

# Úskalia riadenia výkonnosti

Mariana Dolinská

13.10.2011

## Výkonnost'

Cesta, námaha, spôsob



Obsah, detail, profesionalita



# Proces riadenia pracovného výkonu



# Prečo je hodnotenie zamestnancov stredobodom ?

Hodnotenie zamestnancov umožňuje:

- **riadiť výkonnosť organizácie a jednotlivca**
- sústrediť sa na strategické ciele spoločnosti
- ujasniť si a zjednotiť pracovné očakávania
- zamestnancovi - spolupodieľať sa na vlastnom rozvoji, prostredníctvom poskytnutej spätnej väzby na jeho výkon a identifikácii oblastí možného zlepšenia
- odmeňovať zamestnancov za dosiahnutý výkon na základe dopredu stanovených pravidiel
- plánovať kariérny rozvoj
- identifikovať kľúčových zamestnancov
- facilitovať komunikáciu medzi zamestnancom a jeho nadriadeným

# Prečo je hodnotenie zamestnancov nutnosť ?

Hodnotenie zamestnancov NÚTI manažérov:

- **aspoň raz/dva krát do roka dať feedback**
  - a teda zamyslieť sa nad svojimi ľuďmi, vytvoriť si ranking...
  - precvičiť si svoje soft skills
  - porovnávať, analyzovať, chváliť a karhať
  - postaviť sa realite zoči voči
  - vypočuť si názor
  - zaujať stanovisko
  - prijať opatrenia
- 
- **POMÁHA IM POZNAŤ SVOJICH ĽUDÍ A ICH VÝKONOSTNÝ POTENCIÁL**

## Čo hodnotiť ?

**Pracovný výkon** predstavuje mieru úspechu dosahovanú pri plnení vopred stanovených kritérií.

Kritéria pracovného výkonu predstavujú **výsledky**, teda **ČO** zamestnanec dosiahol a **správania**, teda to **AKO** sa pri dosahovaní výsledkov správa.



*Zlepšenie pracovných správania má dopad na zlepšenie výkonu*

# Hodnotenie správania

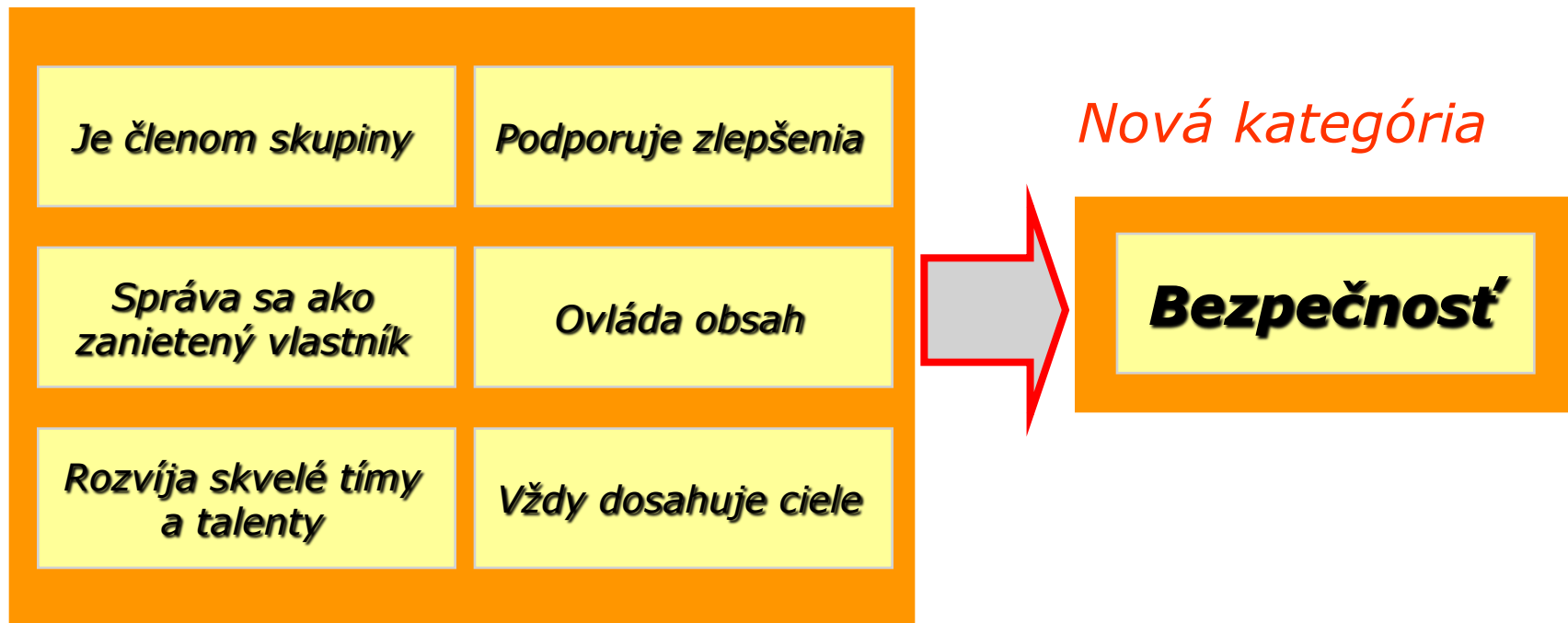
Pracovné správanie – predstavujú zdieľané hodnoty organizácie, vyjadrujú to **ako** si má jednotlivec počínať pri plnení cieľov / úloh, vychádzajú z **Modelu Správania**.

## Hodnotenie správania spočíva v:

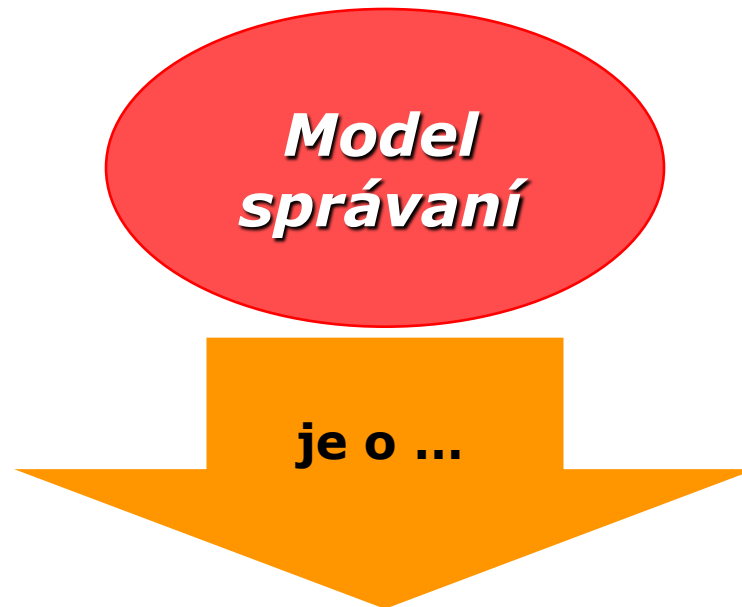
- Definovaní očakávaných správania
- Komunikácii očakávaných správania zamestnancom!!!
- Demonštrovaní očakávaných správania vedúcimi zamestnancami
- Pozorovaní správania zamestnanca
- Hodnotení správania (podľa hodnotiacej škály)
- Identifikácii priestoru na zlepšenie a poskytnutie spätnej väzby zamestnancovi

## Prvé úskalíe - Model Správaní

Model správaní skupiny často pozostáva zo **základných oblastí**, v rámci ktorých sú popísané **očakávané správanía v jednotlivých kategóriách**. Rozumieme im vždy? Nie sú fráзами? Príklad jednej spoločnosti:



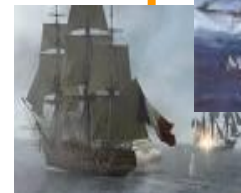
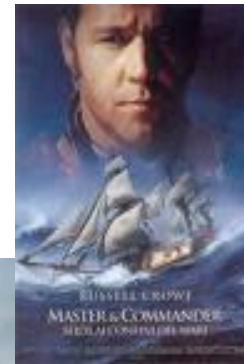
## Model správaní



**KAŽDODENNOM SPRÁVANÍ**

## Pozor na predsudky

- Neučte manažérov oceňovať iba kariérne orientovaných ľudí, vážte si ľudí orientovaných na horizontálnu kariéru
- Zhromažďujte štruktúrované informácie, ktoré budú užitočné pri vyhodnocovaní očakávaných správaní
- Robte si poznámky
- Poznajte svojich ľudí, vedzte čo robia



- **Čo ste videli?**
- **Aké správania ste mali možnosť pozorovať?**

# Druhé úskalie – Stanovovanie a hodnotenie cieľov

**Ciele**, definujú **čo** musí byť dosiahnuté/splnené v určitom časovom období, vychádzajú zo strategických cieľov organizácie, ktoré sú transformované do cieľov útvarov, tímov, a na individuálne ciele jednotlivcov.

Ciele predstavujú **pracovné priority** pre hodnotiace obdobie.

# Hodnotenie cieľov – stanovovanie cieľov



**Cieľ**

## Stanovte ciele ktoré sú:

- **Špecifické:** jasné, konkrétne, pochopiteľné
- **Merateľné:** kvalita, kvantita, čas, financie
- **Dosiahnuteľné:** cieľ musí byť výzvou ale zároveň musí byť splniteľný
- **Dôležité:** sú prepojené na ciele organizácie
- **Časovo** ohraničené

Pozn. z Aj tzv.

**S.M.A.R.T.** ciele

Specific

Measurable

Achievable

Relevant

Time framed



**Odporúčané**

- Objasnite ciele a očakávané správanie na začiatku hodnotiaceho obdobia každému zamestnancovi
- Oboznámte Váš tím o význame hodnotenia



**Pozor na**

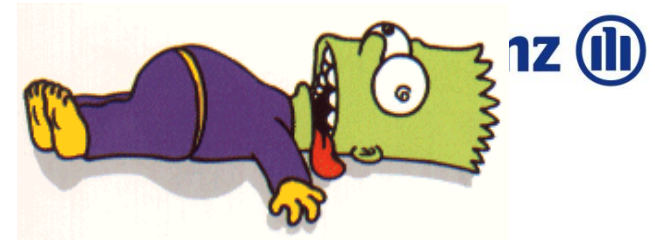
**Nepripradiť zamestnancovi žiadne ciele / úlohy v domnienke, že každý aj tak vie, čo má robiť**

# Hodnotiaci rozhovor & staré známe fakty



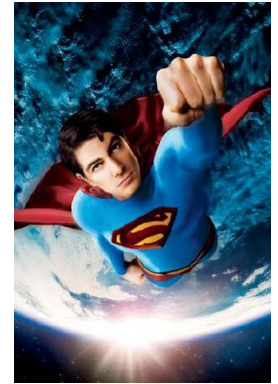
## Cieľ

- Cieľom hodnotiaceho rozhovoru je informovať hodnoteného o hodnotení jeho výkonu a prejavovaní očakávaných správaní a dohodnúť sa na ďalších činnostiach, úlohách a rozvojovom pláne
- Fázy hodnotiaceho rozhovoru
  - príprava
  - hodnotiaci rozhovor
  - realizácia a kontrola dohôd a opatrení vyplývajúcich z hodnotiaceho rozhovoru



# Hodnotiaci rozhovor

Ako sa cíti osoba, ktorá bude prijímať hodnotenie?

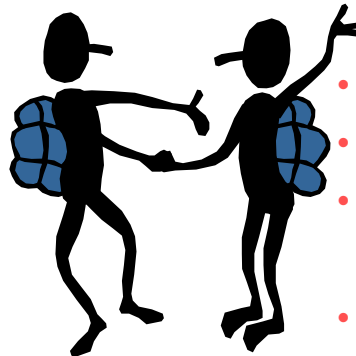


# Tretie úskalie – rôzne uhly pohľadu

Čo si myslí manažér a čo si myslí podriadený?

## Manažér

- *Idem navodiť priateľskú atmosféru*
- *Začnem vyzdvihnutím pozitív*
- *Teraz uvediem konkrétne prípady*
  
- *Čo môžem pre Teba urobiť ja?*
- *Dobre, poďme sa dohodnúť...*



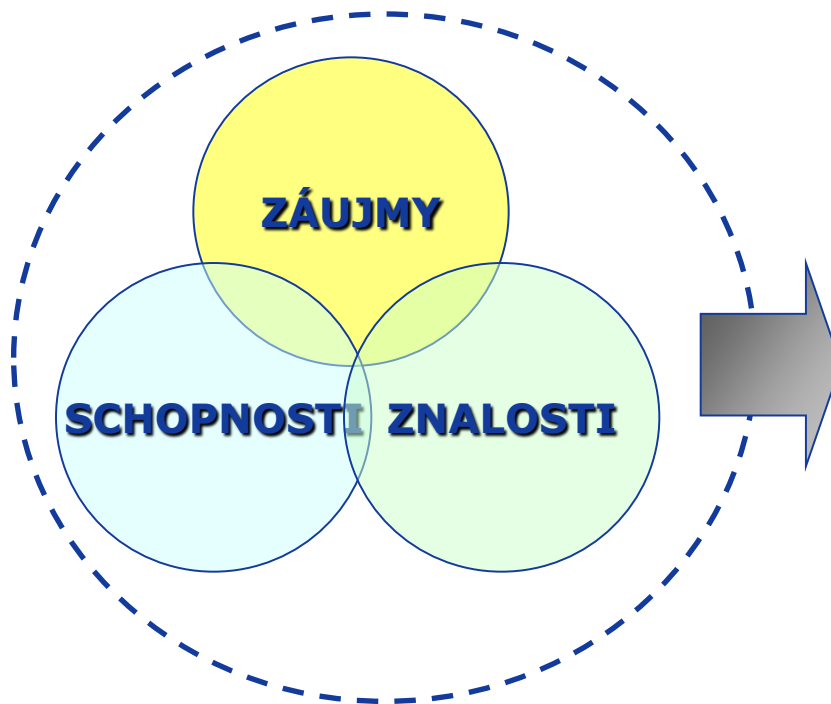
## Hodnotený

- *Nech už konečne ide k veci*
- *Zase bol na kurze*
- *Dúfam, že zabudol na ten malér...*
  
- *Na čo sa hráme, zase nebude čas a peniaze...*
- *Jasné, len nech už to skončí a mám rok pokoj!*

# Hodnotiaci rozhovor

## Ciele osobného rozvoja - kľúčové faktory

### *Faktory ovplyvňujúce rozvoj*



#### **Vzťahy:**

Ako radi zamestnanci spolupracujú s ostatnými

#### **Supervízia:**

Ako by chceli byť zamestnanci podporovaní a usmerňovaní v procese

#### **Uznanie:**

Aký druh uznania očakávajú od príslušného manažéra

#### **Výzvy:**

Miera do akej je pre zamestnanca zaujímavá práca, ktorá neustále podlieha rozvoju a je plná výziev

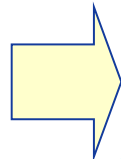
# Hodnotiaci rozhovor

## Rozvojové nástroje a metódy

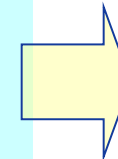
Čo môže manažér naozaj urobiť pre podporu rozvoja svojich zamestnancov?



**Naviest'  
zamestnancov  
na ...**



- Tréning
- Seba-tréning
- Rotácia
- Horizontálna mobilita
- Tréning na pozíciu
- Delegovanie zodpovednosti
- Kaučovanie
- Poradenstvo
- Obohatenie/ úprava pozície



**... za účelom  
zvýšenia  
výkonnosti**

## Hodnotiaci rozhovor: ZHRNUTIE

alebo na čo nezabudnúť pri hodnotiacom rozhovore

- Povzbudzovať hodnoteného, aby sa na rozhovore podieľal čo najviac
- Aktívne počúvať to, čo hodnotený hovorí
- Poskytovať priestor pre zamyslenie a rozobratie záležitostí
- Analyzovať výkon a správanie a nie osobnosť – sústrediť sa na to, čo hodnotený urobil a nie na to aký je človek
- Hodnotiť celé obdobie a nesústrediť sa iba na jednotlivé alebo posledné udalosti
- Uznávať a oceňovať úspechy a upevňovať a posilňovať silné stránky hodnoteného
- Ukončiť stretnutie pozitívne dohodnutými plánmi akcií a dohodou o tom, ako bude sledovaný pokrok v realizácii týchto plánov

# Hodnotenie výkonu ako manažérsky nástroj



## Cieľ

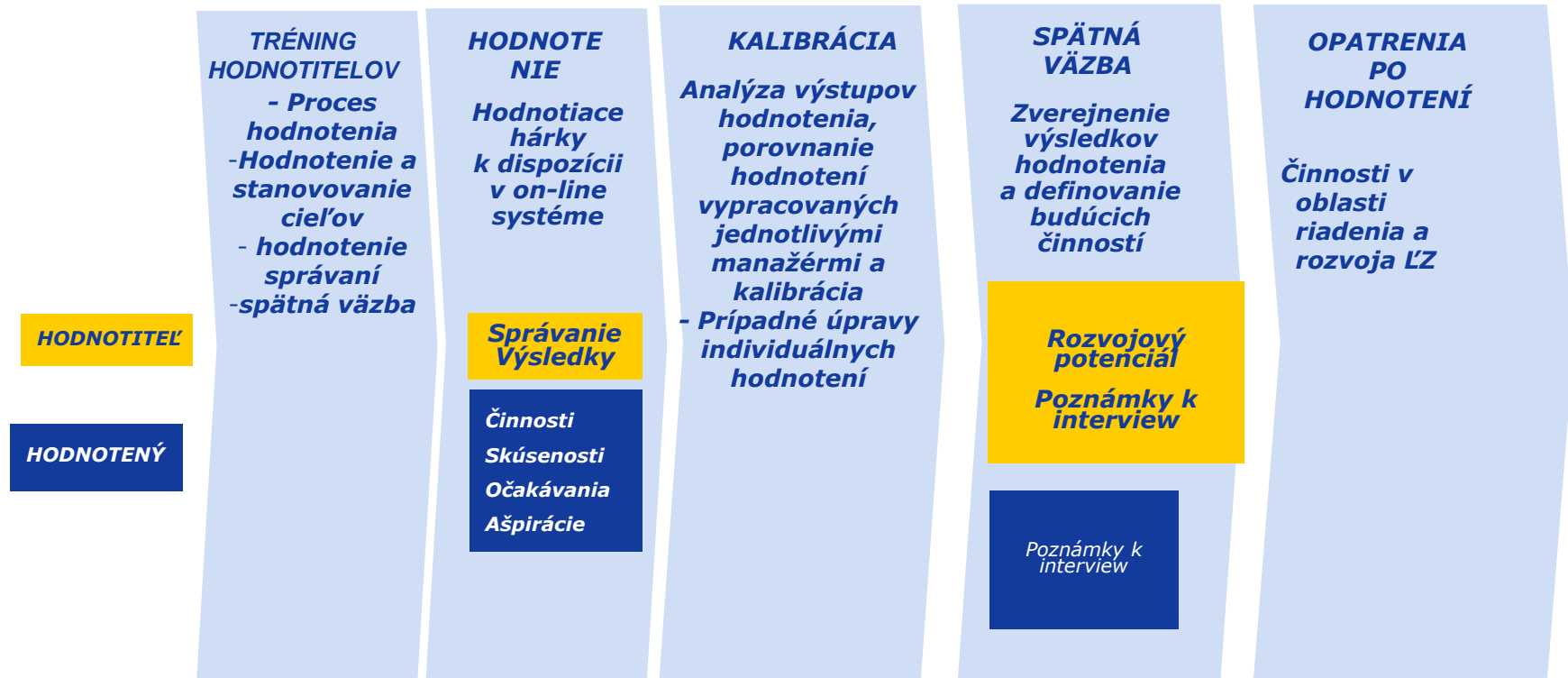
- Využite hodnotenie výkonu ako manažérsky nástroj pri napomáhaní v profesionálnom rozvoji zamestnancov:

- definovaním rozvojových plánov,
- v politike nástupníctva
- v internej a medzinárodnej mobilite
- pri identifikácii kľúčových ľudí a talentov
- pri odmeňovaní – večná polemika



- Spolupracujte s úsekom Ľudských zdrojov pri zvyšovaní a hodnotení výkonu Vášho tímu

## Fázy hodnotenia a ich úskalia



# Obvyklá truktúra formulárov v systéme hodnotenia – 90, 180, 360???

## HODNOTITEĽ

### HODNOTENIE VÝKONU

#### VÝSLEDKY

*Ciele verzus výsledky*

#### SPRÁVANIE

*Posúdenie pomocou modelu správani  
(Stupnica hodnotenia na základe správania)*

### SPÄTNÁ VÄZBA

#### NÁVRH ROZVOJA PO HODNOTENÍ

*Rozvojový plán  
Plánovanie nástupníctva  
Pripomienky k spätnej väzbe*

## HODNOTENÝ

### SEBAHODNOTENIE

*Vykonané činnosti a získané nové skúsenosti  
Očakávania, kariérne plánovanie a ašpirácie*

### SPÄTNÁ VÄZBA

*PRIPOMIENKY*

# Hodnotiteľ

Hodnotiaci formulár výsledkov – tvrdenie (výrok alebo otázka) a číslo nestačí...

*Zamerajte sa na hodnotiace obdobie a zosumarizujte dosiahnuté výsledky.*

**Súhrn hodnotenia výsledkov**


<b>Nie je možné posúdiť</b>	<b>Nutné zlepšenie</b>	<b>Nesplnil očakávania</b>	<b>Spĺňa očakávania</b>	<b>Presahuje očakávania</b>	<b>Výnimočný</b>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Pripomienky a poznámky**

# Hodnotiteľ

## Hodnotiaci formulár správania – ak všetci majú „stred“, tím je 100%-ný!!!

Pozn.: Stred stupnice predstavuje **očakávané správanie**

			
Neustále napomáha zlepšovať tímového ducha a úroveň spolupráce ako vo vlastnom tíme, tak i s ostatnými organizačnými jednotkami.	Podporuje tímovú prácu v rámci svojej skupiny ako aj spoluprácu s ostatnými útvarmi.	Venuje málo energie na zlepšenie pracovnej klímy a spolupráce vo svojom či iných tímoch.	NA

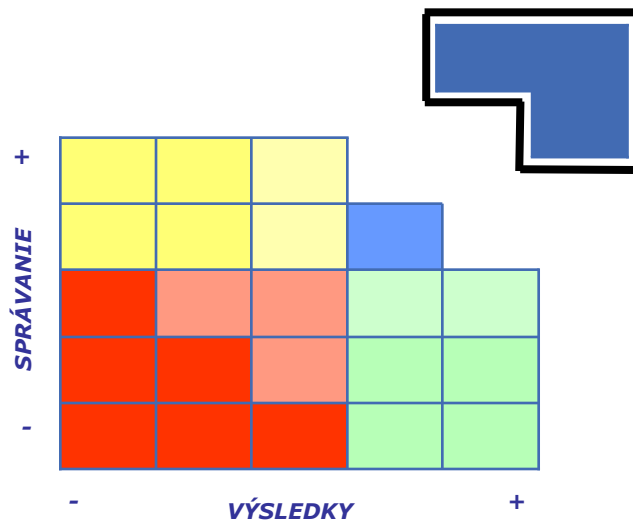
### Ďalšie návrhy

- Berte do úvahy výkony jednotlivcov počas hodnotenia v súvislosti so skutočne pozorovaným konkrétnym správaním.
- Vyhnite sa vyjadreniu úplne pozitívnych alebo úplne negatívnych hodnotení a pamätajte si, že každý má svoje silné stránky a priestor na zlepšenie a že každé hodnotenie by tento fakt malo odrážať.
- Neponáhľajte sa: najlepšie hodnotenia sú tie, ktoré boli dobre premyslené.

# Využitie hodnotenia

Výsledky hodnotení majú reprezentovať počiatočný bod plánovania a organizácie špecifických činností ako:

- Spustenie individuálnych alebo skupinových rozvojových aktivít pre manažment či pre určitú populáciu spoločnosti
- Identifikácia talentov
- Aktualizácia nástupcov na kľúčové pozície...



**PLÁNOVANIE NÁSTUPNÍCTVA**



**ČINNOSTI MANAŽMENTU LŽ**

- Tréningové a rozvojové aktivity
- Priebežné školenia
- Mobilita
- ....