



Barbora Slivková, TIMAN, s.r.o.
barbora.slivkova@gmail.com

R E S U M É

Článok pojednáva o tom, čo je kvalita ľudských zdrojov, a ako je prepojená na výkonnosť zamestnancov. Detailnejšie rozoberá jednotlivé zložky výkonnosti a predstavuje projekt ESF zaoberajúci sa danou témou. Prezentuje nástroj merania výkonnosti zamestnancov, ktorého výstupy môžu byť vodítkom pre organizáciu, ktoré sú silné a slabé zložky výkonnosti jej zamestnancov.

Kvalita ľudských zdrojov v organizácii

Vývoj posledných rokov v biznise stále viac skloňuje dôležitosť ľudských zdrojov a ich kvality pre organizáciu. Stále častejšie sa stretávame s tým, že organizácie propagujú svoju starostlivosť o ľudí, ich pracovné podmienky, motiváciu a vzdelanie. Jedna vec je však propagovanie a druhá reálne vykonávanie. Mohli by sme si položiť otázku, či sa organizácie naozaj starajú o svojich zamestnancov a vedú ich tak, aby boli motivovaní a výkonní. V tomto článku sa však chceme venovať inej otázke z tejto oblasti: čo všetko musí organizácia posilňovať a zabezpečovať, aby sme mohli hovoriť o tom, že skutočne dbá na kvalitu svojho ľudského potenciálu? Čo znamená kvalita ľudských zdrojov?

Kvalita alebo akosť je súhrn (najmä charakteristických) vlastností niečoho alebo niekoho; odpoveď na otázku „aký je?“. V technike a ekonómii v súčasnosti platí najmä definícia podľa normy ISO 9000: „Kvalita je stupeň splnenia požiadaviek súborom inherentných znakov“ (podľa www.wikipedia.sk). Vychádzajúc z definí-

cie kvality ako takej, by sme mohli definovať **kvalitu ľudských zdrojov** ako súhrn vlastností, znalostí, zručností všetkých zamestnancov organizácie. Čím viac toho zamestnanci ovládajú, vedia využiť a sú pre to aj motivovaní, tým vyššia je ich kvalita, ako aj kvalita ich ďalšieho potenciálu.

Výsledkom je potom výkonnosť zamestnancov. A čím vyššia je kvalita, tým vyššia je výkonnosť. **Výkonnosť** je pokrok smerom k dosiahnutiu vopred stanovených cieľov. V personalistike často počujeme pojem **manažment výkonnosti**, ktorý je procesom slúžiacim na maximalizáciu výkonov ľudských zdrojov a tým pomáha podnikom a organizáciám dosiahnuť svoje strategické ciele.

Pri našej práci sa často stretávame s tým, že v snahe zvýšiť výkonnosť zamestnancov, sa pracuje s rozvojom ich zručností a znalostí. Na systémovej úrovni organizácie budujú systémy merania a zvyšovania výkonnosti. Problematika výkonnosti je ale širšia a len tieto opatrenia nestačia.

V rámci **projektu Európskeho sociálneho fondu** máme možnosť hlbšie sa zaoberať faktormi, ktoré ovplyvňujú výkonnosť zamestnancov. Pozreli sme sa na to, čo a ako ovplyvňuje výkonnosť, ako aj na to, ako ju ďalej rozvíjať.

V rámci skupiny expertov ľudských zdrojov sme po niekoľkých mesiacoch sústredenej práce identifikovali **8 faktorov**, ktoré naplňujú výkonnosť ako takú:

- 1. Potenciál** - každý z nás má niečo vrodené, určitý talent a medze, pokiaľ svoj talent dokáže rozvinúť. Určitú hranicu už nedokážeme prekonať a to je limitom našej výkonnosti.
- 2. Znalosti** - počas života a v priebehu pracovnej kariéry postupne nadobúdame vedomosti, ale aj odborné skúsenosti. Rôznou intenzitou, rôznou rýchlosťou a v rôznom množstve.
- 3. Zručnosti** - sú to zručnosti, ktoré súvisia s pracovnými kompetenciami, ako interpersonálne zručnosti, vplyv na okolie, rozhodovanie, riadenie času, či napríklad riešenie problémov. Miera zručnos-

- tí spolu s nadobudnutými znalosťami priamo ovplyvňuje pracovnú výkonnosť jednotlivca.
- 4. Poznanie svojej roly** - rola znamená poznanie svojich úloh, právomocí, cieľov, ako aj cieľov organizácie a ich súlad s vnútornými očakávaniami. Ak rola nie je správne definovaná, optimálny výkon nie je možné podať.
 - 5. Prostredie** - prostredie, v ktorom pracujeme, a to zahŕňa na jednej strane fyzikálne podmienky (napr. teplo, či chlad v kancelárii), ale i sociálne prostredie a pracovné procesy, rovnako ovplyvňuje naše výkony.
 - 6. Odmena** - mnoho ľudí má na prvom mieste medzi motivátormi, ktoré ich v práci „poháňajú“, práve odmeňovanie. Ako finančné, tak i nefinančné. Aj keď pôsobenie najmä finančných motivátorov je diskutované, nespravodlivo alebo nízko nastavené odmeňovanie výkon zamestnanca nepriaznivo ovplyvní.
 - 7. Zdravý životný štýl** - tzv. konštanta zdravého životného štýlu nám hovorí, či nám spôsob

života, stravovania, trávenia voľného času a udržiavanie work-life balance umožňuje podať taký výkon, ako sa od nás očakáva.

- 8. Ambície** - výkonnosť dopĺňa posledný, no nemenej dôležitý faktor, ktorý obsahuje ľudskú motiváciu, ambicióznosť, vytrvalosť, či postoje ku zdokonaľovaniu sa a práci na sebe. Je to poháňač výkonnosti.

Aby bola výkonnosť zamestnancov optimálna, resp. čo najlepšia, je dôležité, aby každý z faktorov bol na dostatočnej úrovni kvality a rozvoja. Akonáhle niektorý z faktorov zostáva, je tým ovplyvňovaná celková výkonnosť zamestnanca a celého tímu.

Preto našim ďalším krokom bolo vyvinúť nástroj, ktorým by sme „odmerali“, úroveň jednotlivých faktorov u zamestnanca. Zvolili sme formu dotazníka. Týmto dotazníkom tak dokážeme monitorovať každý faktor jednotlivo, ako aj spojiť vplyv všetkých faktorov do celkového skóre vyjadrujúceho vý-

konnosť ako takú. Za približne 20 minút zamestnanec dotazník vyplní v elektronickom systéme a my potom vieme v priebehu krátkej doby poskytnúť analýzu výsledkov - zhodnotenia výkonnosti a jej jednotlivých zložiek u daného zamestnanca, ako aj u menšej, či väčšej skupiny zamestnancov.

Dotazník je súčasťou širšieho balíčka pre zisťovanie a rozvoj výkonnosti, ktorý sme nazvali BiznisPULZ. V súčasnej dobe prebieha jeho testovacia fáza, kde sú prvé zozbierané dáta analyzované odborníkmi v oblasti štatistiky a metodológie. Naš nástroj merania výkonnosti tak bude overený po všetkých stránkach (aj jeho validita a reliabilita) a v blízkej dobe bude k dispozícii. Ak sa chcete zapojiť do testovacej vzorky, alebo získať viac informácií, neváhajte nás kontaktovať.

Súčasťou balíčka BiznisPULZ je aj možnosť výkonnosť ďalej rozvíjať a zvyšovať. Ako? Dúfame, že sme u vás vzbudili záujem prečítať si o tom v ďalšom pokračovaní článku.



Európska únia
Európsky sociálny fond



Firma TIMAN s.r.o., slovenská poradenská a vzdelávacia spoločnosť, v spolupráci s Európskym sociálnym fondom (ESF) a Agentúrou Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR pre štrukturálne fondy EÚ realizuje jedinečný komplexný poradensko-vzdelávací projekt:

„Intenzívny vzdelávací program pre získavanie a udržanie pozitívnych návykov v pracovnom a osobnom živote“

CIEĽOM PROJEKTU je zlepšenie podmienok pre zvyšovanie dostupnosti a kvality ďalšieho vzdelávania pracovníkov vo vybraných sektoroch (strojársky, textilný, elektrotechnický a chemický) na Slovensku.

Odborníci venujúci a podieľajúci sa na rozvoji ľudských zdrojov v organizácii získajú poznatky o:

- psychodiagnostike v nábore a výbere zamestnancov,
- kariérom poradenstve ako nástroji rozvoja zamestnancov,
- harmonizácii pracovného prostredia,
- diagnostike výkonnosti u zamestnancov a nástrojoch na jej dlhodobé udržanie.

Vzdelávací program je založený na prezenčnom tréningu kombinovanom s prakticky zameraným systémom e-learningu.

Kontaktujte nás a zapojte sa do projektu, alebo získajte viac informácií!

Kontaktná osoba: Peter Neuhybel, tel.: 02/52632757, e-mail: neuhybel@timan.sk.