

Hodnotenie zamestnancov ako súčasť politiky riadenia ľudských zdrojov v kontexte jeho problematických stránok

Viliam Kováč, František Lipták

Abstrakt

V modernej dobe sa pole pôsobnosti personálnej politiky stále viac rozširuje. Každá organizácia sa snaží okrem získavania kvalifikovanej pracovnej sily pozitívne vplyvať aj na svojich súčasných zamestnancov. Výchova pracovníkov a vedenie ich vzťahu pozitívnym smerom k svojmu zamestnávateľovi sa neskôr vráti vo forme oddanosti a zvýšeného pracovného výkonu. Celková motivácia vlastných zamestnancov je však pre ich zamestnávateľa zložitý proces. Aby sa mohla vykonať správne, je potrebné uskutočniť v tomto smere nevyhnutý krok, akým je hodnotenie pracovnej činnosti zamestnancov. Teoretické východiská procesu hodnotenia sú všeobecne známe. Avšak ich uplatnenie nemusí vždy viesť k žiadaným efektom. Odborný prístup k riadeniu ľudských zdrojov je problematika, ktorá sa rozoberá už niekoľko desaťročí. V zásade ide o súčasť strategického plánu organizácie. Riadenie zamestnancov prebieha ich vedúcimi pracovníkmi, čo znamená, že subjektívny faktor tu hraje dôležitú rolu. Základným cieľom riadenia ľudských zdrojov je dosiahnuť požadované ciele zo strategického plánu firmy prostredníctvom pracovného výkonu zamestnancov. Splnenie cieľov by malo byť nasledované patričným ohodnotením participujúcej pracovnej sily. Hodnotenie musí byť vykonané správne a bez chýb, ktorých existuje niekoľko typov. Vhodne orientované ohodnotenie zamestnancov má za cieľ pôsobiť ako správna motivácia pre ich ďalšiu pracovnú činnosť.

Kľúčové slová: ľudské zdroje, riadenie ľudských zdrojov, hodnotenie zamestnancov, chybovosť hodnotenia.

JEL kód: J29, M59.

Abstract

In modern times, the scope of the personnel policy has increasingly widespread. Every organization tries to positively influence on their current employees besides obtaining skilled workforce. The staff education and the leadership of their relationship in a positive direction

to own employer later returns in the form of increased commitment and work performance. However, the overall motivation of own employees is for their employer complex process. In order to be performed correctly, it is unnecessary to do a step, what is the evaluation of employees' work activity. The theoretical basement of the evaluation process is well known in general. Nevertheless, their application does not always result in the required outcome. The professional approach to the management of human resources is an issue that has been discussed for several decades. Actually it is a part of the organization strategic plan. The staff management is run by their leading workers, what means that the subjective factor plays an important role here. The basic objective of the human resource management is to achieve the desired goals of the company strategic plan through the employee performance. Meeting the objectives should be followed by the suitable evaluation of the participating workforce. The evaluation has to be done correctly and without faults, which can be categorized into several types. The appropriately oriented evaluation of the staff has an aim to act as a proper motivation for new work.

Key words: human resources, human resources management, evaluation of employees, evaluation defectiveness.

JEL Code: J29, M59.

Úvod

Riadenie ľudských zdrojov je významnou súčasťou personálnej politiky. Každý podnikateľský subjekt používa vo všeobecnosti vlastné prístupy k riadeniu vlastných zamestnancov. Subjekt ako taký je v tomto smere reprezentovaný svojimi zamestnancami, ktorý vykonávajú politiku ľudských zdrojov.

1 Riadenie ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov je organizačne zabezpečené samotnými zamestnancami. V zamestnaneckej štruktúre každého zamestnávateľa jestvuje hierarchická stupnica riadenia. V hierarchii zamestnancov rozlišujeme viacero stupňov vedenia. Teda každý zamestnanec má svojho nadriadeného vedúceho pracovníka.

Riadenie zamestnancov prináleží obvykle v podniku samostatnému úseku. Najčastejšie ide o útvar ľudských zdrojov, respektíve modernejšia forma pomenovania znie personálne oddelenie. Hlavnou funkciou tohto oddelenia je viesť zamestnancov organizácie

k dosiahnutie kladených cieľov. (Armstrong, 2009) Každá personálna činnosť musí zohľadňovať viacero aspektov – od pracovnej náplne konkrétneho zamestnanca cez jeho pracovný výkon až po splnenie vytýčeného cieľa vedúcim pracovníkom.

Oddelenie riadenia ľudských zdrojov v prvom rade vyberá zamestnancov vhodných pre organizáciu a tých, ktorí splnia požadované podmienky, prijíma ich do pracovného pomeru. Táto sekcia taktiež vykonáva takmer všetky úlohy pridružené k výkonu pracovných činností zamestnancov pre zamestnávateľa. Podstatnou časťou pracovnej náplne zamestnancov oddelenia ľudských zdrojov je evaluácia zamestnancov v širšom zmysle. Hodnotenie ako také je jednou z najzložitejších personálnych činností. Komplikovanosť spočíva v správnom nastavení hodnotiaceho kritéria. Určenie daného zreteľu je elementárnou otázkou celého procesu. Hľadanie kritéria pre určenie prínosu zamestnanca v prospech podnikateľského subjektu je náročné.

Zamestnanci predstavujú počiatkový moment inovácie v organizácii. Predstavujú zdroj, z ktorého vychádza hybná sila modernizácie. (Glasberg, Ouerghemi, 2011) Odmeňovací systém by mal byť dostatočne motivujúci na to, aby pracovníci mali jednak motiváciu, ale jednak i pocit satisfakcie z dobre vykonanej práce, pretože motivácia nesmie byť samoúčelná. (Wang, 2009) Hodno však poznamenať, že aj motivácia by mala byť sledovaná a je účelné vyhodnocovať jej vplyv na ďalší pracovný výkon zamestnancov. (Zámečník, 2009)

Posudzovanie pracovného výkonu zamestnancov pomáha organizácii vykonávať okrem iného aj osvetu medzi všetkými zamestnancami. Tá dokáže mať priaznivý vplyv na pracovnú atmosféru. V pozitívnom smere to vedie k diskusii o pracovnom výkone, čo podporuje vnútorný rozvoj zamestnancov. Touto cestou je možné identifikovať nedostatky vo výkone zamestnanca, prípadne stotožniť chýbajúce zručnosti alebo znalosti. Evaluačný systém je podporným bodom pre určenie požadovaných vzdelávacích činností, čo umožňuje vylepšiť kvalifikáciu pracovníkov. (Martin, 2007)

Motivácia zamestnancom je dôležitým prvkom pracovnej činnosti. Ideálny stav je, ak je čo najužšie prepojená na plnenie pracovných úloh. V prípade, že nie je naviazaná na konkrétne kroky, pracovník si jej poskytnutie nemusí správne vyložiť a môže ju pochopiť ako bežnú súčasť odmeny za štandardný pracovný výkon. (Cenar, 2009)

Často býva diskutovaná otázka hodnotenia a odmeňovania v súvislosti s pohlavím zamestnancov. Vo všeobecnosti sa odmeňovanie za pracovné výkony u ženského pohlavia pohybuje v iných úrovniach a je celkovo nižšie než u mužského pohlavia. (Sun, 2010)

2 Hodnotenie zamestnancov

Hodnotiaci proces vo sfére vzťahov medzi zamestnancom a zamestnávateľom existuje odjakživa. S prvým zamestnávaním ľudí ako pracovnej sily je spojené aj ohodnotenie ľudí. Tento proces kategorizoval pracovnú silu podľa rôznych kritérií. Prvotné hodnotenie malo formu subjektívneho vnímania konkrétneho človeka. Vlastnosti a vystupovanie daného zamestnanca mali silný vplyv na jeho následné pracovné ohodnotenie. Postupne sa začali vytvárať evaluačné štandardy, čo podnietilo vznik oblasti pracovného práva, ktorá sa zaoberá hodnotiacim procesom zamestnancov. Prvýkrát sa akási špecializovaná forma hodnotenia objavila v odbornej literatúre približne v päťdesiatych rokoch dvadsiateho storočia.

Z hľadiska všeobecného pohľadu môžeme hodnotenie považovať za posudzovanie konkrétneho človeka, veci alebo akéhokoľvek javu na základe určitých hodnotiacich kritérií. V kontexte uvedeného je hodnotenie zamestnanca je možné definovať ako proces, pri ktorom sa posudzujú výkony, výsledky, prejavy, vlastnosti ľudí a porovnávajú sa so stanovenými kritériami určenými zamestnávateľom. (Szarková, 2002) Hodnoteniu zamestnancov prináleží významná úloha v procese monitorovania vnútornej situácie v podniku. V rámci takéhoto monitoringu je zaujímavá najmä spätná väzba vzťahujúca sa k výsledkom požadovanej pracovnej činnosti – teda k plneniu pracovných úloh. Ovplyvňuje to okrem iného aj účinnosť používaného motivačného mechanizmu a v neposlednom rade plnenie vytýčených cieľov organizácie. (Vetráková, 2011)

Všetky personálne činnosti v dobre fungujúcom subjekte sa zameriavajú v prvom rade na zamestnanca. Hodnotením podriadených pracovníkov zamestnávateľ na jednej strane nielen ohodnocuje svojich pracovníkov, ale na druhej strane taktiež získava informácie o schopnostiach a spôsobilostiach podriadených pracovníkov. Rovnako tak je možné aj identifikovať nedostatky organizácie, ktoré môžu byť prekážkami rozvoja pracovných zručností zamestnancov, čo v konečnom dôsledku znamená pomalší rozvoj celej organizácie.

Z hľadiska personálnej politiky hodnotenie dokáže upriamiť pozornosť aj na nedostatky vo výbere potenciálnych zamestnancov. To sa následne môže prejavovať v poznaní a stotožnení sa pracovníkov so strategickými cieľmi organizácie, v ktorej sú zamestnaní. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

Hoci existuje množstvo viacerých rozličných definícií hodnotenia zamestnancov, takmer všetky z nich majú istý spoločný charakteristický bod, ktorým je subjektívna evaluácia človeka na základe jeho observácie. Pozorovacia fáza zahŕňa sledovanie najmä dvoch oblastí

priamo naviazaných ku konkrétnemu človeku. Sem patria množina všetkých pracovných činností zamestnanca a pracovná morálka zamestnanca.

Evaluácia pracovníka je jednou z kruciálnych otázok personálnej politiky. Vo všeobecnosti je jednou z najpoužívanějších definícií táto: ide o dôležitú personálnou činnosť, ktorá sa zaoberá zisťovaním parametru zamestnanca a jeho výkonu práce, plnením jeho pracovných úloh a požiadaviek jeho pracovného miesta, ale aj pracovnou morálkou, správaním a vzťahmi k spolupracovníkom. V súvislosti so spomenutou definíciou dané hodnotenie pomáha pri hľadaní možností na zlepšenie pracovného výkonu hodnoteného zamestnanca. (Koubek, 2012)

Hodnotenie môže prebiehať viacerými formami. Obvykle ide o kombináciu vopred definovaného dotazníka s voľným popisom a evaluačného dialógu. (Pilařová, 2008)

3 Problematické stránky hodnotenia zamestnancov

Keďže hodnotenie zamestnancov je významnou súčasťou politiky riadenia ľudských zdrojov, je to jedna z hlavných pracovných činností nadriadených pracovníkov a voči podriadeným zamestnancom je to hlavná úloha na poli pracovných vzťahov. Je to komplikovaný proces s potenciálne vážnymi konzekvenciami pre hodnoteného zamestnanca. Preto je mimoriadne dôležité z pohľadu hodnotiaceho nadriadeného vyvarovať sa chýb v tomto procese a takisto aj eliminovať nedostatky, ktoré nie sú v súlade s cieľmi hodnotenia. Tak ako hodnotený subjekt musí spĺňať určité požiadavky, rovnako aj na hodnotiteľa sú kladené vysoké objektívne nároky. Základným predpokladom je zaujatie objektívneho postoja bez akéhokoľvek emocionálneho ovplyvňovania. Existuje množstvo prípadov, kedy nadriadení hodnotitelia nespĺňajú základné požiadavky kladené pre túto činnosť.

Všetky situácie, kedy nadriadený pracovník nezvládne danú pracovnú úlohu, možno klasifikovať do siedmich kategórií:

- extrémny postoj hodnotiteľa voči hodnotenej osobe;
- nedodržanie evaluačných kritérií;
- ovplyvnenie hodnotiacej osoby subjektívnymi faktormi;
- ovplyvnenie hodnotiacej osoby postojom hodnoteného pracovníka;
- haló efekt;
- spriemerovanie výsledkov hodnotenia;
- účelovosť hodnotenia.

Najčastejšou poruchou hodnotiaceho procesu, ktorá obvykle nastáva v prípadoch, kedy nie sú správne špecifikované evaluačné kritériá, je nesprávny postoj hodnotiacej osoby. Ten môže byť jednak prehnane zhovievavý voči hodnotenému pracovníkovi, alebo jednak nadmerne prísny. (Hroník, 2006)

Značne často sa v hodnotení objavujú subjektívne prvky, ktoré zasahujú až do evaluačných kritérií. Vlastné ohodnotenie má obvykle veľmi subjektívny podtón, čo znamená nedodržovanie vopred stanovených hľadísk.

Veľmi podobnou poruchou hodnotenia, akou je tá predchádzajúca, je ovplyvnenie sympatiami alebo antipatiami voči hodnotenému subjektu. Obdobou sú predsudky, ktoré môže udržiavať hodnotiteľ k druhej osobe.

Neprimeraný vplyv hodnotenej osoby nastáva aj v iných rozličných prípadoch, ktoré predstavujú vnútorný postoj pracovníka. Ide najmä o religiózne názory zamestnanca, teda jeho príslušnosť k náboženskej spoločnosti, rovnako tak tu patrí i národnosť zamestnanca v prípade, že sa otvorene hlási k určitej etnickej minorite. V neposlednom rade sem možno zaradiť aj sociálny status hodnoteného jedinca. (Halík, 2008)

Jednou z potenciálnych chýb, dopúšťaných sa počas hodnotenia, je aj takzvaný haló efekt. Týmto pomenovaním sa označuje vzájomný vplyv medzi oboma zúčastnenými osobami. Pokiaľ je hodnotený ovplyvnený hodnotiacim, primárne to nezasahuje do výsledku procesu hodnotenia. Horšia situácia nastáva, ak hodnotiteľ nemá dostatočné zručnosti pre túto činnosť a podľahne pracovníkovi, ktorého má ohodnotiť. Typickým príkladom je nevhodný zovňajšok hodnotenej osobe, ktorý sa pretaví počas osobného stretnutia do antipatie a následného ovplyvnenia výsledku hodnotenia v negatívnom zmysle. Tento stav však môže nastať dvojako – neúmyselne alebo vedome. Neúmyselným prípadom je situácia, kedy sa hodnotený dokonale nepripraví a počas osobnej schôdzky vyšle nepriaznivý signál napríklad špinavým oblečením. Vedomým alebo úmyselným príkladom je stav, kedy sa hodnotená osoba prejaví navonok napríklad nevhodným účesom, ktorý nosí aj inokedy. Treba poznamenať, že výkon pracovnej činnosti hodnotenia nie je jednoduchý, preto by mal byť obsiahnutý v úlohách najmä skúsených pracovníkov, ktorý len tak ľahko nepodľahnú exogénnym vplyvom zo strany hodnoteného zamestnanca.

Ďalšou zvyčajnou chybou, ktorú je však možné pozorovať až po vykonaní všetkých hodnotení sledovaných zamestnancov, je prílišné spriemerovanie výsledkov hodnotenia zo strany hodnotiteľa. To znamená, že hodnotiteľ nechce žiadneho zamestnanca pochváliť, ale zároveň nechce ani žiadnemu zamestnancovi ublížiť. Takýto postup môže byť zapríčinený viacerými faktormi, ktoré môžeme rozdeliť na aspekty hodnotiacej strany a aspekty

hodnotenej strany. Typickým príkladom aspektu hodnotiacej strany je snaha o udržanie solidarity medzi spolupracovníkmi z jedného oddelenia. Na druhej strany štandardným príkladom aspektu hodnotenej strany je vykonávanie pracovných úloh len v stanovenom rozsahu bez akejkoľvek snahy urýchlenia riešenia úloh, prípadne nadmerného riešenia úloh.

Poruchou v zmysle chybovosti samotného hodnotenia je neprimeraný dôraz na účelovosť hodnotenia. Obvykle sa stále hodnotí zamestnanec kvôli konkrétnemu dôvodu. Napríklad, ak má byť výsledok evaluácie podkladom pre zmenu mzdového ohodnotenia človeka, môže za určitých okolností dôjsť k úmyselnému podhodnoteniu alebo naopak nadhodnoteniu podriadeného pracovníka. Štandardným príkladom môže byť zníženie hodnotenia negatívnym smerom v dôsledku ušetrenia mzdových nákladov v súvislosti s finančným odmeňovaním, ktoré má byť založené na základe daného hodnotenia.

Popri všetkých možných poruchách a chybách, ktoré sa môžu vyskytnúť, priebeh hodnotiaceho procesu nesmie zahŕňať žiadne diskriminačné kroky. Výsledky celého hodnotenia musia byť podložené skutočnosťami zistenými a pozorovanými priamo počas výkonu hodnotiaceho procesu a nie nadobudnutými subjektívnymi dojmami.

Metodológia hodnotenia problematických stránok často naráža na svoju vágnu charakteristiku. Vzhľadom k faktu, že poväčšine ide o subjektívne zhodnotenie skutkového, respektíve okamžitého stavu je veľmi náročné stanoviť všeobecnú stupnicu. Generalizácia charakteru hodnotiacej stupnice by mohla znamenať skôr znehodnotenie celkového výsledku hodnotiaceho procesu jeho než prospešné vylepšenie. Aj preto je niekedy vhodnejšie subjektivizáciou konkrétneho prvku hodnotenia stanoviť radšej prijateľnú subjektívnu hodnotu, ktorá viac zodpovedá realite než vyberať približnú hodnotu spomedzi generalizovaných prvkov hodnotiacej stupnice.

4 Záver

Bez ohľadu na bežne vykonávané chyby v rámci hodnotiaceho procesu zamestnancov, je táto činnosť nevyhnutným krokom k dosiahnutiu správneho vzťahu medzi zamestnávateľom a jeho zamestnancami. Z uvedeného dôvodu by každá organizácia – či už štátna alebo súkromná – mala venovať náležitú pozornosť vzniku samostatného oddelenia, prípadne minimálne separátnemu úseku, ktorý by vykonávať vyššie spomenuté činnosti.

Ak dochádza počas vykonávania hodnotenia pracovníkov k opísaným chybám, jedine primeraná spätná kontrola ich dokáže odhaliť. Zamestnávateľ by mal okrem iného aj načúvať

aj svojim vlastným zamestnancom. Odozva môže byť podnetná pre obe strany hodnotiaceho procesu.

Referencie

1. Armstrong, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5242-1.
2. Bláha, Jiří – Mateciuc, Aleš – Kaňáková, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 978-80-251-0374-9.
3. Cenar, Iuliana. The Human Resources Audit in Metallurgy – Employee Motivation. In *Metalurgia International*, ročník 14, strany 92-96. Bukurešť: Editura stiintifica, 2009. ISSN 1582-2214.
4. Roman, Costica: Companies Human Resources Motivation. *International Proceedings of Economics Development and Research*, ročník 22, strany 159-163. Singapur: International Association of Computer Science and Information Technology Press, 2011. ISBN 978-981-07-0625-8. ISSN 2010-4626.
5. Glasberg, Ronald – Ouerghemi, Katrin. Innovation in Human Resources – A theoretical advancement on employee motivation and organisational innovation. In *International Proceedings of Economics Development and Research*, ročník 22, strany 7-11. Singapur: International Association of Computer Science and Information Technology Press, 2011. ISBN 978-981-07-0625-8. ISSN 2010-4626.
6. Halík, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
7. Hroník, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 987-80-247-1458-2.
8. Koubek, Josef. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.
9. Martin, David. *Personalistika od A do Z*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1496-4
10. Pilařová, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
11. Sun, Fen. Research on Effectiveness of Motivation for Female Scientific and Technological Human Resources. In *Human Resources Management in the Knowledge Economy Era: Conference Proceedings of 3rd International Forum of*

Human Resource Strategy and Development, strany 200-205. Marrickville: Aussino Academic Publishing House, 2010. ISBN 978-1-921712-12-8.

12. Szarková, Miroslava. *Personálny manažment pre prax*. Bratislava: Kartprint, 2002. ISBN 978-80-88870-22-4.
13. Vetráková, Milota. *Ludské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2011. ISBN 978-80-557-0149-3.
14. Wang, Cheng-bin. Comprehensive Evaluation Model of Regional Human Resources Management – An Empirical Study from the Employees' Perspective. In *Proceedings of the Second China Private Economy Innovation International Forum*. Marietta: American Scholars Press, 2009. ISBN 978-0-9798471-5-8.
15. Zámečník, Roman. The measurement of employee motivation by using multi-factor statistical analysis. In *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, číslo 109, strany 851-857. Amsterdam: Elsevier Science, 2014. ISSN 1877-0428.

Kontakt

Viliam Kováč

Katedra financií, Ekonomická fakulta, Technická univerzita v Košiciach

Němcovej 32, Košice, Slovensko

viliam.kovac@tuke.sk

František Lipták

Katedra obchodného a hospodárskeho práca, Právnická fakulta, Univerzita Pavla Jozefa Šafárika

Kováčska 26, Košice, Slovensko

ferocius86@gmail.com