



*V personálnych procesoch môžeme toho málo merať. Viac javov môžeme pomerovať, prisudzovať im nejakú číselnú hodnotu a veľmi ľahko sa môžeme myliť.*

#### HODNOTENIE PRACOVNÍKOV - RIADENIE VÝKONNOSTI

Hodnotenie pracovníkov a riadenie výkonnosti sú personálne činnosti, ktoré vykonávajú nielen personalisti, ale aj manažéri. Obidva pojmy nie sú synonymá, líšia v detailoch.

- **Hodnotenie pracovníkov** sa používa pri výbere pracovníkov.
- **Riadenie výkonnosti** sa spája s motiváciou a odmeňovaním pracovníkov.

Pri hodnotení výkonnosti sa nezaobráame osobnosťou pracovníkov, ale tým, ako svojim správaním dosahujú *výkonnosť*.

Hodnotenie, ktoré nie je preukázateľne zamerané na zvýšenie výkonnosti, je zbytočnou administratívnou záťažou.

#### TRENDY V HODNOTENÍ PRACOVNÍKOV

- Kritičnosť má negatívny dopad na dosahovanie cieľov. Kritické hodnotenie vedie k defenzíve a znižuje výkonnosť.
- Pochvala má malý účinok.
- Konkretizácia cieľov zvyšuje výkonnosť.
- Vedenie cieľmi je vhodnejší robiť každý deň a nie raz ročne.
- Tímové formulovanie vedie k zvýšenej výkonnosti.
- Prejednávanie cieľov a zvýšenie výkonnosti nemá byť spájané so zvyšovaním platu.
- Formulovanie cieľov hodnoteným vytvára predpoklady pre vyššiu výkonnosť, ako keď je cieľ hodnotenému určený.
- Najefektívnejšia je denná spätná väzba.
- Elektronické prostredie umožňuje, aby sa hodnotenie vykonávalo permanentne.

#### CIELE HODNOTENIA

- Monitorovať výkon v minulosti oproti dohodnutým normám a stanoveným cieľom.
- Pomáhať robiť rozhodnutia v oblasti odmeňovania.
- Identifikovať potenciál pracovníka.
- Poskytovať pracovníkovi spätnú väzbu o tom, ako si v práci počína.
- Identifikovať potreby v oblasti rozvoja pracovníka.
- Poskytovať pracovníkovi príležitosti prejsť svoje ambície so svojim nadriadeným.
- Zlepšovať výkon v budúcnosti (definovanie cieľov, postupov a podmienok ich dosiahnutia).

#### OBLASTI HODNOTENIA

- **Vstup** = potenciál + spôsobilosť + prax + skúsenosti
- **Proces** = pracovné správanie + prístup
- **Výstup** = výkon + výsledky

#### KOMPETENCIE

Kompetencie sú *spôsobilosti*. Aplikujú sa na rolu a činnosti, ktoré pracovník vykonáva (vstup + proces). Vychádzajú z očakávaného a pozorovaného správania. Kompetencie (**čím a ako**) nie sú popisy práce (**čo**).

#### KRITÉRIA HODNOTENIA

Existujú **tri skupiny správania**, ku každej je možné priradiť **skupinu kompetencií**.

- Prístup k úlohám a veciam
- Vzťah k druhým ľuďom
- Správanie k sebe a prejav emócií

Zahraničný manažment ako prvé pri nástupe do firmy implementuje **kompetenčný model a hodnotenie pracovníkov**, ktoré patria k nástrojom zmeny firemnej kultúry.

#### HODNOTENIE

Hodnotenie **kompetencií** je viazané na **rozvoj** ! Výstupom je **rozvojový cieľ** !

Hodnotenie **výkonu** je viazané na **odmeňovanie** ! Výstupom je **pracovný cieľ** !

#### METÓDY HODNOTENIA

	Vstupy	Proces	Výstupy
Minulosť	Zhodnotenie praxe (certifikáty)	Metóda kľúčovej udalosti	Záznam výsledkov Porovnávanie výsledkov
Prítomnosť	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Skúška	Sociogram 360 spätná väzba	Pozorovanie na mieste Mystery shopping
Budúcnosť	Hodnotenie potenciálu	Supervízia Intervízia	MBO, BSC

Motivačno - hodnotiace pohovory
Sebahodnotenie

#### SPÄTNÁ VÄZBA

Ak človek nedostáva mnohostrannú a permanentnú spätnú väzbu, jeho správanie je deformované. Človek je poškodzovaný a niekedy aj trvalo poškodený.

Základnou funkciou spätnej väzby je kontrola realitou. Aby táto kontrola bola efektívna, je potrebný otvorený systém, v ktorom môžu spätné väzby prichádzať z rôznych strán (mnohostranná) a môžu byť nepretržité (nielen raz za rok).

#### Podmienky účinnej spätnej väzby :

- **Informuje** partnera o jeho správaní - **nehodnotí** (dobré, zlé).
- Poskytuje **špecifické** informácie, nie všeobecné tvrdenia.
- Popisuje **správanie**, nie partnera - **nie je osobná**, cieľom nie je zmeniť partnera. Partner môže zmeniť svoje postoje, svoje správanie iba na základe vlastného rozhodnutia.
- Vzťahuje sa **k pocitu a popisu**, nie k interpretácii.
- Je základom hodnotenia.
- Môžeme ju poskytovať aj samy sebe.

#### SYSTÉM HODNOTENIA

- Má dôslednú a presvedčivú podporu vrcholového manažmentu.
- Je v súlade s firemnou kultúrou.
- Podporuje ciele organizácie a odpovedá jej potrebám.
- Je akceptovateľný pracovníkmi.
- Je administratívne nenáročný.
- Je zároveň hodnotiaci a rozvíjajúci (nadväznosť na systém odmeňovania a systém rozvoja).
- Je nepretržitý.
- Je vyhodnocovaný - hodnotenie hodnotiaceho systému.

*Keď sa zapne prvý gombík zle, potom je celé zapínanie zlé.*