

VÝKONOVÉ ODMEŇOVANIE V KONTEXTE RIADENIA VÝKONU PRACOVNÍKOV

ANNA KACHAŇÁKOVÁ – ZUZANA JONIAKOVÁ

Abstract

The paper presents a new perspective of the employee appraisal which can be considered nowadays as a part of a new concept of performance management. This concept is based on the approach aiming to overcome defects of presently used employee appraisal. Employee appraisal should be applied as a strategic and integrated approach, based on improving relations with the issues of employee training and development, as well as with an employee evaluation and the system of rewarding.

Key words: management, appraisal, performance, agreement, education, rewarding.

Classification JEL: 12 Personnel Management

1. Úvod

Výkonové odmeňovanie je v súčasnosti považované za jeden z najsilnejších a najvýraznejších trendov v oblasti odmeňovania, o ktorom sa masívne diskutuje v teoretickej obci i medzi podnikovými praktikmi. Táto diskusia je bohatá na rôzne, často kontroverzné myšlienkové a názorové prúdy.

Zmenou charakteru reprodukčného procesu vplyvom zavádzania moderných automatizovaných technológií a zmien v organizácii práce dochádza v spoločnosti aj k zmene vnímania výkonu. Samotný pracovník nie je schopný ovplyvniť kvantitu a často ani kvalitu vyrábaného produktu, ktorá je úplne podmienená použitou technológiou. Výkon začína byť vnímaný skôr vo význame cieľovo orientovaného správania, zameraného na systém a proces produkcie, nie na produkty samotné.

2. Výkonové odmeňovanie a hodnotenie výkonu pracovníkov

Výkonové odmeňovanie zažíva v súčasnosti svoju konjunktúru. Podniky zvyšujú podiely variabilných, na výkon viazaných zložiek mzdy a majú záujem mzdovo diferencovať pracovníkov na základe odvedeného výkonu. Tento trend sa zdá byť masívny a môže budiť dojem, že ten, kto ho nezachytí, nemá šancu na úspech. No aká je skutočná realita? V praxi totiž často dochádza k situáciám, kedy medzi rétorikou a skutočným vývojom v podnikovej sfére existuje priepastný rozdiel.

Ako uvádza Armstrong [1, s. 606], existujú tri základné dôvody pre používanie výkonového odmeňovania:

1. **Motivácia** – odmeny naviazané na výkon motivujú ľudí k dosahovaniu vyššej úrovne výkonu a k rozširovaniu ich schopností a zručností.
2. **Posolstvo** – na výkon viazaná odmena ľudom oznamuje, že podnik si váži ich výkony, schopnosti a prínos a vníma ich ako niečo veľmi dôležité – „toto je to, čo očakávame, že budete robiť a takto Vás za to budeme odmeňovať“. Oznamuje tiež, aké hodnoty alebo stránky výkonu sú preferované, napríklad kvalita, vzťah k zákazníkom, tímová práca a pod.
3. **Spravodlivosť** – je správne a slušné viazať odmenu na výkon, prínos alebo schopnosti zamestnancov.

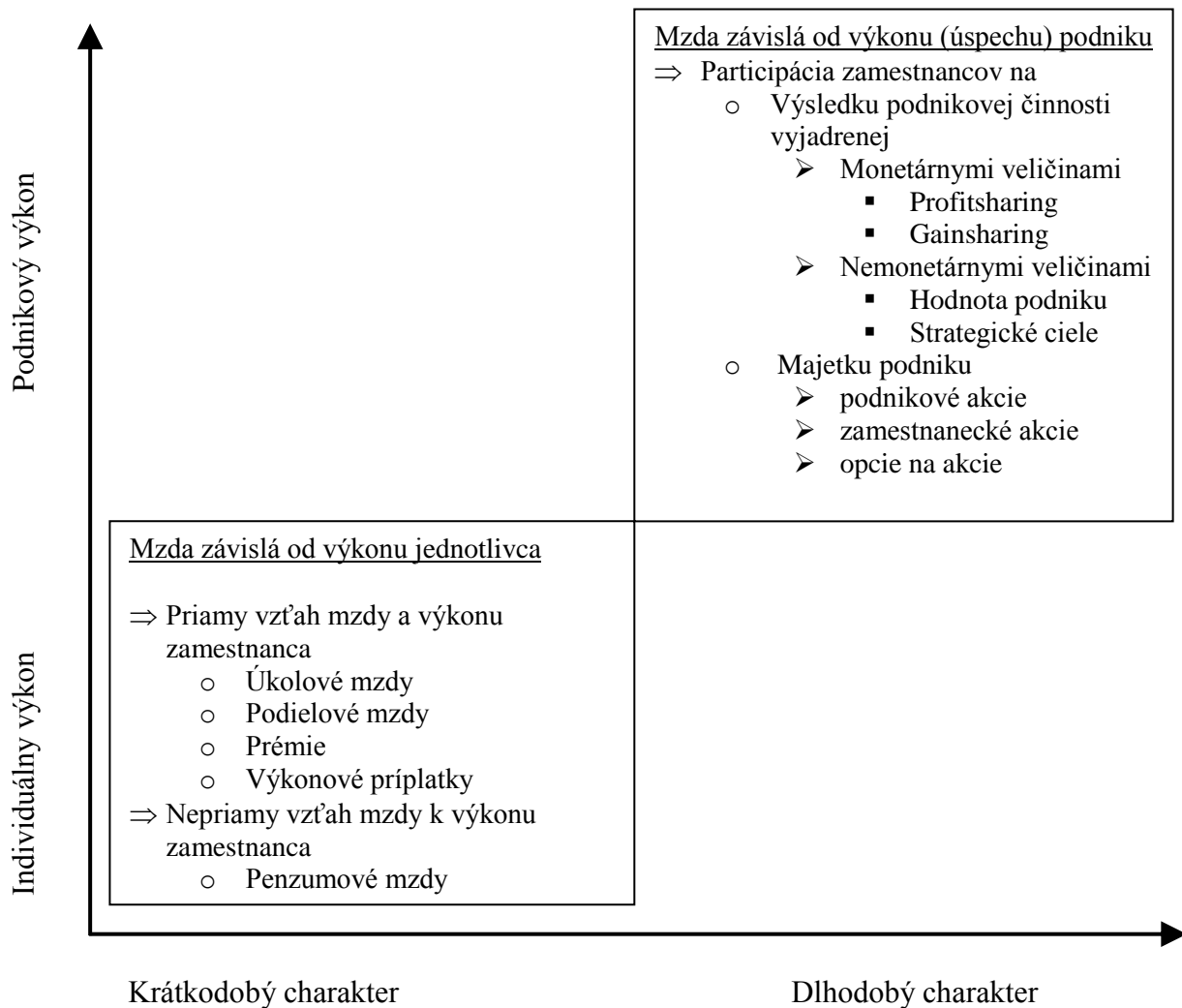
Prvý z uvedených dôvodov je pravdepodobne najpopulárnejší, no súčasne i najspornejší. Motivačný účinok výkonových odmien je totiž podmienený splnením celého radu podmienok, ktoré budeme ďalej v práci rozoberať. Výkonové odmeňovanie neponúka žiadne univerzálne

jednoduché riešenia, môže však uvedené procesy podporiť, no v žiadnom prípade ich nie je schopné úplne zabezpečiť, či nahradiť.

Za výkonovú mzdu budeme považovať tú časť mzdy, ktorá je naviazaná na výkon:

- a) individuálny alebo skupinový (výkon konkrétneho zamestnanca alebo pracovnej skupiny, resp. tímu)
- b) celopodnikový.

Toto členenie vychádza zo skutočnosti, že takto zadefinované kategórie výkonových odmien sa navzájom výrazne líšia svojou filozofiou, ako i mechanizmom pôsobenia na zamestnanca (viď obr. 1).



Obr. 1: Formy výkonových miezd

Mzdy naviazané na **výkon jednotlivcov, resp. tímov** zahŕňajú tradičné výkonovo orientované mzdové formy ako úkolové mzdy, prémie, odmeny a rôzne bonusy, no i novšie penzumové formy miezd. Sú zamerané na stimuláciu okamžitej výkonnosti a z hľadiska časového je efekt ich pôsobenia krátkodobý, čo znamená, že nárast výkonnosti u zamestnancov by mal byť pozorovateľný v krátkodobom horizonte. Odlišne pôsobia mzdy viazané na **výkonnosť podniku** ako celku, zahŕňajúce rozličné formy zamestnaneckej participácie. Tieto

pôsobia viac stabilizačne, teda majú schopnosť pripútať pracovníkov k podniku, no priamu výkonnosť prostredníctvom nich ovplyvňovať nie je možné. Horizont ich pôsobenia je dlhodobý, a preto ich je v mzdovom systéme vhodné navzájom kombinovať s formami individuálnymi. Takouto kombináciou je možné maximalizovať dosiahnuté efekty.

Výkonové mzdy bývajú často spájané výhradne s variabilnou časťou mzdy, čo logicky vyplýva i z jej funkcie v štruktúre individuálnej mzdy. Práve táto časť mzdy je primárne určená na ocenenie výkonu a prínosu pracovníka prostredníctvom rôznych doplnkových mzdových foriem. Už z ich definície vyplýva, že sú určené na mzdové ocenenie výsledkov práce pracovníka, vrátane jeho pracovného správania a schopností. Výkon pracovníka je však možné oceniť tiež prostredníctvom základnej mzdy. Jej primárnou funkciou je síce mzdovo oceniť hodnotu vykonávanej práce, no prostredníctvom využitia úkolovej mzdy, zvýšenia mzdovej tarify, naviazaného na hodnotenie výkonu, resp. použitím tarifných stupníc s širším rozpätím, naviazaným na výkonnosť pracovníkov, sa vytvára priestor pre posilnenie výkonového odmeňovania i v rámci fixnej zložky mzdy. Stotožňovanie pojmov výkonové a variabilné odmeňovanie sa teda ukazuje ako nesprávne a neopodstatnené.

Keďže výkonová forma mzdy je prirodzene viazaná na výkon, či už jednotlivca alebo podniku, musí byť dohadovaná na individuálnej, resp. podnikovej úrovni, a tak sa tvorba miezd presúva z úrovne jednotlivých branží a odvetví na nižšiu úroveň, čím sa čiastočne oslabuje pozícia odborových zväzov, ktoré mali v európskych krajinách v rámci dojednávania miezd tradične silnú pozíciu. Podľa skúmania situácie v jednotlivých krajinách však tento vzťah neplatí iba jednosmerne (decentralizačné tendencie majú za následok presun kompetencií pri tvorbe miezd na nižšie úrovne, bližšie k jednotlivým zamestnancom a ich mzdy sú potom vo väčšej miere viazané na ich výkonnosť), no v niektorých prípadoch práve naopak, rozšírenie výkonového odmeňovania spôsobuje tlak na jeho decentralizáciu. Decentralizácia a individualizácia odmeňovania spolu so zavádzaním výkonových foriem mzdy sa tak vzájomne podmieňujú a obojsmerne ovplyvňujú.

Prečo sú výkonové systémy odmeňovania teda také populárne, čo od ich zavádzania podniky očakávajú a koľko ich očakávaní je reálne splniteľných?

K **pozitívam** výkonového odmeňovania nesporne patrí jeho **vysoká miera inštrumentality a transparentnosti**, čo sú jedny zo základných predpokladov efektívneho systému odmeňovania a tiež časté požiadavky, ktoré na systémy odmeňovania majú ich používatelia, teda líniovní manažéri. Systémy výkonového odmeňovania prostredníctvom presných štandardov výkonu a schém výpočtu miezd ponúkajú riešenia, ktoré sú čitateľné a zrozumiteľné a tak vytvárajú dojem spravodlivého odmeňovania. Armstrong uvádza nasledujúce pozitívne dopady výkonového odmeňovania [1, s. 607]:

- jasný vzťah medzi odmenou a výkonom, schopnosťami a prínosom,
- posilňovanie kultúry orientovanej na výkon,
- demonštrovanie postoja, že podnik uznáva rozvíjanie schopností a zručností u svojich zamestnancov,
- odmeňovanie a tým i posilňovanie tímového aj individuálneho úsilia,
- koncentrovanie úsilia na prioritné oblasti a zdôrazňovanie kľúčových záležitostí,
- získavanie a udržanie si zamestnancov, ktorí veria v svoju schopnosť dosahovať výsledky, no tiež očakávajú, že budú podľa toho odmeňovaní,
- zlepšenie konkurencieschopnosti odmeňovania,
- zvýšenie lojality zamestnancov prostredníctvom ich podieľania sa na úspechoch podniku.

Negatívom môže byť:

- zvýšenie požiadaviek na kontrolu a riadenie týchto systémov,

- nadmerný tlak na výkon,
- pokles kvality,
- negatívne ovplyvnenie ďalších ukazovateľov.

Systémy výkonového odmeňovania bývajú v praxi veľmi často uplatňované súčasne so systémom riadenia podľa cieľov (MBO). Toto spojenie síce nie je nevyhnutné, no je zmysluplné, pretože vytvára predpoklady na prepojenie základnej kaskády cieľov, sledovaných podnikom na ciele jeho pracovníkov a súčasne i na systém ich odmeňovania. Príklady z praxe ukazujú, že hlavným problémom je práve zadefinovanie východiskových cieľov, čo môže vyznieť až triviálne, no často je dôvodom, prečo systémy MBO v praxi nefungujú a nástroj, ktorý by mal viesť k rastu motivácie a výkonnosti, produkuje sklamanie a frustráciu.

Zadefinovanie a voľbu cieľov v systéme MBO je následne potrebné premietnuť do systému výkonového odmeňovania. Nakoľko neexistuje jeden správny univerzálny systém, tieto by sa mali vo svojich ťažiskových elementoch odlišovať práve vo vzťahu k zvoleným cieľom.

Zadefinovanie cieľov, ktoré podniky očakávajú od zavádzania systémov výkonového odmeňovania, ešte nie je zárukou, že tieto ciele budú aj reálne dosiahnuté. Väčšina manažérov, ktorí vo svojich podnikoch realizovali zmeny v systémoch odmeňovania totiž priznáva, že tieto ciele neboli naplnené. Toto je skutočne alarmujúce a vyvoláva dojem, že trend výkonového odmeňovania je iba nepodloženým mýtom, neschopným splniť očakávania, ktoré sú do neho vkladané. Tomuto tvrdeniu nahráva aj skutočnosť, že funkčnosť výkonového odmeňovania nie je dodnes uspokojivo teoreticky vysvetlená a zdôvodnená, no považuje sa za empiricky overenú. Podniky deklarujú zlepšenie výsledkov po zavádzaní týchto systémov, často po nich siahajú podniky vo fázach krízy a považujú ich za prostriedok, napomáhajúci k istej revitalizácii.

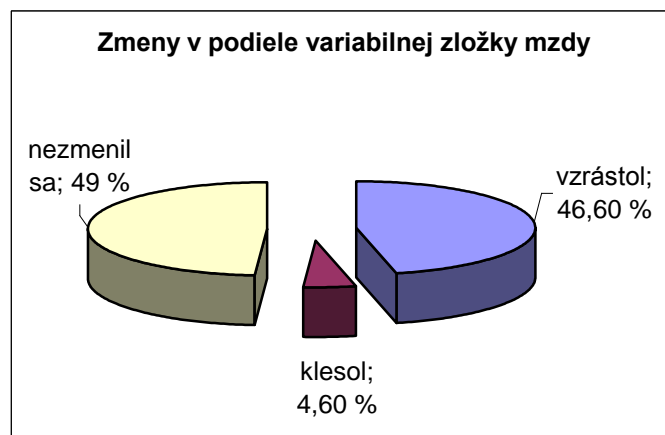
V tejto súvislosti vyniká otázka, čo je možné a reálne od systémov výkonového odmeňovania očakávať a čo sú schopné tieto systémy podnikom ponúknuť. Viacerí autori sa zhodujú v názore, že proces odmeňovania podľa výkonu je možné označiť za dôležitejší ako odmenu samotnú. Toto tvrdenie odráža skutočnosť, že pracovníci mimoriadne citlivo reagujú na spravodlivosť v odmeňovaní a pocit spravodlivej odmeny preferujú pred absolútnou výškou mzdy. No súčasne je potrebné reálne vnímať jeho silné stránky ako i jeho obmedzenia, čo je predpokladom k tomu, aby výkonové odmeňovanie v praxi fungovalo. Limity výkonového odmeňovania definuje Armstrong nasledovne [1, s. 612]:

- Odmeňovanie podľa výkonu nie je univerzálnym riešením** – za určitých podmienok funguje a za iných nie. S väčšou pravdepodobnosťou bude fungovať v kultúrach s vysokou mierou angažovanosti a v podnikateľských kultúrach, v ktorých je dostupné meranie výkonu. Významnými činiteľmi úspešnosti, resp. neúspešnosti sú skôr situačné faktory (kultúra, štýl riadenia, typ ľudí, technológie a pod.) ako podoba systému. Veľmi veľký vplyv na jeho úspešnosť má tiež systém komunikácie a podpory.
- Odmeňovanie podľa výkonu nie je univerzálne úspešné** – všetky systémy odmeňovania podľa výkonu majú svoje klady a nedostatky a hlavným problémom pre manažérov, ktorí s nimi narábajú, nie je iba zvoliť najvhodnejší systém odmeňovania, no tiež pokúsiť sa maximalizovať jeho potenciálne výhody a minimalizovať nevýhody.
- Zjednodušujúci pohľad na motivačný účinok peňazí je neužitočný** – je obrovským omylom veriť, že peniaze samotné zabezpečia trvalú motiváciu. Môžu jej napomáhať, ale len veľmi zriedka jednoduchým spôsobom akcie a reakcie. No treba tiež podotknúť, že to bola práve táto viera, ktorá často viedla manažmenty podnikov k tomu, že neodôvodnene predpokladali, že odmeňovanie podľa výkonu je schopné plniť úlohu akejsi páky a významne ovplyvňovať výkon.
- Význam stanovovania cieľov nie je možné podceňovať** – procesy stanovovania cieľov, súvisiacich s riadením pracovného výkonu a kontroly ich plnenia, môžu mať rovnaký alebo

i väčší vplyv na výkon ako výkonové odmeňovanie. Teória cieľov vychádza z poznatku, že stanovovanie cieľov je samo o sebe významným motivátorom.

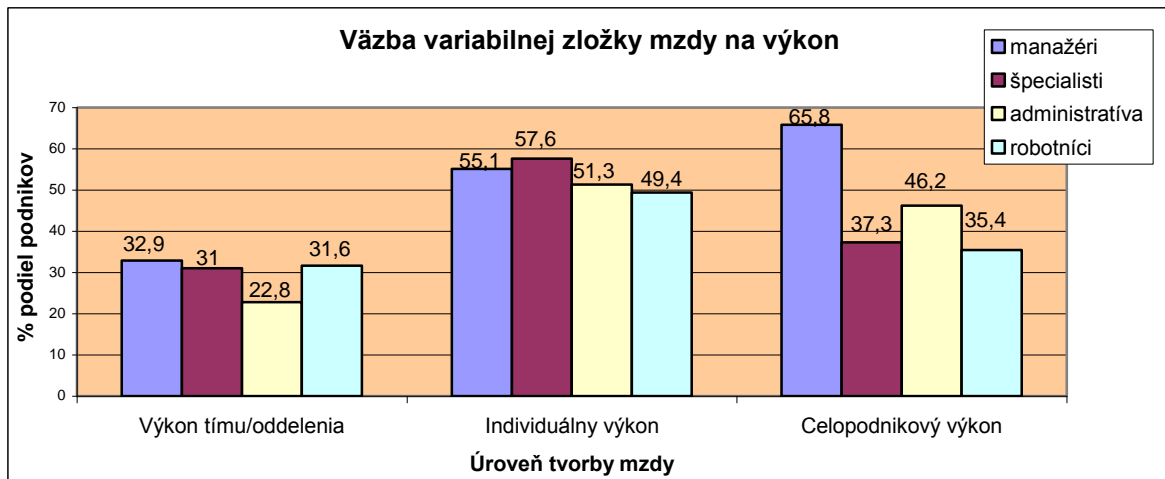
Výkonové odmeňovanie, napriek tomu, že má svoje zjavné limity a obmedzenia, za určitých okolností skutočne funguje a napĺňa základnú zásadu, že je spravodlivé lepšie odmeňovať zamestnancov, ktorí pracujú dobre, než tých, ktorí pracujú zle. Napriek obmedzenej schopnosti stimulovania prostredníctvom peňazí môžu byť tieto systémy dôležitou súčasťou celkového systému odmeňovania, pokiaľ zodpovedajú situácii, sú dobre koncipované a efektívne riadené.

Pokiaľ ide o vývoj v tejto oblasti, sledovali sme, ako sa prístup k využívaniu variabilnej zložky mzdy v podnikoch menil za posledné 3 roky (viď graf 1). Zníženie ich podielu na celkovej mzde zamestnancov deklarovalo iba 4,6 % zo sledovaných podnikov. V takmer polovici podnikov nenastali žiadne zmeny, no 46,6 % sa ich rozhodlo podiel variabilnej zložky mzdy zvýšiť. Tieto údaje tiež svedčia o **rozširujúcom sa trende výkonového odmeňovania**, ktorý je zreteľný aj v podnikoch na Slovensku.



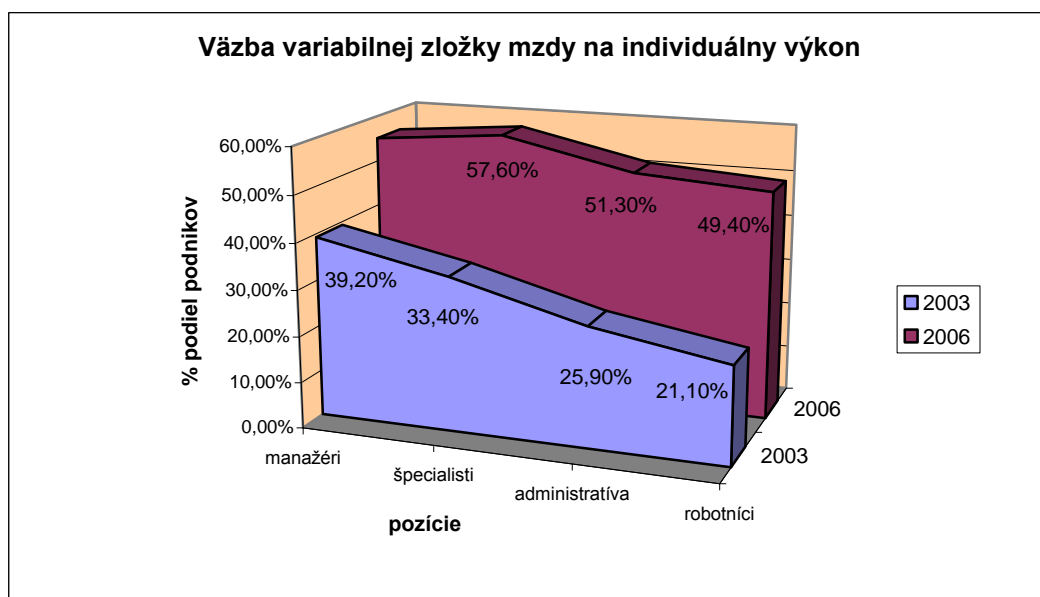
Graf 1: Zmeny v podiele variabilnej zložky mzdy [vlastné spracovanie]

Ako už bolo uvedené, variabilné zložky mzdy sú určené predovšetkým na mzdové ocenenie výkonu pracovníkov. Pri ich analýze je teda taktiež zaujímavá otázka, od akého výkonu sú tieto časti mzdy odvodené (viď graf 2). Z výsledkov prieskumu vyplýva, že **najčastejšie býva ako základňa pre tvorbu variabilnej zložky mzdy použitý individuálny výkon pracovníka** vo všetkých zamestnaneckých kategóriách okrem manažérov, kde dominuje výkon celopodnikový. V **najmenšej miere** sa využíva **väzba na výkon tímu**, resp. oddelenia, čo je zaujímavé, nakoľko v oblasti riadenia ľudských zdrojov ako i v teórii riadenia všeobecne sa v súčasnosti mimoriadne zdôrazňuje význam tímovej práce a celej problematiky tvorby tímov v podnikoch. No zdá sa, že oblasť odmeňovania zatiaľ nevytvára vhodné podporné prostredie pre ich skutočné využívanie v praxi.



Graf 2: Väzba variabilnej zložky mzdy na výkon [vlastné spracovanie]

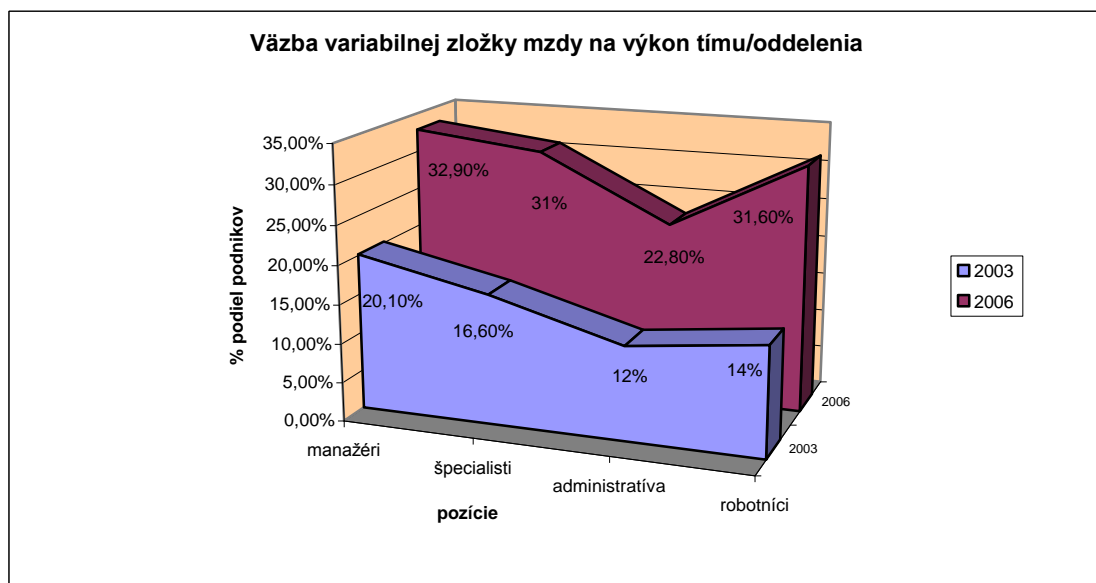
Pri pohľade na vývoj situácie vo väzbe variabilnej zložky mzdy na výkon je zrejmé, že u všetkých typov výkonu (individuálneho, tímového i celopodnikového) jeho význam ako základne pre mzdové ocenenie zamestnanca za posledné tri roky významne vzrástol (viď grafy 3 – 5). Táto skutočnosť je jednoznačným dôkazom pre tvrdenie o rozšírení výkonového odmeňovania v podnikoch na Slovensku. Údaje z roku 2003, ktoré boli použité pre tieto porovnania pochádzajú, z Cranfieldskeho projektu a sú odrazom situácie vo všetkých zúčastnených krajinách vrátane Slovenska. Tento pohľad je teda súčasne pohľadom na vývoj v čase a čiastočne aj pohľadom porovnávajúcim situáciu na Slovensku so situáciou v európskych krajinách. Dá sa preto usudzovať, že v podnikoch na Slovensku je miera využívania výkonového odmeňovania porovnateľná so situáciou v Európe. Tento fakt teda jednoznačne vyvoláva potrebu zaoberať sa analýzou výkonového odmeňovania a problémami s jeho účinnou implementáciou v našich podnikoch.



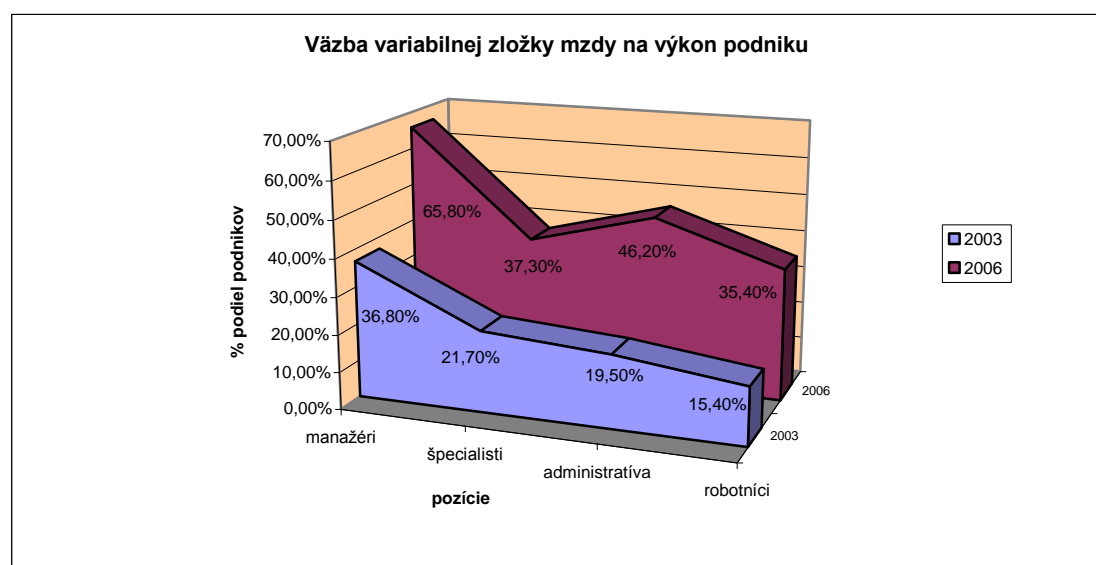
Graf 3: Väzba mzdy na individuálny výkon [vlastné spracovanie]

Individuálny výkon je v najväčšej miere základňou pre mzdové ocenenie špecialistov a manažérov, no rozšírenosť jeho používania narástla najviac v kategórii robotníkov a najmenej práve v kategórii manažérov. Svedčí to o celkovom posilnení výkonového odmeňovania aj v kategóriách na základni organizačnej pyramídy, kde aj pri už spomínanom poklese využívania úkolovej mzdy sa úspešne hľadajú nové možnosti previazania výkonu a mzdy zamestnanca.

Využívanie väzby mzdy na tímový výkon zamestnancov rástlo v porovnaní s výkonom individuálnym výrazne pomalšie. Jeho nárast je najviac pozorovateľný v kategórii robotníkov. Naopak ako najmenej vhodný sa tento spôsob stanovenia mzdy javí v kategórii administratívnych zamestnancov, kde zrejme sú podmienky pre zavádzanie a uplatňovanie tímového prístupu k organizácii práce najmenej vhodné. V prípade výkonu celopodnikového miery rastu zodpovedali približne výkonom individuálnym, no na rozdiel od neho miera rastu bola najvýraznejšia v kategórii manažérov.

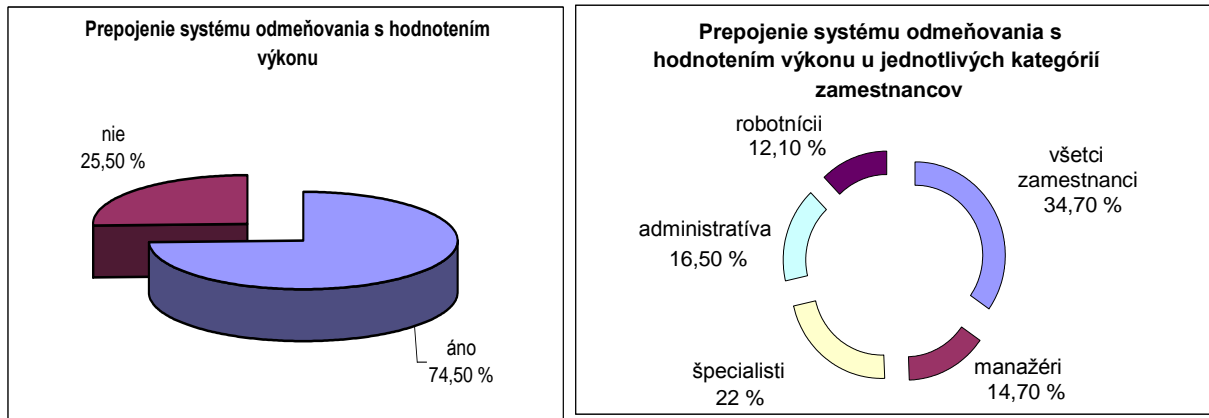


Graf 4: Väzba mzdy na výkon tímu [vlastné spracovanie]



Graf 5: Väzba mzdy na výkon podniku [vlastné spracovanie]

Predpokladom pre zavádzanie miezd viazaných na výkon je samotné **hodnotenie výkonu pracovníkov prepojené so systémom ich odmeňovania**. Toto deklarujú tri štvrtiny opýtaných podnikov, čo sa javí byť priaznivé, no pri detailnejšom skúmaní z pohľadu jednotlivých kategórií pracovníkov už situácia taká vyhovujúca nie je. Takéto prepojenie totiž funguje vo všetkých kategóriách pracovníkov iba v tretine z tých podnikov, ktoré ho uplatňujú, ostatné podniky majú takto prepojené systémy vytvorené iba u vybraných kategórií pracovníkov. Takýto prístup však môže byť veľmi škodlivý, pretože ak sa podnik rozhodne výkonom spôsobom odmeňovať iba niektorých pracovníkov, kým iných nie, môže to viesť k výraznému vnímaniu systému odmeňovania ako nespravodlivého a v konečnom dôsledku pôsobiť kontraproduktívne.



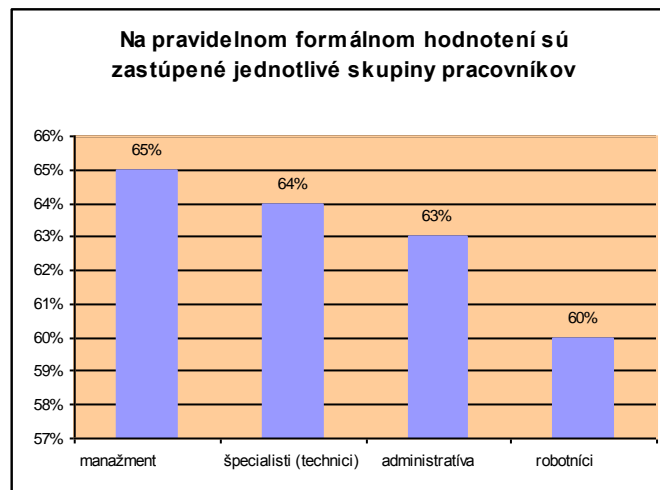
Graf 6: Prepojenie systému odmeňovania s hodnotením výkonu [vlastné spracovanie]

Uvedené problémy sú v značnej miere ovplyvnené aj nedostatkami v samotnom súčasnom systéme hodnotenia výkonu pracovníkov. **Najčastejšie kritické názory na hodnotenie výkonu pracovníkov sú** [5, s. 33]:

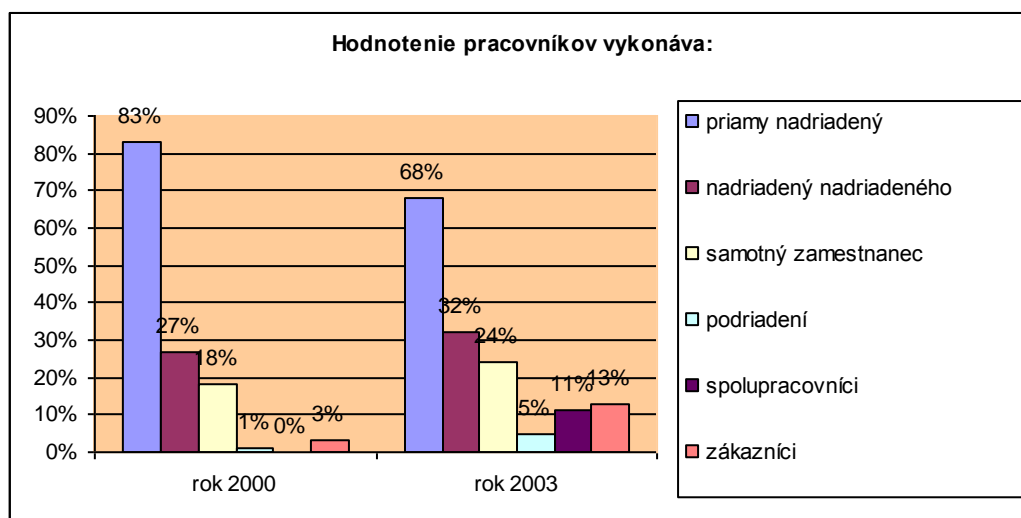
- je to rozporuplný, nedôsledný a od základu subjektívny proces,
- posilňuje vzťahy moci a definuje závislosť,
- zhoršuje vzťahy na pracovisku, najmä vzťah medzi nadriadeným a podriadeným,
- je to mocenský nástroj a ako taký vyvoláva odpor a má len malý efekt,
- je to nepríjemný zážitok pre hodnoteného i hodnotiteľa,
- často sa obmedzuje len na akciu raz za rok a nezabezpečuje priebežné poskytovanie spätnej väzby,
- je to systém, ktorý obvykle sľubuje mnohé, ale prináša len málo.

V súvislosti s uvedeným kritickým hodnotením je však potrebné poznamenať, že v Slovenskej republike stále ešte neexistujú vo všeobecnosti ani systémy hodnotenia pre všetkých pracovníkov. Dokumentujú to aj údaje v grafe 7.

Z výsledkov nášho prieskumu taktiež vyplýva, že pri hodnotení výkonu pracovníkov zohráva stále najväčšiu úlohu priamy nadriadený, aj keď do hodnotenia začínajú už vstupovať aj ďalšie subjekty, a to najmä o stupeň vyššie nadriadený a aj samotný zamestnanec. Aj keď moderné prístupy k hodnoteniu preferujú z hľadiska objektívnosti hodnotenie viacerými hodnotiteľmi, najkompetentnejšou osobou pri hodnotení zostáva naďalej priamy nadriadený.



Graf 7: Zastúpenie jednotlivých skupín pracovníkov [vlastné spracovanie]



Graf 8: Hodnotenie pracovníkov [vlastné spracovanie]

3. Výkonové odmeňovanie a hodnotenie pracovného výkonu v kontexte riadenia výkonu

V praxi často prevláda názor, že odmeňovanie zamestnancov by malo byť nevyhnutne prepojené so systémom hodnotenia výkonu, tým skôr, keď sa uvažuje o zavádzaní výkonového odmeňovania. Tiež Koubek [4, s. 301] uvádza, že hodnotenie výkonu je zrejme najdôležitejším podkladom pre odmeňovanie, pretože kritériá hodnotenia sú súčasne i kritériami odmeňovania pracovného výkonu.

Pracovný výkon možno považovať za hlavný zmysel riadenia ľudských zdrojov. Je to samozrejme, pretože podniky získavajú zamestnancov práve preto, aby prostredníctvom podávaného výkonu napĺňali ich ciele. A preto je tiež rovnako pochopiteľné, že pre podniky je dôležité sa riadením tohto výkonu zaoberať. Uvedené skutočnosti sú východiskom pre nový prístup k pracovnému výkonu, ktorým je tzv. riadenie pracovného výkonu (performance management). Tento sa v ucelenejšej podobe objavil v polovici 80. rokov minulého storočia ako reakcia na potrebu systémovejšieho prístupu k riadeniu a odmeňovaniu pracovného výkonu.

Koncepcia riadenia pracovného výkonu sa považuje za jednu z najdôležitejších inovácií v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Nadviazala na také riešenia ako je zavádzanie systému odmeňovania odrážajúceho pracovný výkon a jemu na mieru vytvoreného hodnotenia pracovníkov, hodnotenie podľa cieľov sprevádzaného hodnotením zásluh pracovníka, komplexné riadenie kvality.

Armstrong [1, s. 427] definuje riadenie výkonu ako strategický a integrovaný prístup k zabezpečovaniu trvalej úspešnosti podniku prostredníctvom zlepšovania pracovného výkonu ľudí, ktorí v nej pracujú a pomocou rozvíjania schopností tímov a jednotlivcov. Ako uvádzajú Foot a Hook [2, s. 232], riadenie výkonu má oveľa širší obsah ako samotné hodnotenie výkonu. Kým toto sa tradične zaoberá posudzovaním výkonu jednotlivca, poskytuje mu spätnú väzbu o jeho výkone a motivovaním k usilovnejšej a efektívnejšej práci mu pomáha v zlepšovaní sa, riadenie výkonu sa nezaobera iba zlepšovaním výkonu u jednotlivca, ale tiež zvyšovaním výkonu celého tímu a podniku. Podľa Koubeka [4, s. 191] riadenie výkonu v sebe integruje na dohode založené zlepšovanie individuálneho výkonu a výkonu organizácie, rozvoj pracovných schopností zamestnancov a ich adaptáciu na hodnoty organizácie. Tomu však musí byť prispôsobené tiež riadenie odmeňovania a rozvoj efektívnosti riadenia formovaním postojov manažérov.

Dohoda o pracovnom výkone a jemu zodpovedajúcom vzdelávaní a rozvoji zamestnanca sa premieta do stanovenia odmeny za dohodnutý a neskôr odvedený výkon ako i do oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov v podniku. Tu je potrebné zabezpečiť také podmienky, aby zamestnanec skutočne mohol potrebné dohodnuté znalosti a zručnosti nadobudnúť. Vzájomná väzba vzniká:

- a) medzi hodnotením a vzdelávaním – hodnotí sa nielen plnenie dohodnutých pracovných úloh, no i úloh v oblasti vzdelávania a rozvoja,
- b) medzi vzdelávaním a odmeňovaním – tým, že sa úlohy v oblasti vzdelávania v podstate stávajú pracovnými povinnosťami, ich splnenie sa logicky musí prejavíť aj v odmene zamestnanca.

Priamy vzťah medzi hodnotením výkonu a odmeňovaním zamestnancov je zreteľný a prebieha v dvoch rovinách. Podľa tvrdenia Foot a Hook, jednou je snaha odmeniť zamestnancov za ich minulý, už odvedený výkon, druhou je presvedčenie, že odmena bude stimulovať tiež zamestnancov k lepšiemu budúcemu výkonu. Ako uvádzajú autorky, je neľahké si predstaviť, že zamestnanec bude ochotný pripustiť potrebu určitého rozvoja a prijať pomoc pre zlepšenie svojho výkonu v prípade, že nárast jeho mzdy bude závisieť od pozitívneho hodnotenia. Existuje tu potenciálny konflikt medzi potrebou zamestnancov hovoriť otvorene o svojom výkone a nechotou urobiť niečo, čo by ohrozilo ich mzdové ohodnotenie. Podľa názoru autoriek je preto potrebné rozhovory o rozvoji výkonu a rozhovory o odmene za výkon viesť oddelene, aby sa tento nedostatok minimalizoval.

Na tomto mieste považujeme za potrebné zdôrazniť, že i nové prístupy k riadeniu výkonu majú v sebe zakomponované riziká, súvisiace s ich realizáciou, nakoľko všetky tri aspekty, ktoré sa pokúšajú integrovať – t. j. výkon, potenciál a odmenu – je veľmi obtiažne skĺbiť do jedného systému. Previazanosť hodnotenia s odmenou môže vytvárať bariéru otvorenej diskusii o problémoch alebo oblastiach, ktoré by bolo možné a vhodné zlepšiť.

4. Záver

Riadenie pracovného výkonu je novým alternatívnym spôsobom či rámcom riadenia ľudských zdrojov, ktorý musí byť formovaný na mieru každej organizácie. Vytváranie a zavádzanie tohto rámca, špecifického spôsobu riadenia pracovného výkonu v organizácii, jeho obsah a procesy ovplyvňuje množstvo faktorov, najmä kultúra organizácie a s ňou súvisiaci štýl riadenia a štruktúra organizácie.

Použitá literatúra:

- [1] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha. Grada Publishing. 2002. ISBN 80-247-0469-2
- [2] FOOT, M. – HOOK, C.: *Personalistika*. Praha. Computer Press. 2002
- [3] KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava. SPRINT. 2003. ISBN 80-88848-72-5
- [4] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3.vydání. Praha. Management Press. 2002. ISBN 80-7261-033-3
- [5] KOUBEK, J.: *Řízení pracovního výkonu*. Praha. Management Press. 2004. ISBN 80-7261-116-X
- [6] Projekt VEGA č. 1/2584/05 Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách na Slovensku v kontexte najnovších európskych trendov.

Adresa autoriek:

doc. Ing. Anna KACHAŇÁKOVÁ, CSc.
Katedra manažmentu
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta
852 35 Bratislava
e-mail: kachanak@dec.euba.sk

Ing. Zuzana JONIAKOVÁ
Katedra manažmentu
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
e-mail: joniak@dec.euba.sk