



*Motivovať ľudí a viesť ich je umenie, na ktoré sa nedá nájsť recept. Je vždy treba vychádzať z konkrétnej situácie a reagovať na ňu citlivo, zrelo a skúsene. Tieto vlastnosti nie je možné získať iba štúdiom teórie, alebo praxou, ale i porozumením hlbším súvislostiam, ktoré môžeme nazývať rozvinutím múdrosti.*

#### MANAGEMENT A RIADENIE VÝKONNOSTI

Ani krátkodobé zameranie na tento okamžik, ani investície do budúcnosti za každú cenu nebývajú správnym riešením. Oba tieto prístupy sa musia vo vzájomnej rovnováhe a vyváženosti harmonicky dopĺňať. Toto hľadanie rovnováhy, harmonickej vyváženosti, je možné iba za predpokladu, že manažér disponuje určitou zrelosťou a múdrosťou.

#### PRODUKTIVITA A RIADENIE VÝKONNOSTI

Štúdia produktivity firmy Czipin & Partner (Špačková, 1999) zistila, že české podniky disponujú veľkými rezervami v oblasti produktivity. Ukázalo sa, že 110 pracovných dní v roku, teda 49% pracovnej doby, je strávených neproduktívne. Na stratách produktivity sa najväčšou mierou podieľa nedostatočné plánovanie a chýbajúce riadenie. 13% sa na nízkej produktivite podieľa nedostatočné vedenie a zlé pochopenie vedúcej úlohy. Riaditelia a vedúci manažéri často riadia pasívne a iba zriedka vykonávajú kontrolu a koordináciu práce. Administratívne venujú 44% svojho času.

*Pokiaľ vzniká nerovnováha medzi prínosom zamestnancov pre firmu a prínosom firmy pre zamestnancov, vedie taká situácia k nestabilite a v konečnom dôsledku i k rozpadu vzťahov.*

#### RIADENIE VÝKONNOSTI

Predstavuje spôsob riadenia a motivácie pracovníkov na základe jasne definovaných individuálnych a organizačných cieľov, ktoré sú založené na finančných a ďalších ukazovateľoch, ktoré podporujú dlhodobú stratégiu firmy, transparentný systém hodnotenia, explicitný vzťah medzi jednotlivými položkami hodnotenej výkonnosti a odpovedajúcim systémom odmeňovania.

Je prostriedkom dosahovania lepších výsledkov v organizácii, v tímoch a u jednotlivcov, tak, že sa výkonnosť chápe a vedie v rámci odsúhlasených plánovaných cieľov, štandardov a kompetencií.

Je to postup zdieľania jednotnej predstavy o tom, čo by malo byť dosiahnuté.

#### 4 PRINCÍPY EFEKTÍVNEHO RIADENIA VÝKONNOSTI

- Je vlastnený a vedený liniovým managementom a nie oddelením ľudských zdrojov.
- Kladie dôraz na zdieľané ciele a hodnoty organizácie.
- Nie je štandardný balíček, je to niečo, čo musí byť vyvinuté špecificky a individuálne pre konkrétnu organizáciu.
- Musí sa aplikovať na všetkých pracovníkov, nie len na časť skupiny manažérov.

#### CIELE

Pri stanovovaní cieľov platia 3 otázky: čo chcem dosiahnuť, z akého dôvodu a dokedy.

Základom stanovovania cieľov je dohoda medzi nadriadeným a podriadeným.

- **S**tretching - náročné
- **M**easurable - merateľné
- **A**greed, **A**ceptable - dohodnuté, prijateľné
- **R**ealistic, **r**elevant - realistické a dôležité
- **T**ime related - časovo primerané

- **K**onkrétne
- **A**mbiciózne
- **R**eálne
- **A**kceptovateľné
- **T**erminované

#### UKAZOVATELE VÝKONNOSTI

- Musia sa týkať výsledkov, nie vynaloženého úsilia
- Musia byť pod kontrolou pracovníka
- Musia byť objektívne a sledovateľné
- Musia byť k dispozícii objektívne údaje o výsledku
- Merateľnosť by mala byť použitá všade, kde je to možné

*Výkonnostné ukazovatele by mali byť zamerané na faktory, ktoré tvoria konkurenčnú výhodu a možnosť prelomu pre organizáciu.*

#### CIELE PRACOVNÉHO HODNOTENIA

- Funkcia poznávací
- Funkcia motivačná
- Funkcia personálna
- Zlepšenie výkonu
- Stanovenie odmeny
- Rozhodovanie o pracovnom zaradení
- Potreba odborného školenia a prípravy
- Mentálna hygiena

#### KRITÉRIA PRACOVNÉHO HODNOTENIA

Musia byť odvodené z analýzy pracovnej činnosti a stanovené v popise práce. Kritéria by mali byť objektívne. Správne stanovené štandardy výkonnosti premieňajú hodnoty spoločnosti ako celku na úroveň konkrétnych výkonov.

#### METÓDY PRACOVNÉHO HODNOTENIA

- Meranie *vlastností*
- Meranie *správania*
- Meranie *výsledkov*

#### TYPY PRACOVNÉHO HODNOTENIA

- Systémy založené na meraní vlastností
- Systémy založené na porovnávaní
- Behaviorálne systémy
- Riadenie podľa cieľov - MBO
- Typy hodnotenia podľa zdroja (sebahodnotenie, 360° spätná väzba, hodnotiaci pohovor)

#### KRITÉRIA ÚSPECHU PRACOVNÉHO HODNOTENIA

- Výkonnostné ciele a normy sú zamestnancom známe.
- Manažéri skutočne pozorovali výkonnosť zamestnancov v priebehu celého obdobia.
- Manažéri sú na hodnotiaci pohovor pripravení.
- Manažéri prejavujú podriadeným podporu, sú čestní a spravodliví.
- Manažéri boli preškolení v zručnostiach potrebných pre hodnotenie.
- Zamestnanci aktívne participujú na svojom vlastnom hodnotení.
- Zamestnanci majú stanovené špecifické ciele.