



Riadenie a hodnotenie pracovnej výkonnosti

- **Riadenie a hodnotenie pracovnej výkonnosti**
 - Riadenie výkonnosti
 - Riadenie pracovnej výkonnosti
 - Hodnotenie pracovnej výkonnosti
 - Metódy hodnotenia pracovnej výkonnosti
 - Implementácia systému hodnotenia
 - Vzťah medzi hodnotením a ostatnými HR nástrojmi





Riadenie výkonnosti

Riadenie výkonnosti

- **Riadenie výkonnosti**
 - 3 oblasti riadenia výkonnosti
 - 4 princípy efektívneho riadenia výkonnosti
 - Proces riadenia výkonnosti
 - Príčiny nežiaducich trendov výkonnosti
 - Manažment a výkonnosť
 - Nerovnováha



Riadenie výkonnosti

■ Riadenie výkonnosti

- Predstavuje spôsob riadenia a motivácie pracovníkov na základe cieľov charakterizovaných na základe kvantitatívnych výkonových ukazovateľov.
- Predpokladá jasné individuálne a organizačné ciele založené na finančných a ďalších ukazovateľoch, ktoré podporujú dlhodobú stratégiu firmy, transparentný systém hodnotenia, explicitný vzťah medzi jednotlivými položkami hodnotenej výkonnosti a odpovedajúcim systémom odmeňovania.
- Je prostriedkom dosahovania lepších výsledkov v organizácii, v tímoch a u jednotlivcov, tak, že sa výkonnosť chápe a vedie v rámci odsúhlasených rámcov plánovaných cieľov, štandardov a kompetencií.
- Je to postup zdieľania jednotnej predstavy o tom, čo by malo byť dosiahnuté.
- Pracovné hodnotenie je neoddeliteľnou súčasťou riadenia výkonnosti.



3 oblasti riadenia výkonnosti

■ 3 oblasti riadenia výkonnosti

- Ako manažéri efektívne pracujú s tými, ktorí sú okolo nich.
- Ako zamestnanci spolupracujú so svojimi manažérmi.
- Ako sa môžu jedinci rozvíjať, aby zlepšili svoje znalosti, zručnosti, odbornosť a výkon.



4 princípy efektívneho riadenia výkonnosti

■ 4 princípy efektívneho riadenia výkonnosti

- Je vlastnený a vedený **líniovým managementom** a nie oddelením ľudských zdrojov.
- Kladie dôraz na **zdieľané ciele a hodnoty** organizácie.
- Nie je štandardný balíček, je to niečo, čo **musí byť vyvinuté špecificky a individuálne** pre konkrétnu organizáciu.
- Musí sa **aplikovať na všetkých pracovníkov**, nie len na časť skupiny manažérov.



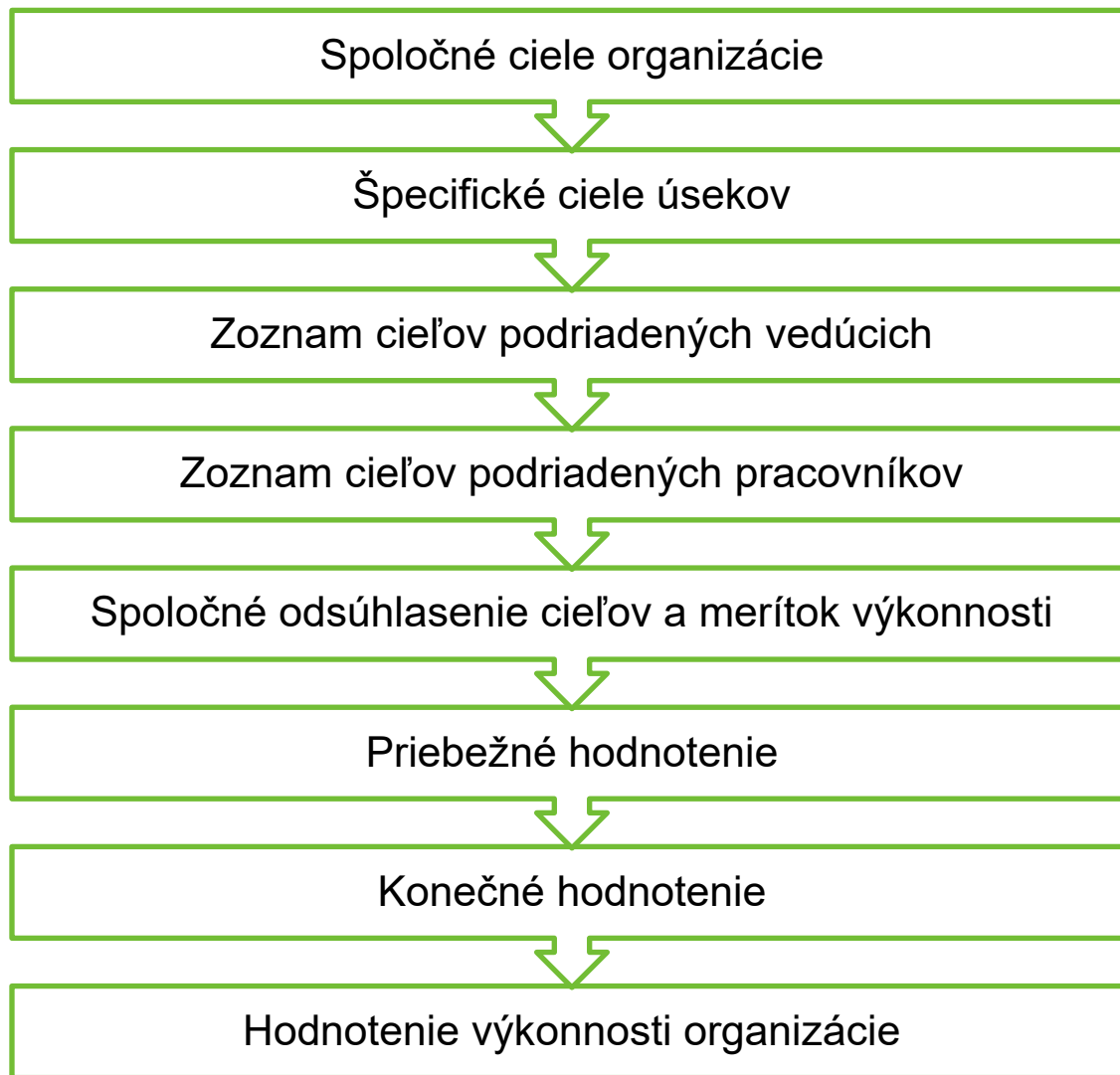
Proces riadenia výkonnosti

■ **Proces riadenia výkonnosti**

- Riadenie výkonnosti je **kontinuálny a pružný proces**, ktorý zahŕňa **manažérov** a **tých, ktorých vedú** a konajú pritom ako partneri v rámci systému, ktorý stanovuje, ako môžu lepšie spolupracovať, aby dosiahli požadované výsledky.
- Systém sa zameriava na **plánovanie budúceho výkonu** a **zlepšenie skôr** ako na **retrospektívne hodnotenie výkonnosti** alebo jednotlivých pracovníkov.
- Systém je cenný tým, že poskytuje **rámec a základ pre kontinuálnu spoluprácu** medzi pracovníkmi a jeho nadriadenými zameranú na **zefektívnenie výkonnosti**.
- Riadenie výkonnosti sa spravidla realizuje v **ročnom cykle**.



Proces riadenia výkonnosti



Príčiny nežiaducich trendov výkonnosti

■ Príčiny nežiaducich trendov výkonnosti

- **Vzťahy**
 - Problémy so spoluprácou a integráciu zamestnanca v organizácii.
- **Habilitácia**
 - Nedostatočné znalosti a schopnosti zamestnanca.
- **Motivácia**
 - Neochota pracovníka plniť zadané úlohy.
- **Orientácia**
 - Pracovník nevie, čo má robiť.
- **Definícia**
 - Neexistujú popisy pracovnej funkcie.



Manažment a výkonnosť

■ Manažment a výkonnosť

- Ani **krátkodobé** zameranie na tento okamžik, ani investície do **budúcnosti** za každú cenu **nebývajú** **správnym riešením**.
- Oba tieto prístupy sa musia vo **vzájomnej rovnováhe a vyváženosti** harmonicky dopĺňať.
- Toto hľadanie rovnováhy, harmonickej vyváženosti, je možné iba za predpokladu, že manažér disponuje určitou **zrelosťou a múdrosťou**.



Nerovnováha

Pokiaľ vzniká **nerovnováha** medzi **prínosom zamestnancov** pre firmu a **prínosom firmy** pre zamestnancov, vedie taká situácia **k nestabilite** a v konečnom dôsledku i k **rozpadu vzťahov**.





Riadenie pracovnej výkonnosti

Riadenie pracovnej výkonnosti

- **Riadenie pracovnej výkonnosti**
 - Základné pojmy
 - Riadenie pracovnej výkonnosti
 - 4 zložky pracovnej výkonnosti
 - Vývoj pracovnej výkonnosti
 - Rozhovor k cieľom
 - Ciele
 - Ukazovatele výkonnosti



Základné pojmy

■ Základné pojmy

– Riadenie pracovnej výkonnosti

- Systém riadenia pracovnej výkonnosti je manažérsky nástroj riadenia pracovníkov.
- Umožňuje konkretizáciu cieľov a strategických zámerov spoločnosti, čím prispieva k ich dosiahnutiu a spravodlivému oceneniu pracovníka a tým pôsobí na jeho motiváciu.

– Hodnotenie pracovnej výkonnosti

- Pravidelné posudzovanie dosahovaných pracovných výsledkov zamestnancov na základe vopred dohodnutých kritérií výkonnosti.



Základné pojmy

■ Základné pojmy

– Pracovný výkon

- Je výsledok určitej pracovnej činnosti človeka dosiahnutý v danom čase a za daných podmienok.

– Pracovná výkonnosť

- Je obecnnejšie a dlhodobejšie vyjadrenie pracovného výkonu, ktoré sa týka určitého subjektu-jedinca.

– Výkonnosť ovplyvňuje niekoľko činiteľov

- Technické, organizačné, sociálne, mikroklimatické podmienky.

– Osobné determinanty výkonnosti zahŕňajú

- Znalosti, schopnosti, prax, skúsenosti, motiváciu, fyzický stav, osobnostné charakteristiky-temperament, morálka.



Riadenie pracovnej výkonnosti

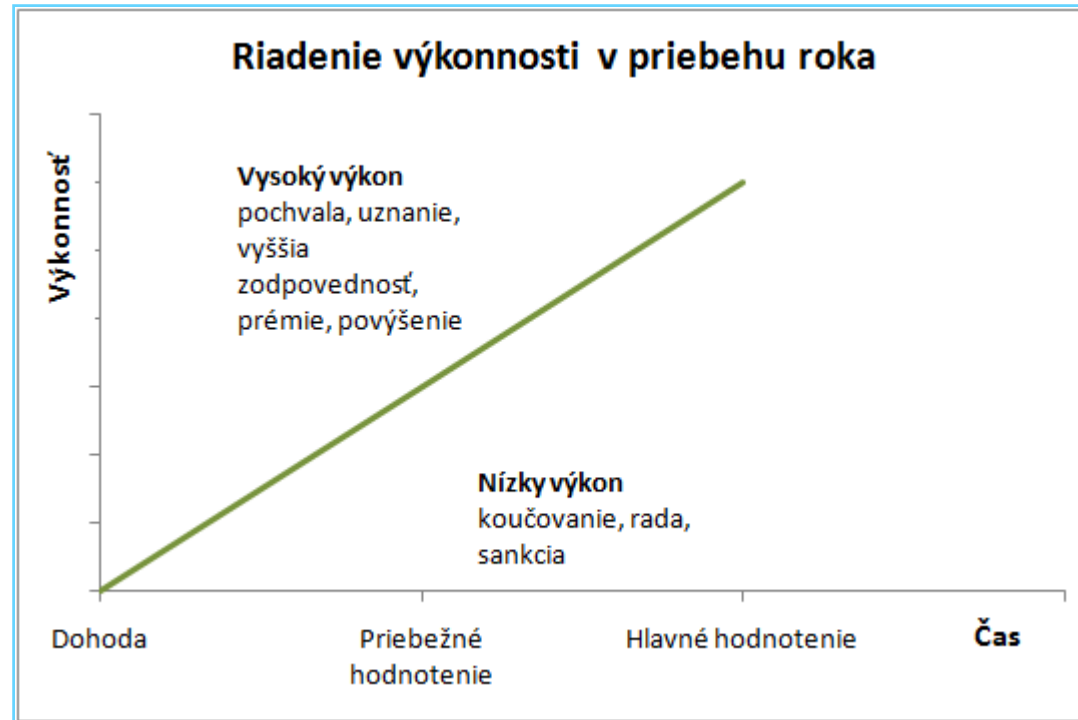


4 zložky pracovnej výkonnosti

- **4 zložky pracovnej výkonnosti**
 - Dohoda o pracovnej výkonnosti
 - Plán výkonnosti a rozvoja
 - Priebežné hodnotenie výkonnosti
 - Hlavné hodnotenie výkonnosti



Vývoj pracovnej výkonnosti



Rozhovor k cieľom

■ Rozhovor k cieľom

- Stanovovanie cieľov je významným **elementom motivácie**.
- Ciele **stimulujú úsilie**, koncentrujú pozornosť daným smerom, **zvyšujú vytrvalosť** a dodávajú zamestnancom **odvahu nájsť nové, lepšie cesty** ako pracovať.
- Bolo dokázané, že tiež **zvyšujú výkonnosť zamestnancov a produktivitu**.
- Merateľný **nárast produktivity** je o **10 až 25%**.
- Základom stanovovania cieľov je **dohoda** medzi nadriadeným a podriadeným.



Rozhovor k cieľom

▪ Rozhovor k cieľom

– Hlavné otázky

- Čo treba urobiť?
 - Činnosti
- Aký výsledok má byť dosiahnutý?
 - Výsledok
- Aký je termín splnenia?
 - Termín
- Akú má dôležitosť?
 - Váha
- Ako sa bude merať výsledok?
 - Zdroj merania
- Ako sa bude výsledok vyhodnocovať?
 - Spôsob merania



Ciele

■ Ciele

- **S**tretching-náročné
 - **M**easurable-merateľné
 - **A**greed, acceptable-dohodnuté, prijateľné
 - **R**ealistic, relevant-realistické a dôležité
 - **T**ime related-časovo primerané
-
- **K**onkrétne
 - **A**mbiciózne
 - **R**eálne
 - **A**kceptovateľné
 - **T**ermínované



Ukazovatele výkonnosti

■ Ukazovatele výkonnosti

- Vyjasňujú a obnovujú **stratégiu**.
- Zdieľajú stratégiu v rámci **celého** podniku.
- Zjednocujú **ciele podnikových jednotiek, jednotlivcov** so stratégiou.
- Spájajú strategické plány s **dlhodobými cieľmi a s ročným rozpočtom**.
- Určujú a zjednocujú **strategické iniciatívy**.
- Pravidelne slúžia na **kontrolu výkonnosti** tak, aby sa všetci o stratégii poučili a zlepšili ju.



Ukazovatele výkonnosti

■ Ukazovatele výkonnosti

- Hodnoty firmy sa premietajú do ukazovateľov, ktoré ovplyvňujú spôsob vykonávania pracovných činností-do kompetencií.
- Správne stanovené štandardy výkonnosti premieňajú hodnoty spoločnosti ako celku na úroveň konkrétnych výkonov.
- Strategické ciele sa premietajú do pracovných cieľov jednotlivcov.
- Musia byť založené na požiadavkách pracovnej činnosti a odvodené z analýzy pracovnej činnosti a stanovené v popise práce.
- Štandardy výkonnosti musia byť vyvinuté a povedané zamestnancom.



Ukazovatele výkonnosti

■ Ukazovatele výkonnosti

- Musia sa týkať **výsledkov**, nie vynaloženého úsilia.
- Musia byť pod **kontrolou pracovníka**.
- Musia byť **objektívne a sledovateľné**.
- Musia byť k dispozícii **objektívne údaje o výsledku**.
- **Merateľnosť** by mala byť použitá všade, kde je to možné.
- **Nie všetky** zúčastnené strany **by mali byť zaradené** automaticky medzi **výkonnostné ukazovatele**.
- Výstupy výkonnostných ukazovateľov by mali byť zamerané na **faktory**, ktoré tvoria **konkurenčnú výhodu** a možnosť **prelomu** pre organizáciu.



Ukazovatele výkonnosti

- **Ukazovatele výkonnosti**

- Ukazovateľ výkonu

- Je ukazovateľ výsledku činnosti-množstva vykonanej práce.

- Ukazovateľ výkonnosti

- Je ukazovateľ pripravenosti podávať výkony, podľa ktorého hodnotíme úspešnosť zamestnanca.





Hodnotenie pracovnej výkonnosti

Hodnotenie pracovnej výkonnosti

- **Hodnotenie pracovnej výkonnosti**
 - Cieľ systému hodnotenia zamestnancov
 - Ciele pracovného hodnotenia
 - Oblasť hodnotenia
 - Hodnotenie kompetencií a hodnotenie výkonu
 - Rozvoj a motivácia
 - Prínosy
 - Meranie v personálnych procesoch



Cieľ systému hodnotenia zamestnancov

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



Ciele pracovného hodnotenia

- **Ciele pracovného hodnotenia**
 - Funkcia poznávacia
 - Funkcia motivačná
 - Funkcia personálna
 - Zlepšenie výkonu
 - Stanovenie odmeny
 - Rozhodovanie o pracovnom zaradení
 - Potreba odborného školenia a prípravy
 - Mentálna hygiena



Oblasti hodnotenia

■ Oblasti hodnotenia

– Pracovná spôsobilosť

- Vystihuje pomer nárokov alebo požiadaviek na strane pracovnej činnosti a odpovedajúcich kapacít či vlastností osobnosti na strane pracovníka.

– Kvalifikácia

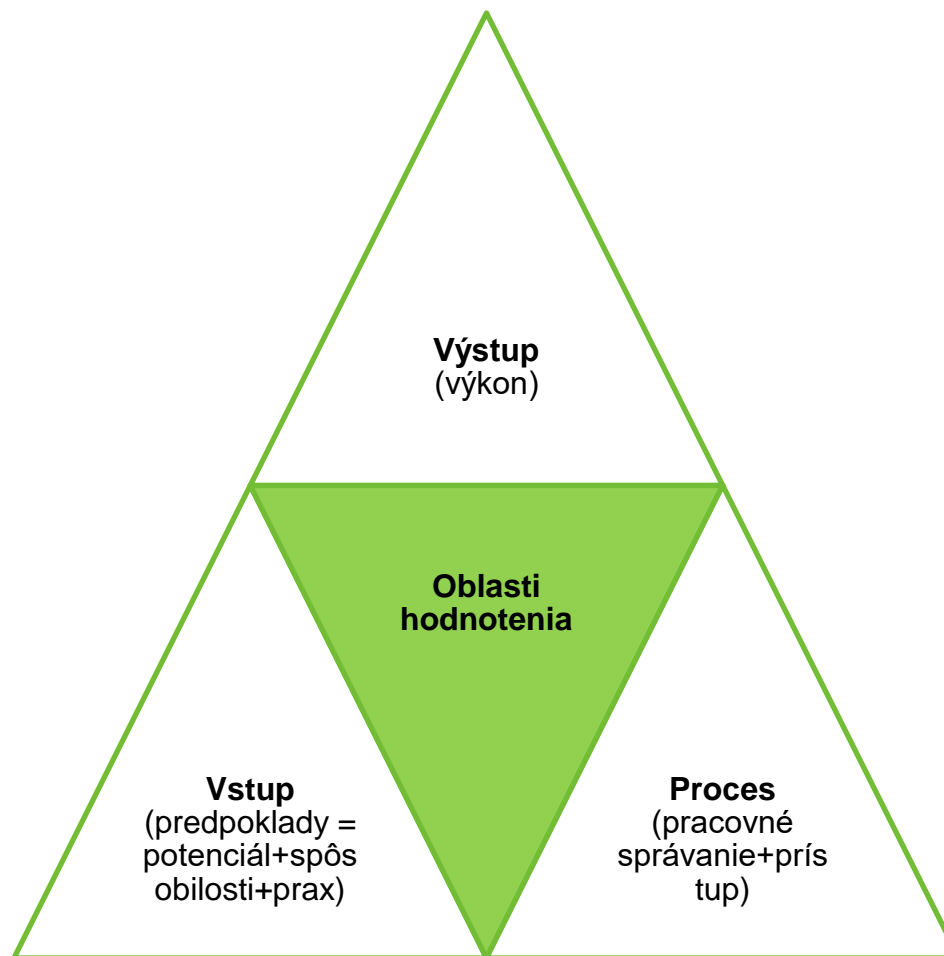
- Je celková pripravenosť na výkon práce: schopnosti, zručnosti, znalosti, vzdelanie a prax.

– Kompetencie

- Vyjadrujú žiaduci stav vývoja pracovných predpokladov pracovnej spôsobilosti a kvalifikácie.

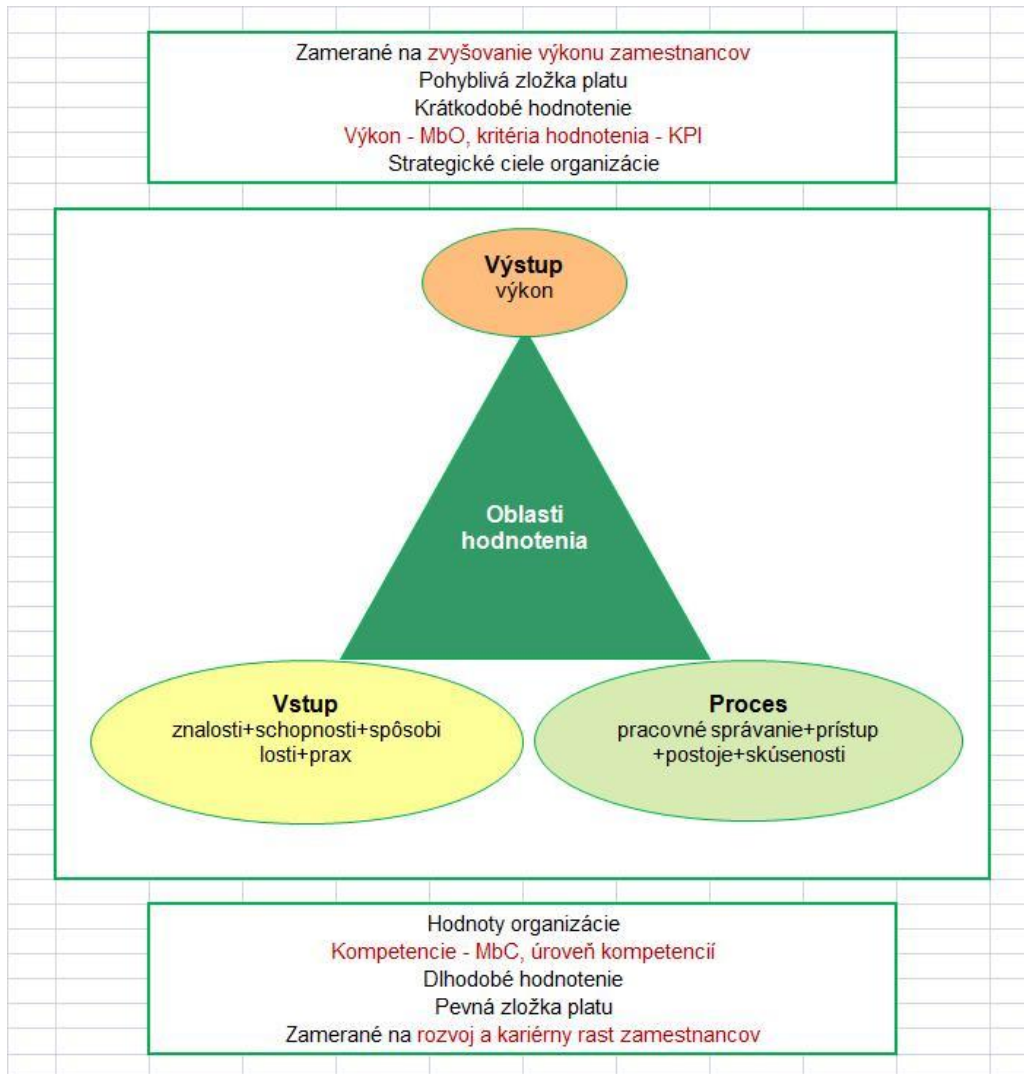


Oblasti hodnotenia



Kompetencie

Oblasti hodnotenia



Hodnotenie kompetencií a hodnotenie výkonu

▪ Hodnotenie kompetencií

– Dlhodobé-ročné

- Zamerané na hodnotenie vlastností, schopností, znalostí a postojov, zviazané výhradne s rozvojom a kariérou zamestnancov.
- Pri tvorbe kompetenčného modelu vychádzame z požiadaviek pracovných pozícií a firemných hodnôt.
- Kompetencie hodnotíme u všetkých zamestnancov.
- Má vplyv na **pevnú zložku platu**.

▪ Hodnotenie výkonu

– Krátkodobé-kvartálne, mesačné, týždenné

- Hodnotí sa množstvo a kvalita vykonanej práce.
- Hodnotenú sú úlohy a ciele.
- Má vplyv na **pohyblivú zložku platu**.



Hodnotenie kompetencií a hodnotenie výkonu

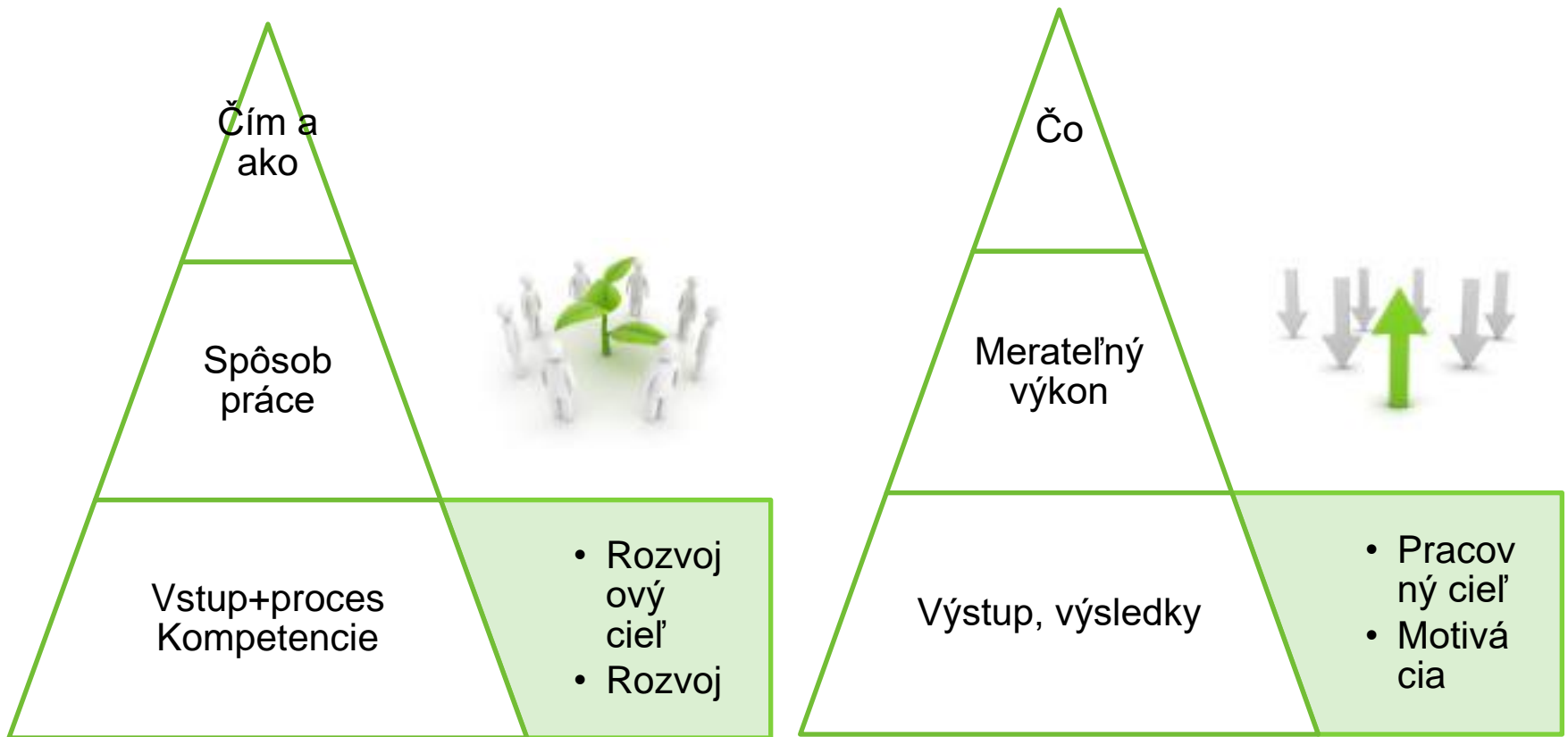
Hodnotenie
kompetencií

Výber
pracovníkov

Hodnotenie
výkonu

Motivácia

Rozvoj a motivácia



Prínosy

- **Prínosy**
 - Prínosy pre manažéra
 - **Spoločná diskusia** nad plánovaním aktivít na nadchádzajúce obdobie.
 - **Upevnenie vzťahov** a spolupráce medzi vedúcim a jeho podriadenými.
 - Poskytnutie **spätnej väzby** pracovníkovi.
 - **Rozvoj** manažérskych **zručností**.
 - **Motivácia a uznanie** za dobrý výkon.
 - Hodnotenie je podkladom pre ďalšie procesy, napr. **odmeňovanie**.



Prínosy

- **Prínosy**
 - **Prínosy pre hodnoteného**
 - Lepšie sa **orientuje v prioritách** daného obdobia a má možnosť ovplyvňovať svoj úspech.
 - **Aktívne sa vyjadruje** k hodnoteniu jeho výkonu a k dôvodom svojho úspechu a k definícii **oblastí zlepšenia**.
 - **Otvorene hovorí** o svojich očakávaniach, ambíciách a dlhodobých predstavách o svojom **rozvoji**.



Prínosy

- **Prínosy**
 - Prínosy pre organizáciu
 - Nástroj **komunikácie cieľov** naprieč celou organizáciu.
 - Zvyšovanie šance dosiahnuť dlhodobé **strategické ciele**.
 - Nástroj, ktorý umožňuje **orientovať ľudský potenciál** firmy určitým, presne **definovaným smerom**.

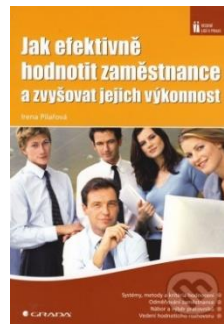
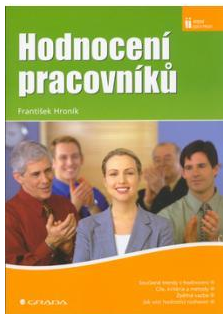


Meranie v personálnych procesoch

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



- **František Hroník**
 - Hodnocení pracovníků
- **Irena Wagnerová**
 - Hodnocení a řízení výkonnosti
- **Irena Pilařová**
 - Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost
- **M.Kubeš, D.Spillerová, R.Kurnický**
 - Manažerské kompetence-spůsobnosti výjimečných manažerů
- **M.Kubeš, L. Šebestová**
 - 360stupňová zpětná vazba



Ďakujem za pozornosť

RNDr. Marta Krajčiová

konzultantka Business Process Management

e-mail: mail@krajciova.sk

mobil: +421 911 556 331



web: www.krajciova.sk

blog: martakrajciova.blogspot.com

blog: martaknihy.blogspot.com

blog: martaznalosti.blogspot.com

blog: martaseminare.blogspot.com

blog: martasloboda.blogspot.com