



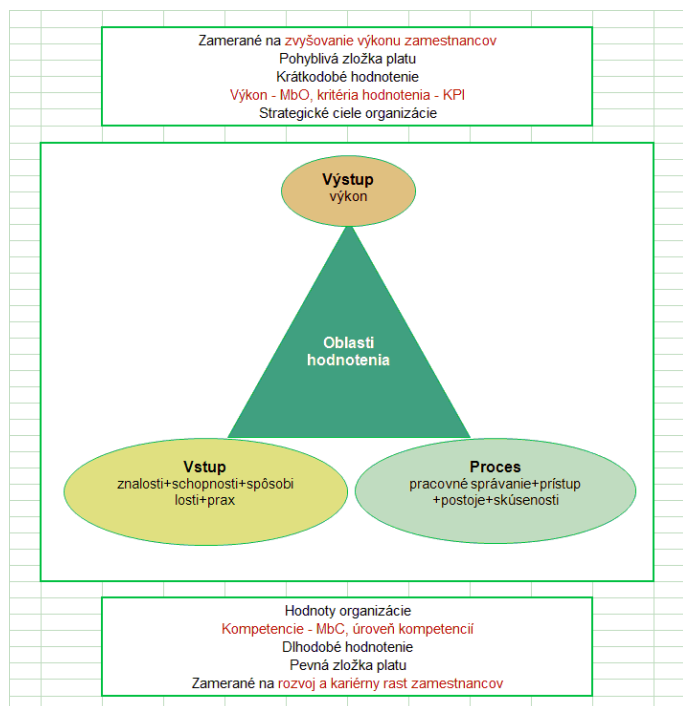
Hlavným cieľom systému hodnotenia zamestnancov je zvýšenie ich výkonu a zvýšenie produktivity firmy.

SYSTÉM HODNOTENIA ZAMESTNANCOV

Prostredníctvom systému hodnotenia môžeme:

- Poskytnúť a získať *spätnú väzbu* o výkone, potenciáli a rozvojových potrebách, spokojnosti, názoroch, vzťahoch, úrovni komunikácie, úzkych miestach.
- Navrhnuť a prediskutovať potrebné *zmeny* a opatrenia, ktoré sa týkajú spôsobu výkonu práce, komunikácie, správania.
- Stanoviť *výkonové a rozvojové ciele* a definovať dohody.
- Orientovať zamestnancov a poskytovať im *informácie*.
- *Motivovať* hodnoteného k vyšším výkonom, k žiaducej správaní.
- Objektivizovať podklady pre *odmeňovanie, kariérny rast a rozvoj zamestnancov*.
- Ovplyvňovať *postoje* k firme, produktom, manažmentu.

METÓDY A OBLASTI HODNOTENIA



1. Management by competencies - MbC
2. Management by objectives - MbO
3. Hodnotiaci rozhovor
 - a. Príprava na hodnotiaci rozhovor
 - b. Hodnotiaci rozhovor
 - c. Realizácia a kontrola dohôd a opatrení, vyplývajúcich z hodnotiaceho rozhovoru
4. ...



PRÍČINY NEŽIADUCICH TRENDOV VÝKONNOSTI

- Definícia - neexistujú popisy pracovnej funkcie.
- Orientácia - pracovník nevie, čo má robiť.
- Motivácia - neochota pracovníka plniť zadané úlohy.
- Habilitácia - nedostatočné znalosti a schopnosti zamestnanca.
- Vzťahy - problémy so spoluprácou a integráciu zamestnanca.

IMPLEMENTÁCIA SYSTÉMU HODNOTENIA - ZMENA

Úspešná implementácia systému hodnotenia:

- Zmena je v súlade so *strategickými cieľmi a hodnotami* organizácie, ktoré sú zdieľané.
- Zmena má *podporu manažmentu*.
- Na zmenách participujú *navrhovatelia, schvaľovatelia* i *koncoví užívateľia* zmien.
- Zmena je starostlivo *prípravená*. Zmena má jasný *cieľ*. Je vopred popísaný *proces* riadenia zmeny. Existuje *harmonogram* zmeny. Je pripravená *stratégia komunikácie* zmeny, vrátane dôvodov k zmene a *dôsledky* zmeny pre firmu a jedincov. Sú definované *oficiálne komunikačné kanály*. Sú premyslené *roly* jednotlivých účastníkov zmeny.
- Zmena je implementovaná vo *vhodnej vývojovej fáze organizácie*.
- Zmena je implementovaná *od manažmentu* smerom k zamestnancom.
- Zmena je sprevádzaná i *ostatnými firemnými HR systémami: rozvoj, kariérny rast a odmeňovanie zamestnancov*.

VÝVOJOVÉ FÁZY ORGANIZÁCIE

Plamínek, Fišer, 2005:

1. Užitočnosť
 - a. Produkty
 - b. Existencia firmy, ukončenie existencie
 - c. Reštrukturalizácia firmy, fúzie, akvizície, zmeny výrobného programu
 - d. Mapovanie pracovného trhu, rekvalifikácia zamestnancov
2. Efektívnosť
 - a. Maximalizácia výkonu pri minimalizácii nákladov
 - b. Redukcia počtu zamestnancov, redukcia nákladov
 - c. Rozširovanie pracovných náplní
 - d. Mapovanie a redefinícia procesov
 - e. Motivácia zamestnancov k vyšším výkonom
 - f. Metodické odporúčania v oblasti merania výkonu, zvyšovania výkonu, motivácie zamestnancov
3. Stabilita
 - a. Organizácie vie, čo chce robiť, ako to robiť efektívne a snaží sa efektívne procesy stabilizovať
 - b. Zavádzanie systému controllingu
 - c. Stabilizácia zamestnancov - **vhodné pre implementáciu nových systémov**
4. Dynamika
 - a. Hľadanie nových príležitostí a rizík
 - b. Expanzia na nové trhy
 - c. Vývoj nových produktov
 - d. Plánovanie fúzií
 - e. Rozširovanie počtu zamestnancov
 - f. Nábor a výber nových zamestnancov

Najlepší systém hodnotenia zamestnancov je *váš*.