



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**





Metódy hodnotenia pracovnej výkonnosti

Metódy hodnotenia pracovnej výkonnosti

- **Metódy hodnotenia pracovnej výkonnosti**
 - Typy hodnotenia
 - Metódy hodnotenia pracovnej výkonnosti
 - Motivačno hodnotiaci rozhovor
 - 360 stupňová spätná väzba
 - Management by Competencies-MbC
 - Management by Objectives-MbO



Metódy hodnotenia pracovnej výkonnosti

Slúžia na to, aby sme si povedali „ako“ budeme hodnotiť zamestnancov.



Typy hodnotenia

- **Typy hodnotenia**
 - Systémy založené na **meraní vlastností**
 - Systémy založené na **porovnávaní**
 - **Behaviorálne** systémy
 - Riadenie podľa **cieľov**
 - Hodnotenie **kompetencií**
 - Hodnotenia podľa **zdroja**



Metódy hodnotenia pracovnej výkonnosti

■ Metódy hodnotenia pracovnej výkonnosti

– Meranie vlastností-vstup

- Zhodnotenie praxe
- Assessment Centre
- Development Centre
- Manažérsky audit
- Skúška

– Meranie správania-proces

- Metóda kľúčovej udalosti
- Sociogram
- 360 stupňová spätná väzba
- Supervízia
- Intervízia

– Meranie výsledkov-výstup

- Porovnávanie výsledkov
- Pozorovanie na mieste
- Mystery shopping
- MbC, MbO, BSC



Metódy hodnotenia pracovnej výkonnosti

- **Metódy hodnotenie pracovnej výkonnosti**
 - Motivačno-hodnotiaci rozhovor
 - Sebahodnotenie



Motivačno hodnotiaci rozhovor

- **Motivačno hodnotiaci rozhovor**
 - Proces hodnotenia
 - Fázy hodnotenia
 - Hodnotiaci rozhovor
 - Problémové situácie
 - Chyby v hodnotení
 - Kritéria úspechu hodnotenia
 - Merať zlepšenia
 - Potenciál
 - Myšlienka
 - Príklady



Proces hodnotenia

■ **Proces hodnotenia**

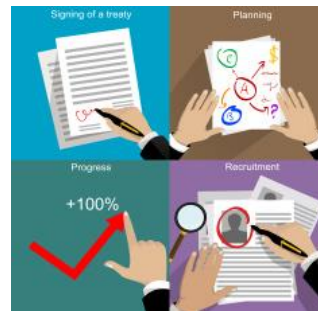
- Je uvedený v **internej smernici** a mal by obsahovať tieto body:
 - Termín konania hodnotenia.
 - Časová postupnosť hodnotenia.
 - Kto koho hodnotí.
 - Rozhodovacia a schvaľovacia právomoc v oblasti riadenia LZ je v rukách formálneho priameho nadriadeného.
 - Spôsob záznamu hodnotenia.
 - Vzťah medzi systémom hodnotenia a ostatnými personálnymi systémami.
 - Metodické pokyny.
 - Ďalšie povinnosti pre hodnotiteľov a hodnotených.



Fázy hodnotenia

■ Fázy hodnotenia

- **Príprava** na hodnotiaci rozhovor
- **Hodnotiaci** rozhovor
- **Realizácia dohôd** vyplývajúcich z hodnotiaceho rozhovoru
- **Kontrola opatrení**



Hodnotiaci rozhovor

■ Hodnotiaci rozhovor

- **Úvod** hodnotiaceho rozhovoru
- **Hlavná časť** hodnotiaceho rozhovoru
 - Hodnotiteľ vedie hodnotiaci rozhovor.
 - Hodnotenie je dialógom dvoch strán, nie monológom hodnotiteľa.
 - Najskôr sa pýtajme hodnoteného, potom predkladajme vlastné názory.
 - Najprv hovorme o zhodách, potom o rozdieloch.
 - Poskytujeme vyváženú spätnú väzbu.
 - Analyzujeme objektívne príčiny neúspechu.
 - Akceptujeme názor druhej strany.
 - Prijmeme otvorene kritiku zo strany hodnoteného.
 - Usilujeme o dohodu.
 - Budme transparentní.
 - Rozhovor ukončíme pozitívne.
- **Záver** hodnotiaceho rozhovoru



Problémové situácie

■ Problémové situácie

– Hodnotiteľ

- Hodnotený sa nadhodnocuje.
- Hodnotený sa podhodnocuje.
- Hodnotený nesúhlasí s hodnotiteľom.
- Hodnotený má nereálne požiadavky.
- Hodnotený nie je motivovaný ku zmene.
- Hodnotený nie je ochotný pripustiť vlastný podiel na neúspechu a príčiny problémov vidí v manažérovi alebo objektívnych vplyvoch.



Problémové situácie

■ Problémové situácie

– Hodnotený

- Hodnotiteľ nie je pri hodnotení objektívny.
- Hodnotiteľ sa významne podieľa na nedostatočnom výkone hodnoteného (štýlom riadenia, neschopnosťou rozhodovať) a nie je ochotný prijať kritiku.
- Hodnotiteľ nevie oceniť prácu ostatných ľudí.
- Hodnotiteľ nerozumie práci hodnoteného a nedokáže poskytnúť potrebné rady.



Chyby v hodnotení

- **Chyby v hodnotení**
 - Nesprávna interpretácia informácií
 - Aktuálny stav hodnotiteľa
 - Osobnosť a úroveň sociálnej percepcie
 - Osobný vzťah
 - Chyby miernosť-prísnosť
 - Neoprávnená generalizácia
 - Haló efekt
 - Chyba kontrastu
 - Logická chyba
 - Tendencia k priemernosti
 - Fráza
 - Efekt nedávnosti
 - Predsudky
 - Projekcia
 - Konformita
 - Atribučné chyby



Kritéria úspechu hodnotenia

■ Kritéria úspechu hodnotenia

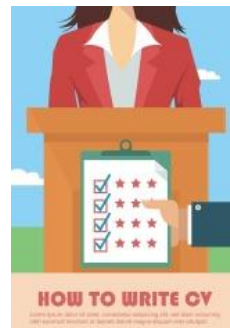
- Do spôsobu vedenia hodnotiaceho rozhovoru sa premieta hlavne:
 - **Postoj účastníkov** hodnotiaceho rozhovoru k procesu hodnotenia.
 - **Kompetencie účastníkov hodnotenia** v oblasti vedenia hodnotiaceho rozhovoru
 - **Znalosť** viesť hodnotiaci rozhovor.
- Je veľmi užitočné pre zahájením hodnotiaceho rozhovoru **všetkých účastníkov vo vedení hodnotiacich pohovorov vyškoliť**.



Kritéria úspechu hodnotenia

■ Kritéria úspechu hodnotenia

- Výkonnostné ciele a normy sú zamestnancom **známe**.
- Manažéri skutočne **pozorovali výkonnosť** zamestnancov v priebehu **celého obdobia**.
- Manažéri sú na hodnotiaci pohovor **pripravení**.
- Manažéri prejavujú podriadeným podporu, sú **čestní a spravodliví**.
- Manažéri boli preškolení v **zručnostiach** potrebných pre hodnotenie.
- Zamestnanci **aktívne participujú** na svojom vlastnom hodnotení.
- Zamestnanci majú stanovené **špecifické ciele**.



Merat' zlepšenia

■ Merat' zlepšenia

- Je meranie výkonu **objektívne**?
- Zasahujú do merania nejaké **názory**?
- Je meranie priamo **úmerné výkonu**?
- Je potrebné **pozmeniť ciele**?
- Meranie je dôležité, ale samo o sebe **nestačí**.
- K tomu, aby meranie malo význam, je potrebná **spätná väzba**.



Potenciál

Hodnotenie ľudí si musí všímať výkony a hlavne potenciál ľudí, lebo ináč nemá význam.



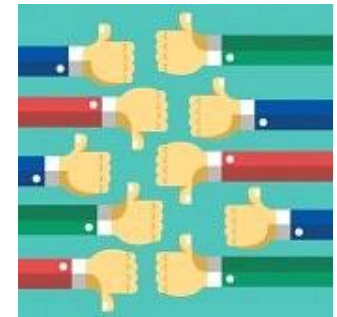
Myšlienka

**Hodnotiaci rozhovor musí byť o cieľoch hodnoteného a nie
o podriadených a nadriadených.
Hodnotiace rozhovory nesmú byť o mzde.**

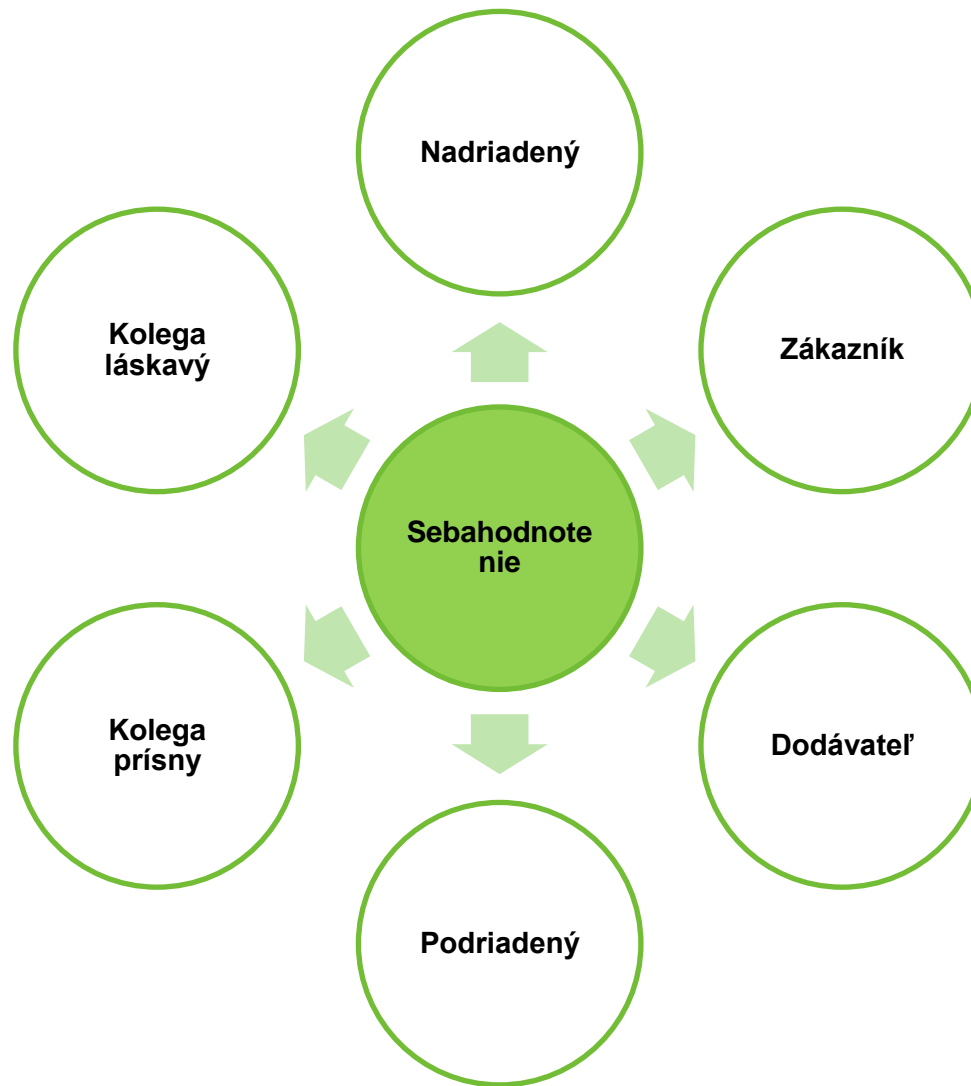


360 stupňová spätná väzba

- **360 stupňová spätná väzba**
 - Proces 360 stupňovej spätnej väzby
 - Vstupy
 - Po prijatí spätnej väzby
 - Organizácie a spätná väzba
 - Príklady



360 stupňová spätná väzba



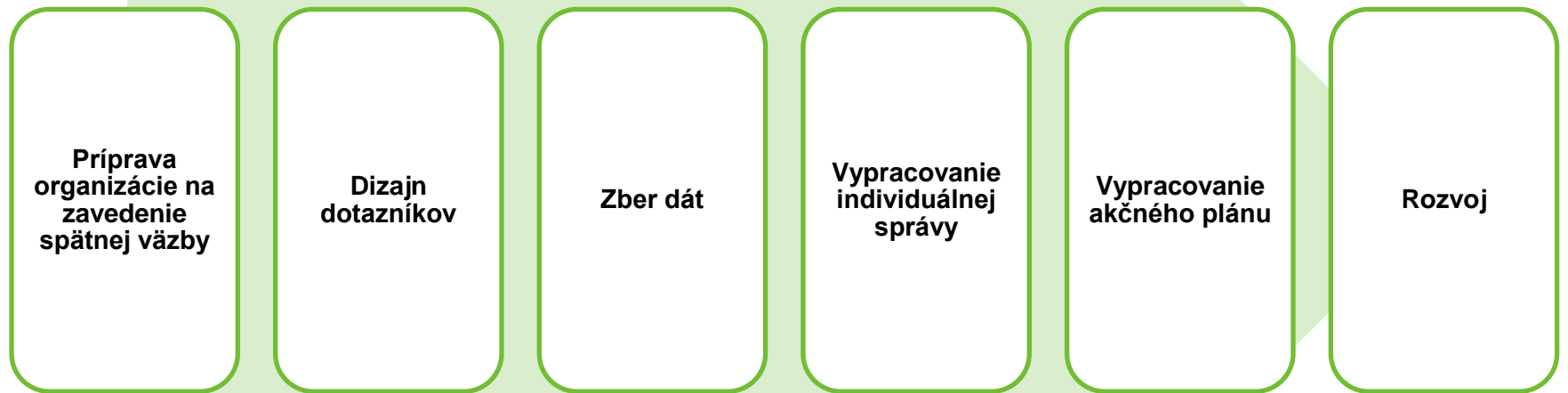
360 stupňová spätná väzba

■ 360 stupňová spätná väzba

- Je o informácii, ktorú dostáva manažér, aby sa dozvedel, ako pôsobí na svoje okolie, a aby vedel, **akú korekciu by mal u seba samotného urobiť**.
- Až potom môže **vyladiť systém**, za ktorý odpovedá, **na vyšší výkon**.
- **Informácie** od celého okruhu ľudí, s ktorými manažér spolupracuje, **je to najcennejšie, čo mu môžu dať**.
- Je to dôležité preto, aby firmy boli riadené tak, aby **obstáli v meniacich sa podmienkach**.
- Veľké zmeny v podnikateľskom prostredí vyžadujú od manažérov **neustály rast**.
- Stále väčší dôraz sa kladie na **schopnosť manažérov byť lídrami**, výrazne sa dostáva do popredia **zákazník** a jeho potreby.
- Od lídrov sa očakáva, že **povedú ľudí k vyššej schopnosti pridať hodnotu pre zákazníka**.

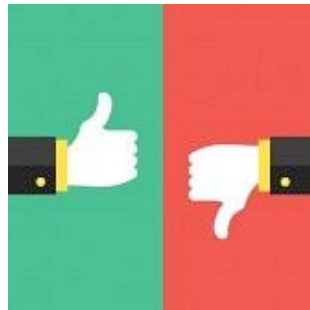


Proces 360 stupňovej spätnej väzby



Vstupy

- **Vstupy**
 - Kompetenčný profil funkčného miesta.
 - Stupnica hodnotenia.
 - Formuláre k hodnoteniu funkčného miesta.



Spätná väzba

■ Spätná väzba

- Je tým **najdôležitejším**.
- Nesmie byť **nikdy prekvapením**.
- Dáva sa s **dôverou a láskou**.
- Môže byť **pozitívna**, alebo **negatívna**.
- Nikdy ich **nespájajte**, lebo sa ruší ich účinok.



Spätná väzba nesmie byť: hodnotiaca, kritická, osobná.

Po prijatí spätnej väzby

- **Po prijatí spätnej väzby**
 - Vyhľadávanie ďalšej spätnej väzby
 - 64%.
 - Spolupráca s externým alebo interným koučom
 - 51%.
 - Precvičovanie a zdokonaľovanie v konkrétnej technike
 - 43%.
 - Štúdium literatúry a účasť na tréningoch
 - 36%.



Organizácie a spätná väzba

■ Organizácie a spätná väzba

– Organizácie, kde funguje spätná väzba

- Prevláda skôr očakávanie výsledkov ako obavy.
- Prevláda spontánne poskytovanie spätnej väzby mnohými jedincami.
- Prevláda postoj „chcem počuť, čo nerobím dobre“.
- Vyvážené vnímanie kladov a záporov.
- Poskytovanie a prijímanie spätnej väzby je pravidelnou súčasťou práce.
- Pracovníci aktívne žiadajú spätnú väzbu.
- Hodnotitelia sú skôr vnímaní ako ľudia, ktorým na mne záleží.
- Pomenovanie vlastných slabých stránok bez straty sebaúcty.
- Presvedčenie, že zmena je možná.



Organizácie a spätná väzba

■ Organizácie a spätná väzba

– Organizácie, kde nefunguje spätná väzba

- Prevládajú skôr obavy zo spätnej väzby.
- Prevláda pasívne prijímanie spätnej väzby niektorými jedincami.
- Prevláda názor „spätná väzba radšej nie“.
- Vnímanie spätnej väzby ako kritiky.
- Poskytovanie a prijímanie spätnej väzby je skôr vecou zhody okolnosti.
- Spätná väzba je pracovníkom často vnútená.
- Hodnotitelia su vnímaní ako hrozba.
- Pri spätnej väzbe sa zrazu objaví pocit zníženia vlastnej hodnoty.
- Prevláda presvedčenie „to sa nedá zmeniť“.

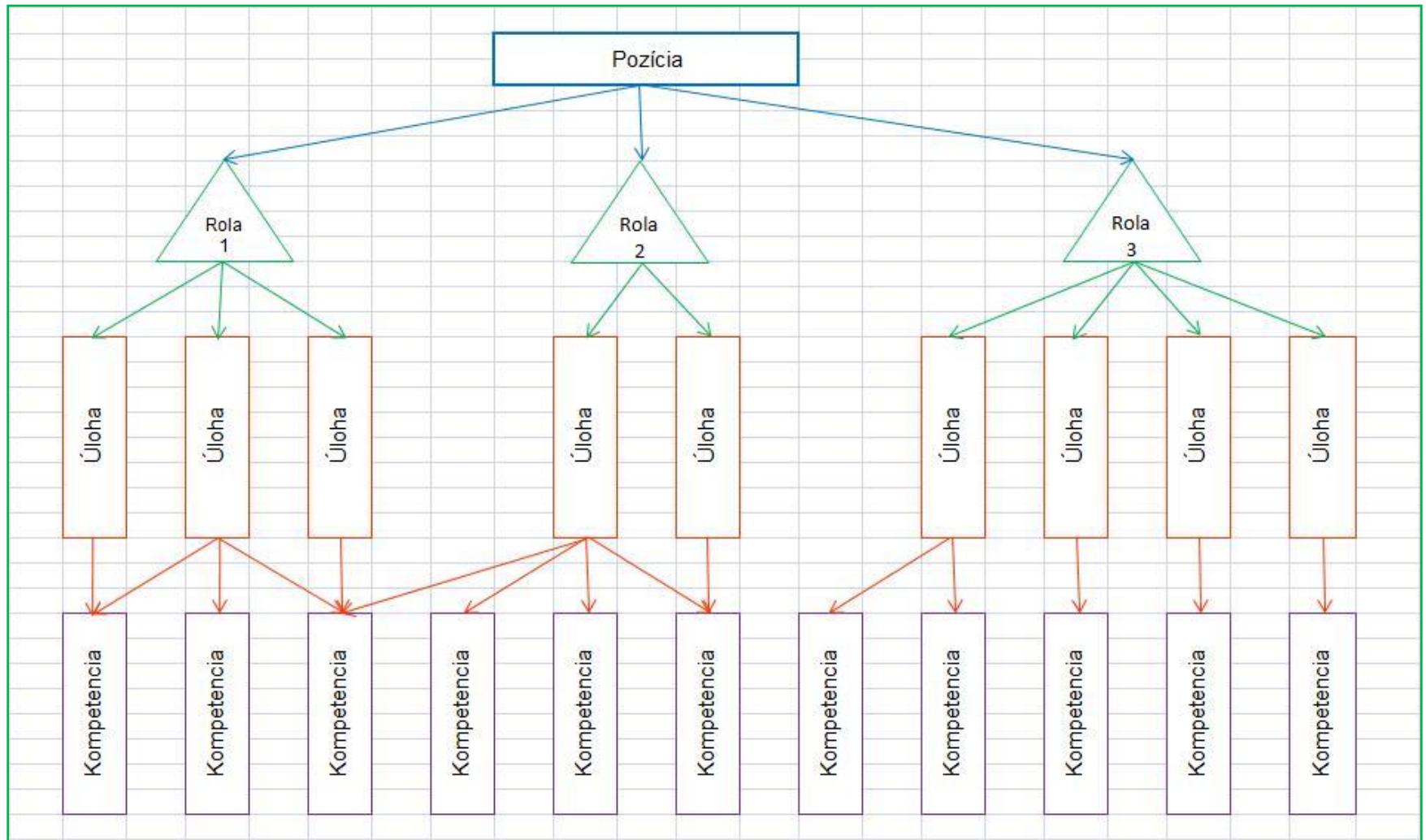


Management by Competencies-MbC

- **Management by Competencies-MbC**
 - Vychádza z logického popisu **pracovných pozícií** pomocou **rolí, úloh** a k nim požadovaných **kompetencií**.



Management by Competencies-MbC



Management by Competencies-MbC

■ Management by Competencies-MbC

– Pracovná pozícia

- Je konkrétne pracovné miesto, uvedené v organizačnej štruktúre.

– Rola

- Každú pozíciu je možné charakterizovať dielčimi rolami - očakávanou formou správania.

– Úloha

- Je súbor kľúčových činností, ktoré jedinec vykonáva v súlade s rolou.



Management by Competencies-MbC

■ Management by Competencies-MbC

– Kompetencie

- Potrebuje mať jedinec na danej pozícií, aby úspešne vykonával úlohy.
- Je to súbor vedomostí, znalostí, schopností, vlastností a postojov, ktoré umožňujú jedincovi dosiahnuť požadovaný výkon.
- Pri kompetencii určujeme úroveň v podobe pozorovaného správania, čím zvyšujeme zvyšujeme mieru porozumenia toho, čo daná úroveň znamená.



Management by Competencies-MbC

■ Management by Competencies-MbC

– Postup tvorby

- Revízia popisov **pracovných pozícií**.
- Priradenie **úloh k rolám**.
- Definovanie **kompetencií k úlohám**.
- Pre každú kompetenciu definovanie **škály úrovni kompetencie (1-4)**.
- Pre každú úlohu označte **požadovaný stupeň kompetencie**.
- Definujte **celofiremné kompetencie** podľa firemných hodnôt.
- Zo súboru kompetencií **vyberte iba kľúčové** a priradte k nim celofiremné.
- Ak je počet kompetencií väčší ako 10, zredukujte ich.



Management by Competencies-MbC

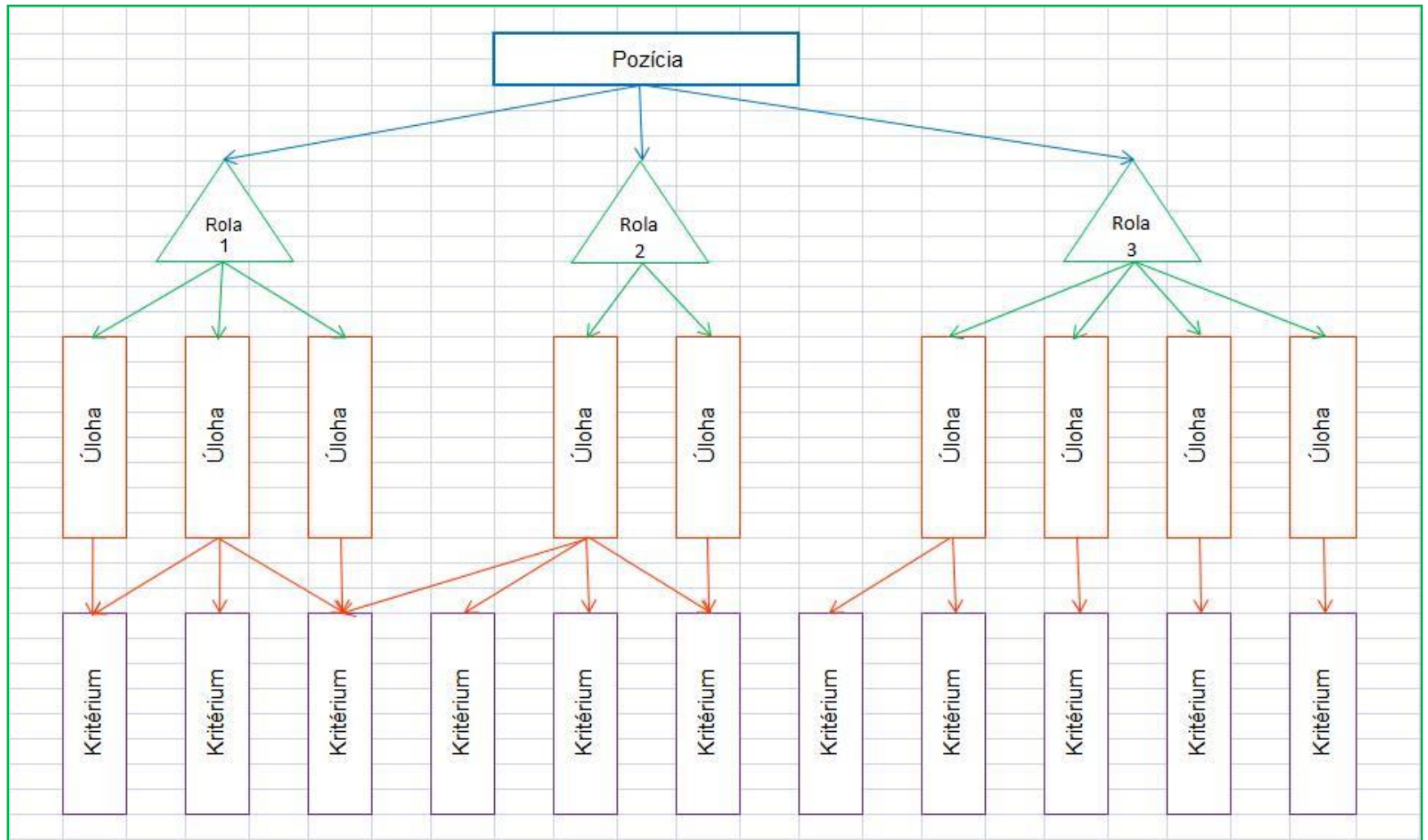
■ Management by Competencies-MbC

– Postup hodnotenia

- Vlastné hodnotenie kompetencií.
- Analýza trendov vyplývajúcich z hodnotenia dlhodobého výkonu.
- Plán rozvoja a kariérneho rastu.



Management by Objectives-MbO



Management by Objectives-MbO

■ Management by Objectives-MbO

– Postup tvorby

- Najvyššie vedenie definuje **strategické ciele**.
- Strategické ciele sú **dekomponované do cieľov** nižších organizačných jednotiek až na úroveň cieľov jedincov.
- Pre účinnú kontrolu plnenia cieľov sú nastavené **pravidlá poskytovania spätnej väzby** na všetkých úrovniach riadenia.
- Pri **odchýlkach** od plánu sú definované **nápravné opatrenia**.



Management by Objectives-MbO

■ Management by Objectives-MbO

– Postup hodnotenia

- Pripravte sa na hodnotenie.
- Pripravte hodnotených na hodnotenie.
- Realizujte individuálne hodnotenie.
- Dohodnite sa na spoločných cieľoch s hodnoteným.
- Dohodnite sa na kontrolných termínoch a na náväznosti pracovných cieľov na pohyblivú zložku a rozvojových cieľov na pevnú zložku platu.
- Vykonaajte hodnotenie v dohodnutých termínoch.



Prínosy hodnotenia

■ Prínosy hodnotenia

- Pri MbC alebo MbO máme možnosť v priebehu hodnotenia spoločne analyzovať
 - Celkový vývoj úrovne kompetencií.
 - Dosiahnutú úroveň kľúčových firemných kompetencií.
 - Užitočnosť rozvojových aktivít pre zvýšenie výkonnosti alebo dosiahnutie požadovanej úrovne kompetencií.
 - Celkový vývoj výkonnosti zamestnanca.
 - Zdroje príčin, ktoré sa podieľajú na znižovaní, zvyšovaní výkonu zamestnanca.
 - Riešenie-vzdelávanie, rozvojový program.





Implementácia systému hodnotenia

Implementácia systému hodnotenia

- **Implementácia systému hodnotenia**
 - Zásady implementácie systému hodnotenia
 - Riadenie zmien
 - Dôvody zavádzania systému hodnotenia
 - Zavádzanie pracovného hodnotenia
 - Predpoklady úspešnej implementácie systému hodnotenia
 - Príčiny neúspešnej implementácie systému hodnotenia
 - Najlepší systém hodnotenia
 - Príklady



Zásady implementácie systému hodnotenia

■ Zásady implementácie systému hodnotenia

- Ak chceme v organizácii zavádzať nový systém hodnotenia, musíme sa zoznámiť s:
 - Riadením zmien
 - Riadením projektov
 - Fázami vývoja organizácie
- V súvislosti s riadením zmien v oblasti HR hovoríme o:
 - Personálnom marketingu
 - Schopnosti odovzdať úžitok HR systému koncovým užívateľom.



Riadenie zmien

■ Riadenie zmien

- Zmena je **v súlade so strategickými cieľmi** organizácie.
- Strategické ciele organizácie sú zdieľané.
- Zmeny majú **podporu manažmentu**.
- Na zmenách participujú **navrhovatelia, schvaľovatelia i koncoví užívatelia** zmien.
- Zmena je implementovaná
 - vo **vhodnej vývojovej fáze** organizácie.
 - **od manažmentu smerom k výkonným zamestnancom**.
- Zmena je **sprevádzaná i ostatnými firemnými systémami**.



Riadenie zmien

▪ Riadenie zmien

- Zmena je **starostlivo pripravená**.
 - 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**.



Dôvody zavádzania systému hodnotenia

■ Dôvody zavádzania systému hodnotenia

– 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**, poskytovať im **informácie**.
- **Motivovať hodnoteného** k vyšším výkonom, k žiaducemu správaniu.
- Objektivizovať podklady pre **odmeňovanie, kariérny rast a rozvoj zamestnancov**.
- Ovplyvňovať **postoje k firme, produktom, managementu, kolegom**.



Zavádzanie pracovného hodnotenia

- **Zavádzanie pracovného hodnotenia**
 - **Písomná príručka** hodnotenia výkonnosti
 - Český Telecom, ČEZ, Léčiva, Komerční banka, ZSE
 - **Výber** systému
 - **Rozvrh**
 - **Školenie** hodnotiteľov
 - **Monitorovanie** hodnotiteľov
 - **Postup** pri hodnotení pracovníka
 - Príprava
 - Hodnotiaci rozhovor
 - Meranie
 - Spätná väzba
 - Pozitívne posilnenie vedomia
 - Výmena názorov
 - Dohoda
 - **Po** hodnotiacom rozhovore



Predpoklady úspešnej implementácie

- **Predpoklady úspešnej implementácie systému hodnotenia**
 - Existenciu **stratégie** firmy-ciele, hodnoty.
 - Existenciu **popisov pracovných pozícií**.
 - **Previazanie** systému hodnotenia na
 - Systém **odmeňovania**.
 - Systém **rozvoja a kariérneho rastu** zamestnancov.
 - **Transparentnosť, zrozumiteľnosť a objektivita** hodnotenia.
 - Správne **načasovanie**.
 - **Akceptáciu systému** vo vnútri firmy.
 - **Podpora** hodnotenia zo strany **manažmentu**.



Príčiny neúspešnej implementácie systému hodnotenia

- **Príčiny neúspešnej implementácie systému hodnotenia**
 - Odpor k zmenám.
 - Nesprávne **načasovanie**.
 - Nesúlاد HR cieľov so **stratégiou firmy**.
 - Neexistencia náväzných **personálnych systémov**.
 - Neskúsený **HR manažér**.



Najlepší systém hodnotenia

- **Najlepší systém hodnotenia**
 - Má dôslednú a presvedčivú **podporu VM**.
 - Je v súlade s firemnou **kultúrou**.
 - Podporuje **ciele organizácie** a odpovedá jej potrebám (stratégii, hodnotám).
 - Je **akceptovateľný** pracovníkmi.
 - Je **administratívne nenáročný**.
 - Je zároveň **hodnotiaci a rozvíjajúci** (nadväznosť na systém odmeňovania a systém rozvoja a kariérneho rastu).
 - Je **nepretržitý**.
 - Je **vyhodnocovaný**-hodnotenie hodnotiaceho systému.



Najlepší systém hodnotenia

■ Najlepší systém hodnotenia

- Je prepojený s ostatnými **personálnymi systémami**.
- Ciele sú prepojené so **stratégiou a hodnotami firmy**.
- **Aktívna podpora** vrcholového manažmentu.
- Správne **načasovanie** a **efektívne riadenie procesu** tvorby a implementácie systému hodnotenia.
- Pri zavádzaní systému hodnotenia si vytvorte **vlastný systém**.
- Proces hodnotenia by mal byť zrozumiteľne popísaný v **internej smernici**.
- Je užitočné **vyškoliť hodnotiteľov a hodnotených** v novom systéme hodnotenia, vedenia hodnotiacich rozhovorov a poskytovania a prijímania spätnej väzby.



Najlepší systém hodnotenia

Najlepší systém hodnotenia zamestnancov je **váš.**





Vzt'ah medzi hodnotením a ostatnými HR nástrojmi

Vzťah medzi hodnotením a ostatnými HR nástrojmi

- **Vzťah medzi hodnotením a ostatnými HR nástrojmi**
 - Riadenie ľudských zdrojov
 - Hodnotenie výkonnosti a riadenie ĽZ
 - Rozvoj zamestnancov v systéme riadenia ĽZ
 - Popisy pracovných pozícií
 - Kompetenčné modely
 - Nábor a výber zamestnancov
 - Odmeňovanie zamestnancov
 - Rozvoj zamestnancov
 - Príklady



Riadenie ľudských zdrojov

■ Riadenie ľudských zdrojov

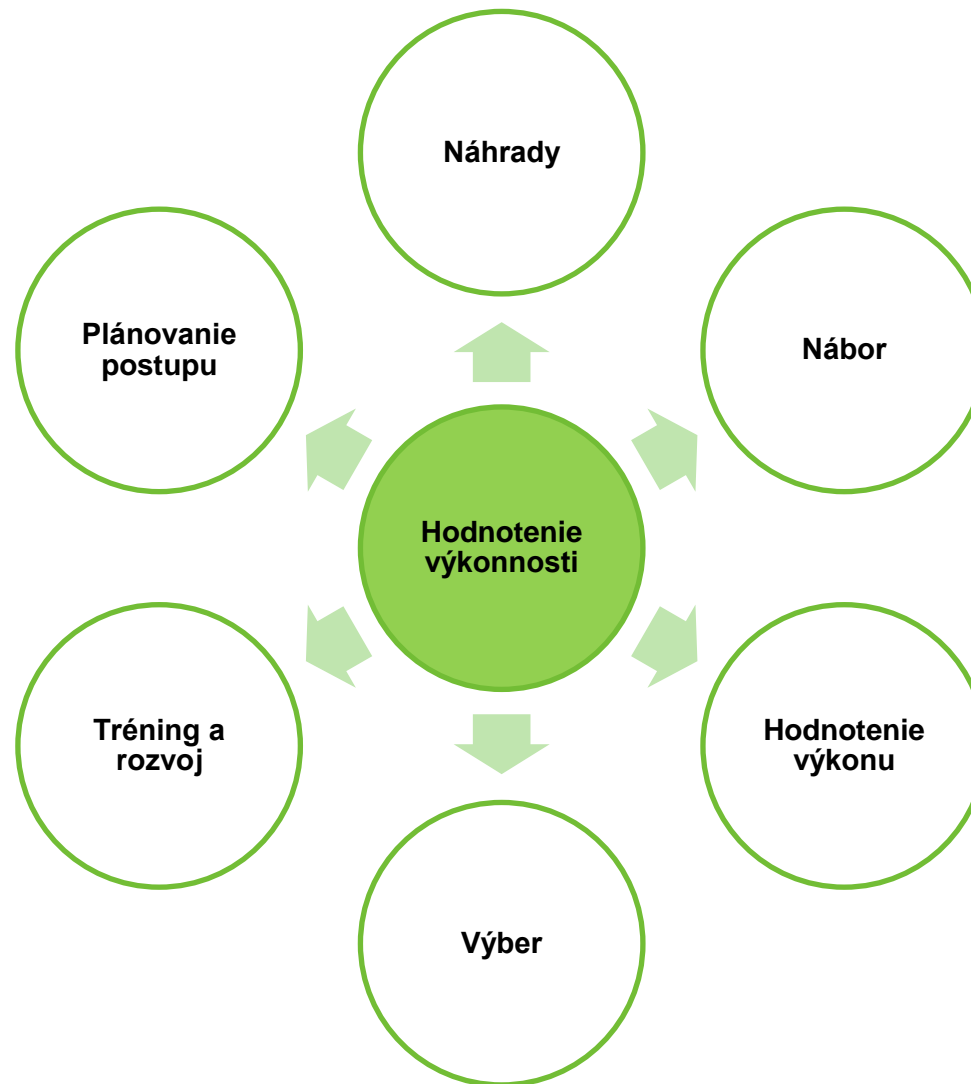
- Výber, prijímanie a uvoľňovanie zamestnancov
- Vyhľadávanie a rozvoj vodcovského potenciálu
- Hodnotenie vodcovského potenciálu
- **Hodnotenie výkonu a rastového potenciálu zamestnancov**
- Motivácia zamestnancov
- Meranie spokojnosti zamestnancov
- Vzdelávanie zamestnancov
- Koučovanie ľudí
- Riadenie znalostí



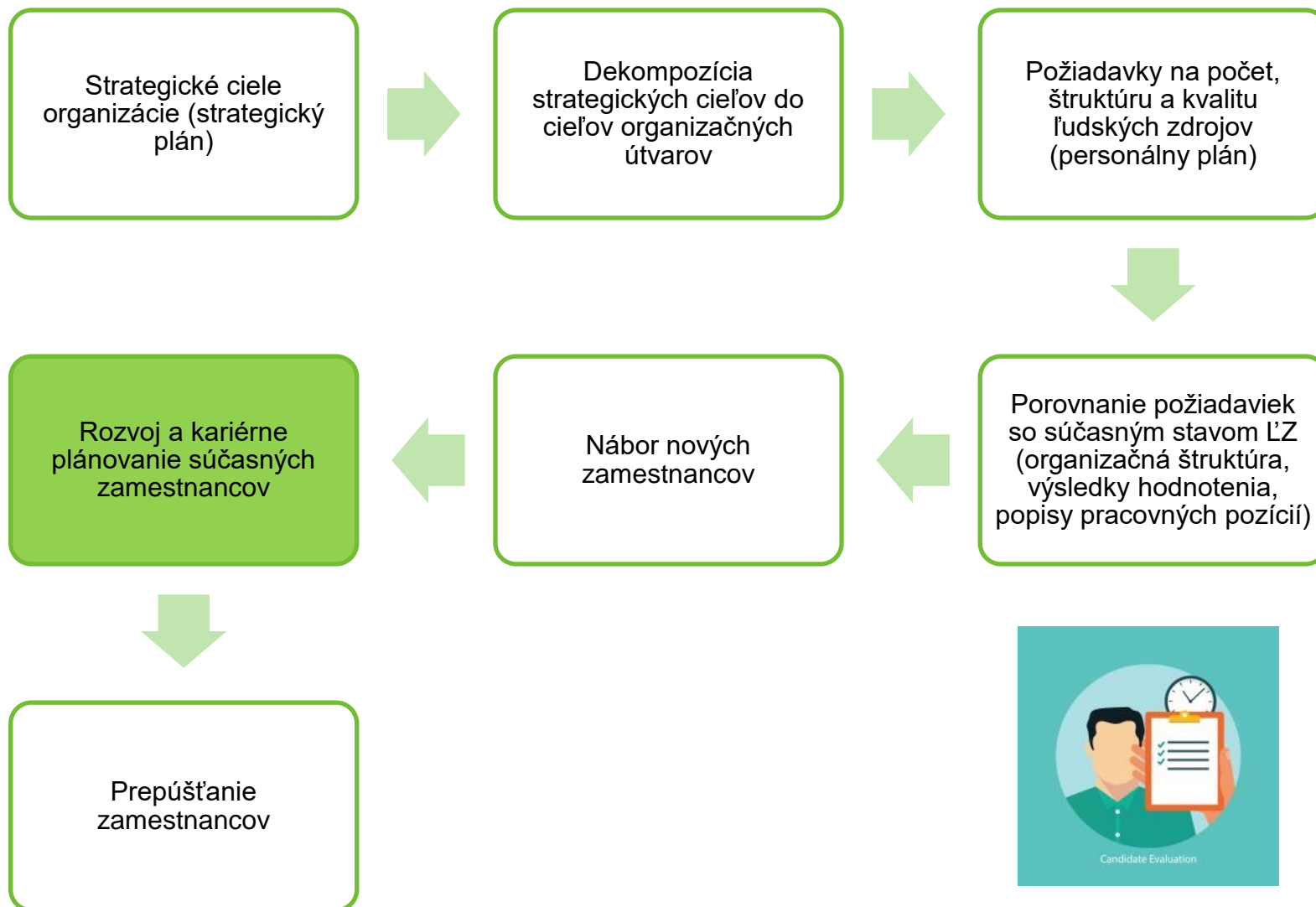
Riadenie ľudí *nie je to*, na čo *zvýši čas*.

Jack Welch

Hodnotenie výkonnosti a riadenie L'Z



Rozvoj zamestnancov v systéme riadenia L'Z



Popisy pracovných pozícií

■ Popisy pracovných pozícií

- Kvalitné popisy pracovných pozícií sú:
 - Základným stavebným kameňom personálnej práce.
 - Základom pre tvorbu vhodného systému hodnotenia a odmeňovania.
 - Zmeny je nevyhnutné aktuálne zaznamenávať do popisov pracovných pozícií.
- Chyby popisov
 - Detailné.
 - Všeobecné.
 - Vysoká úroveň požadovaných kompetencií.
 - Chýbajúce vzťahy nadriadenosti a podriadenosti.
 - Rôzne názvy pozícií na rovnakú pracovnú náplň.



Kompetenčné modely

- **Kompetenčné modely**
 - Aktuálne popisy pracovných pozícií a aktuálny kompetenčný model tvorí **50% základu** pre tvorbu systému hodnotenia.
 - **Popísané úlohy** sú základom **hodnotenia výkonu**.
 - **Definované kompetencie** sú základom pre **hodnotenie kompetencií**.



Nábor a výber zamestnancov

- **Nábor a výber zamestnancov**
 - Je spojený s hodnotením požadovaných kompetencií uchádzačov o danú pozíciu.



Odmeňovanie zamestnancov

■ Odmeňovanie zamestnancov

– Hodnotenie kompetencií

- Je previazané na **pevnú zložku platu a rozvoj zamestnancov**.
- **Rozvojové ciele** súvisia s kompetenciami a majú vplyv na **pevnú zložku platu**.
- Organizácia by mala mať platový systém navrhnutý v súlade s Gausovou krivkou (JW).
- Robí sa raz ročne a odpovedá to aj zmene pevnej zložky platu.



Odmeňovanie zamestnancov

■ Odmeňovanie zamestnancov

– Hodnotenie výkonu

- Je previazané na **system výkonových odmien (prémie, bonusy)**.
- **Pracovné ciele** majú vplyv na **pohyblivú zložku platu**.
- Skladba pohyblivej zložky platu sa viaže na pracovnú pozíciu.
- Pomer medzi pohyblivou a pevnou zložkou platu sa viaže na pracovnú pozíciu.
- Robí sa raz za mesiac (týždeň), alebo po skončení projektu, úlohy.



Odmeňovanie zamestnancov

■ Odmeňovanie zamestnancov

– Mzdový systém musí byť:

- Spravodlivý
- Motivujúci
- Diferencujúci

– Systém odmeňovania by mal:

- Pružne reagovať na zmenu trhovej hodnoty pracovných pozícií.
- Trhovú hodnotu zamestnancov nám pomôžu zistiť benchmarkingové štúdie a analýzy trhu práce.
- Oceniť úroveň požadovaných kompetencií.
- Informácie o rozdieloch vo výkonoch a kompetenciách by nám mali priniesť interné systémy hodnotenia.



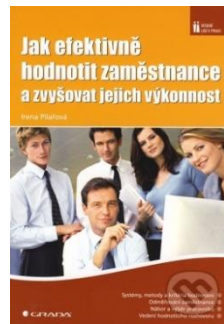
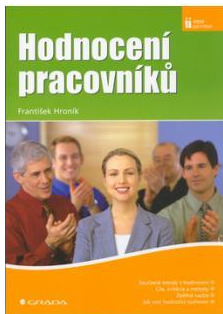
Rozvoj zamestnancov

■ Rozvoj zamestnancov

- Z hodnotenia kompetencií vyplývajú **dva druhy rozvojových plánov**:
 - **Rozvoj kompetencií**, ktoré zamestnanec na danej pozícii **nemá** na dostatočnej úrovni.
 - **Rozvoj kompetencií**, ktoré zamestnanec **bude potrebovať** pre plnenie budúcich cieľov a úloh v súlade s kariérnym plánom, zmenou pracovnej pozície, zmenou pracovnej náplne.
 - Odvíja sa od biznis cieľov organizácie.



- **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-spůsobilosti 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