu znížiť hodnotu sledovaného výkonu a môžu mať nepriaznivý vplyv na rozhodovanie v personálnej oblasti. Chyby pri hodnotení, s ktorými sa najčastejšie stretávame sú [2] :

- **Haló efekt** : znamená tendenciu hodnotiť na základe celkového dojmu a zakrývať tak rozdiely medzi jednotlivými kritériami. To môže viesť k výbornému hodnoteniu pracovného výkonu len preto, že sledovaný pracovník je príjemný spoločník.
- **Zhovievavosť/prísnosť** : zhovievavosť je tendencia posudzovať celú skupinu zamestnancov viac menej kladne, prisnosť je tendencia opačná.
- **Snaha spriemerňovať** : zamestnanci sú väčšinou hodnotení ako priemerní.
- **Efekt nedávnosti** : pri využívaní subjektívneho charakteru hodnotenia dochádza k silnému ovplyvňovaniu nedávnymi činmi zamestnanca.
- **Zaujatosť vyplývajúca z rozdielnosti kultúr** : každá hodnotiacia osoba má o ľudskom správaní určité predstavy, založené na kultúrnom prostredí, z ktorého vyšla. Ak majú ľudia hodnotiť zamestnanca, ktorí pochádzajú z iného kultúrneho prostredia, budú aplikovať svoje predstavy založené na inom rebríčku hodnôt.
- **Osobné predsudky** : neznášanlivosť hodnotiteľa ku skupine alebo triede ľudí môže tiež skresľovať hodnotenie, ktoré títo ľudia dostávajú.

Úspešný systém hodnotenia pracovného výkonu vyžaduje viac než len použitie vhodnej metódy. K základným dvom problémom, s ktorými sa pri realizácii procesu hodnotenia stretávame je, aby hodnotiteľ pochopil podstatu hodnotenia, a aby hodnotenie bolo dôsledné. Niektoré personálne oddelenia vydávajú smernice s popisom príslušných procesov, ktoré obsahujú informácie o uskutočnení hodnotenia, o kritériách hodnotenia, organizujú školenia s cieľom odbornej prípravy hodnotiteľov. Po ukončení odbornej prípravy hodnotiteľov môže začať samotný proces hodnotenia.

O výsledkoch hodnotenia sú zamestnanci informovaní prostredníctvom hodnotiacich pohovorov. Cieľom takéhoto pohovoru je zdôrazniť priaznivé aspekty pracovného výkonu zamestnanca.

Takýto pozitívny prístup umožní i samotnému hodnotiacemu zamestnancovi rozšíriť si vlastnú predstavu o kladných i záporných prvkoch práce, pretože nemá pocit, že je hodnotený len negatívne. Ak sa hovorí o negatívnych javoch, je potrebné sa zamerať na prácu ako takú, nie na osobnosť zamestnanca. Je potrebné uviesť konkrétne príklady zamestnancových nedostatkov, aby vedel, čo má vo svojej práci zlepšiť. [4]

Hodnotiaci pohovor by mal byť ukončený rozborom činností, ktoré by mali napomôcť zlepšiť slabé stránky pracovného výkonu zamestnanca. V tejto záverečnej časti hodnotiaceho pohovoru by mal hodnotiteľ navrhnúť svoju pomoc pri prekonávaní nedostatkov zamestnanca.

Hlavnou požiadavkou pre súčasnú etapu je, aby sa hodnotiace pohovory v praxi uskutočňovali, aby sa nadriadený stretol s podriadeným a prediskutovali spolu problémy a otázky, ktoré obidvoch zaujímajú. [5]

Nový prístup k hodnoteniu presúva hlavný dôraz z určenia pracovného potenciálu na komunikáciu. Hlavným cieľom je zdokonaľovať komunikáciu a pracovné vzťahy medzi nadriadenými a ich podriadenými, čím sa sleduje dosiahnutie vyššieho pracovného výkonu. Namiesto nepríjemného dialógu hovoríme o hodnotnom dialógu, ktorý vedie k zlepšeniu vertikálnej komunikácie a informovanosti v podniku a ku zvýšeniu motivácie hodnoteného zamestnanca.

Záver

Hodnotiť správanie je dôležité, pretože odráža spôsob, akým zamestnanec dosahuje výsledky, ako jednotlivci komunikujú, podporujú tím a učia iných. Stretávame sa s príkladmi, keď zamestnanec dosahuje výborné výsledky, ale je ťažké s ním spolupracovať. Toto jeho správanie môže odrádzať od výkonu jeho ostatných kolegov. Na druhej strane, zamestnanec môže byť extrémne nápomocný iným kolegom, ale nikdy nedosiahne patričný výsledok. Pri hodnotení správania definuje firma a manažér svoje očakávania od svojho podriadeného na základe firemných hodnôt v prípade zamestnanca alebo manažérskych kompetencií v prípade manažéra.

V hodnotiacom procese je dôležitá voľba hodnotiacich metód, ktorých majú podniky k dispozícii širokú škálu. Najčastejšie sa však používajú dve základné metódy. Vyplnenie hodnotiaceho dotazníka, na ktorý by mal bezprostredne nadviazať hodnotiaci pohovor.

Realita však ukazuje, že časový rozdiel medzi vyplnením hodnotiaceho dotazníka, ktorý má byť okrem iných dokumentov podkladom pre hodnotiaci pohovor a uskutočnením hodnotiaceho pohovoru, je zväčša veľmi dlhý. Hodnotitelia nemajú väčšinou na vyplňovanie hodnotiaceho dotazníka v práci dostatok času. To isté platí aj pre hodnotiace pohovory. Hodnotiteľ nemá čas na samotnú prípravu ako aj na jeho realizáciu. Celý proces hodnotenia tým pádom prebieha len akoby „pro forma“. Hodnotitelia vychádzajú z nariadenia, že „je stanovené, že máme hodnotiť, tak musíme vykázať, že sme hodnotili, nie je podstatné ako“ a výsledok hodnotenia v tomto smere stráca svoje opodstatnenie.

Myslíme si, že existuje spôsob, ako vyriešiť tento problém. V prvom rade je potrebné zmeniť celkový postoj zamestnancov, je nutné zmeniť spôsob ich myslenia a ich prístup k práci a k podniku. Ide o proces komplikovaný a časovo náročný.

Hodnotiteľ môže zvýšiť precíznosť prevedenia hodnotenia tým, že spoločnosť umožní hodnotiteľovi širšie uplatnenie metód a dá mu priestor k väčšej kreativite v tomto procese.

Vo fáze realizácie hodnotiaceho systému vznikajú problémy súvisiace nie len so samotným procesom hodnotenia, ktoré sme už uviedli, ale aj problémy samotných zamestnancov, s ktorými sa stretávajú pri snahe o jeho zrealizovanie. Tieto problémy sa týkajú hlavne spôsobov riešenia konfliktných situácií, akým spôsobom eliminovať svoj sklon k priemernosti, k miernosti alebo naopak k prílišnej prísnosti k hodnotenému, spôsobov ako sa vyvarovať pri hodnotení od prihliadania na príbuzenské a priateľské vzťahy.

K problematickým otázkam hodnotiteľa patrí najmä neschopnosť prezentovať výsledky hodnotenia, či vhodne podať kritiku respektíve pochvalu priamo zamestnancovi. Zo strany hodnoteného sa najčastejšie objavuje problém akým spôsobom prijať hodnotenie a ako sa vyrovnáť s výsledkom hodnotenia.

Najzávažnejším a podstatným nedostatkom je, že i keď proces hodnotenia je už dávno zavedený v podniku, jeho pracovníci stále úplne nechápu jeho podstatu a význam.

So záverečnou fázou hodnotenia súvisí jeho význam, ktorý pripisujú spoločnosti najmä dvom oblastiam. Jedná sa v prvom rade o odmeňovanie a taktiež oblasť neustáleho zlepšovania pracovného výkonu zamestnanca, ale pritom sa zabúda na veľmi dôležité oblasti a to zlepšenie vzájomnej komunikácie v rámci spoločnosti a ďalšie vzdelávanie zamestnancov.

Ako každá činnosť i hodnotenie si vyžaduje, aby sa ho človek naučil a osvojil. Vo veľkých podnikoch musia byť nástroje štandardizované, pretože ich používa viac ľudí a každý má subjektívne vnímanie.

Význam hodnotenia pracovného výkonu pracovníkov spočíva v tom, že organizácia získava presnejšie informácie o svojich zamestnancoch, čo jej umožňuje lepšie plánovať ich mobilitu, správne využívať ich pracovný a tvorivý potenciál a na základe toho optimalizovať personálnu štruktúru.

Pre pracovníka je hodnotenie pracovného výkonu dokladom, že firma prejavuje záujem o jeho prácu, že vie rozlíšiť kvalitnú a nekvalitnú prácu, vyzdvihnúť úspešných a napomenúť neúspešných zamestnancov.

Myslíme, že k zdokonaleniu prevedenia tohto systému, je potrebné zmeniť jednu podstatnú skutočnosť. Je nevyhnutné neustále pracovať na formovaní prístupu jednotlivých zúčastnených subjektov, od vedenia podniku cez personálne oddelenie až po rádového zamestnanca, k otázkam riadenia ľudských zdrojov.

V prvom rade je potrebné venovať veľkú pozornosť celkovému postoju zamestnancov, ich spôsobu myslenia a prístupu k práci a podniku a ich motivácii. Ide o proces komplikovaný a časovo náročný. Prostriedky na zvýšenie iniciatívy a dôslednosti realizácie hodnotenia, sú v kompetencii personálnych oddelení a vedenia podnikov. Ich úlohou je poukázať na konkrétne dôsledky hodnotenia v prospech svojich zamestnancov. Máme na mysli dôsledky v oblasti možnosti ďalšieho vzdelávania, kariérneho postupu či odmeňovania.

Literatúra

- [1] BÁBELOVÁ, Z.: Vplyv výkonnosti zamestnancov na výkonnosť podniku. [online]. [Citované 2007-12-20]. Dostupné na: http://www.fce.vutbr.cz/veda/dk2004texty/pdf/05_Ekonomika%20a%20rizeni%20stav ebniectvi/5_02_Ekonomika%20stavebniho%20podniku/Babelova_Zdenka.pdf
- [2] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Management Press, Praha, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- [3] ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Grada Publishing, Praha, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [4] WERTHER, W.B. – DAVIS, K. : Lidský faktor a personální manažment, Victoria Publishing , Praha, 1992. ISBN 80-85605-04-X.
- [5] BOROVEC, J. : Hodnocení zamestnanců v ABB ČR. In: *Moderní řízení*. Praha, Economia, 1996, č. 10, str.59.