

Hodnotenie pracovnej výkonnosti

Bratislava 13. október 2011

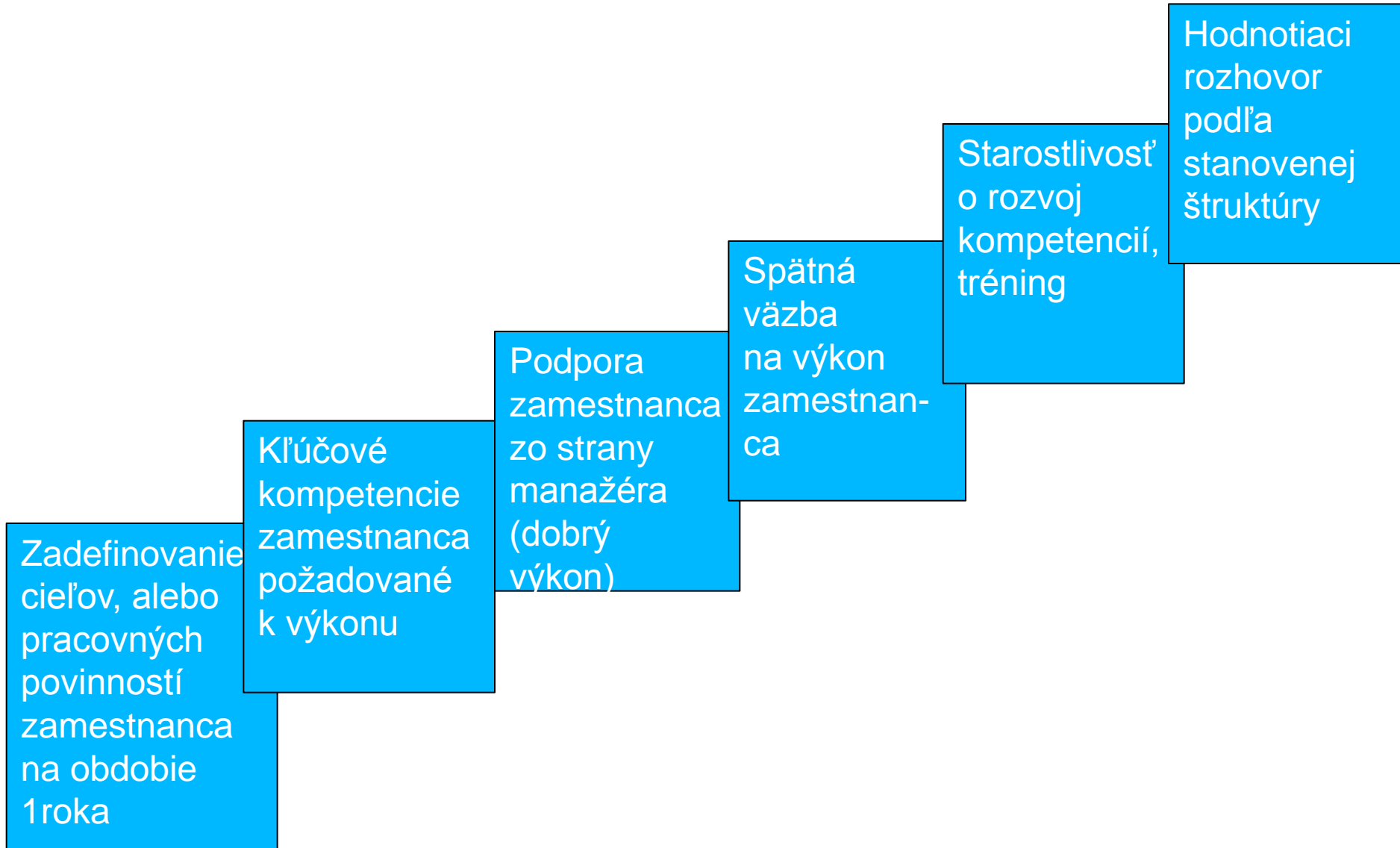


„Hodnotenie pracovnej výkonnosti“ Ing. Jana Štefečková – EXCELLENT TRAINING



Pri tradičnom hodnotení výkonu manažér pôsobí skôr ako sudca výkonu zamestnancov, než ako tréner. Tak je bohužiaľ kladený viac dôraz na vinu, než na pomoc zamestnancovi prevziať zodpovednosť za zlepšenie.

Ako teda inak?

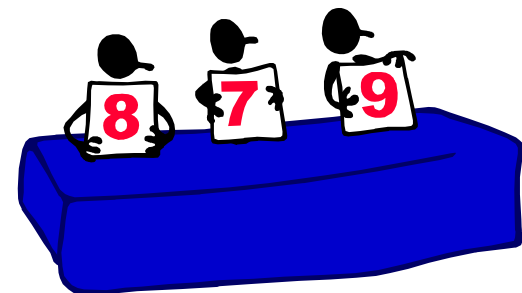


Spôsob tvorby kompetenčného modelu



Kompetencia

...súbor prejavov správania pracovníka, ktoré musí v danej pozícii použiť, aby úlohy vyplývajúce z tejto pozície kompetentne zvládol...



Prehľad manažérskych kompetencií

Výkonová orientácia

Iniciatíva

Vyhľadávanie informácií

Orientácia na zákazníka

Analytické myslenie

Vedenie ľudí

Prezentácia

Rozhodnosť

Pochopenie iných

Zvládanie zmien

Vplyv

Proaktívna orientácia

Tímová práca



Kompetencia

Pre účely riadenia výkonnosti sa používajú špecifické definície a stupnice kompetencie

Napr. Osobná vôľa - sebadôvera a asertívna vôľa zvíťazit' spojená s rozhodnosťou a pružnosťou kompetencií:

* Armstrong, 1999

Techniky merania úrovne kompetencií

Individuálne a skupinové cvičenia

Simulácie z prostredia firmy

Prípadové štúdie

Hranie rolí

Prezentácie

Interview

Testy a dotazníky



Kroky realizácie

**1. Identifikovanie kľúčových zámerov
Assessment centra zadávateľom**

2. Zber informácií

3. Výber kompetencií

4. Škálovanie kompetencií



Zber informácií dôležitých pre zostavenie kompetenčného modelu

Rozhovory s manažérmi - ich cieľom je popísať správanie, ktoré významným spôsobom prispieva k očakávaný výkon

(REPERTORY GRID INTERVIEW) –

popis rozdielov medzi vynikajúcim pracovníkom a priemerným, resp. podpriemerným pracovníkom



Škálovanie kompetencií

Popis rôznych prejavov správania podľa stupňa ich rozvoja

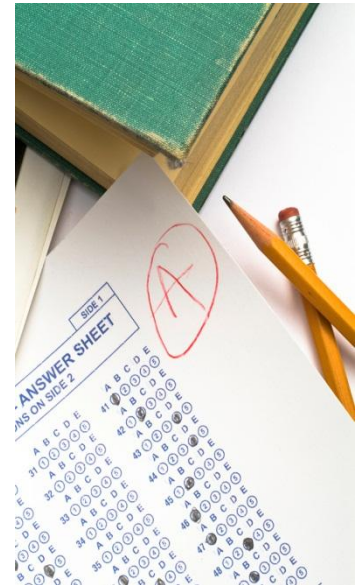
Obvyklá stupnica:

Vysoko rozvinutá kompetencia

Primerane rozvinutá kompetencia

Nerozvinutá, alebo neprejavujúca sa kompetencia

Negatívne prejavujúca sa kompetencia



Tvorba kompetenčného modelu

Zadefinovanie kompetencií assessormi

Popis kompetencií formou behaviorálneho správania

Škálovanie kompetencií



Orientácia na výkon

Manažér meria výkon, analyzuje ako úspechy, tak neúspechy, hľadá najlepšie riešenia.

Stanovuje štandardy

Meria výkon a analyzuje úspechy a neúspechy

Meria a vyhodnocuje pokrok

Poukazuje na rezervy v zdrojoch

Hľadá najlepšie riešenia

Stanovuje spôsoby ako zlepšiť výkon

Vytvára vlastné systémy s cieľom ich efektívneho využitia

Povzbudzuje ostatných, aby ich neuspokojovali veci, tak ako sú

Poukazuje na vzťah medzi výkonom jednotlivca, tímu a organizácie



Orientácia na rozvoj seba, iných

Seba - Manažér je ochotný rozvíjať seba a prispieva k rozvoju iných a vedie ich k samostatnosti.

Stanovuje si náročné ciele a úlohy

Využíva možnosti sebavzdelávania aj mimo školení organizovaných organizáciou

Prejavuje záujem o sebaopoznanie

Pracuje na odstránení svojich slabých stránok

Sám žiada spätnú väzbu

Vie prijať kritiku

Orientácia na rozvoj seba, iných

Iných - Manažér je ochotný rozvíjať seba a prispieva k rozvoju iných a vedie ich k samostatnosti.

Pri hodnotení výkonu podriadených sa zameriava hlavne na rozvoj
Deleguje úlohy primerane tak, aby sa stali rozvojom a po ukončení dá spätnú väzbu

Vie pochváliť

Poskytuje podporu pri náročných úlohách

Identifikuje rozvojové potreby podriadených

Doporučuje podriadeným aktivity smerujúce k rozvoju

Pozná ich silné a slabé stránky

Orientácia na zákazníka

Manažér identifikuje potreby zákazníka, vníma problém jeho očami a rieši ako svoj vlastný.

Identifikuje potreby zákazníka

Pružne mení prístup k zákazníkom s cieľom uspokojiť ich potreby

Situácie rieši v prospech zákazníka v súlade so štandardami organizácie

Je trpezlivý pri nepríjemných situáciách

Poskytne pridanú hodnotu zákazníkovi

Sleduje vývoj trendov v uspokojovaní potrieb zákazníkov na konkurenčnom trhu

Príklad škálovania kompetencie „Komunikačné zručnosti“

	1	2	3	4	5	6
Vytváranie a budovanie vzťahov	nedokáže využiť kontakt pre nadviazanie vzťahov	budovanie vzťahov je pre neho príliš dlhý či obtiažny proces	vzťahy buduje, ale nevychádza so všetkými	má vyrovnané partnerské vzťahy s väčšinou partnerov a kolegov	je schopný vytvoriť si dobré vzťahy s kľúčovými partnermi	vzťahy nadväzuje a buduje profesionálne, ľahko a rýchlo
Vnímanie a používanie neverbálnych prejavov správania	nevhodné neverbálne prejavy, vôbec nevníma druhú stranu	väčšinou reaguje nevhodne, nepostrehne signály reči tela druhého	niekedy reaguje nevhodne, nepostrehne signály reči tela druhého	niekedy reaguje nevhodne, alebo nepostrehne signály reči tela	dobrá reč tela, vníma prejavy druhej strany	výborný neverbálny prejav, vníma výborne aj druhú stranu
Aktívne počúvanie	nepočúva, zahĺbený len do seba	Slabo počúva, veľa mu ujde	menej počúva, dost' mu uchádza	dost' dobre počúva, prejavuje aj záujem	dobre počúva, veľa sa dozvie	výborne počúva, ľudia sa mu otvárajú
Kladenie otázok	kladie otázky úplne „od vecí“	Kladie zlé otázky, alebo otázky kladie zle	dost' často položí nevhodné otázky	väčšinou kladie vhodné otázky	dobrymi otázkami napomáha priebehu komunikácie	profesionálne využíva techniky kladenia otázok
vyjadrovanie sa a argumentovanie	Robí mu problému zdôvodniť svoje riešenia	Snaží sa, no nie vždy nájde správne argumenty	má základné schopnosti pre argumentáciu	vie primerane argumentovať a presvedčať	vd'aka dobrej argumentácii často presvedčí druhú stranu	výborne sa vyjadruje, je veľmi presvedčivý

Možné oblasti hodnotenia

Napr.

Pracovný výkon (množstvo práce)

Samostatnosť

Pracovná spoľahlivosť

Prispôsobivosť

Zmysel pre spoluprácu

Zmysel pre osobnú zodpovednosť

Kvalita práce

Iniciatívnosť

Vytrvalosť

Dodržiavanie pracovnej doby

Organizovanie vlastnej činnosti

Vzťah k firme



Osobná vôľa - sebadôvera a asertívna vôľa zvíťazit' spojená s rozhodnosťou a pružnosťou kompetencií - škálovanie

1. Rozhodný, i keď je pod tlakom, dôrazný a nepoddajný pri obhajobe a presadzovaní svojej veci, veľmi sebavedomý, nedá sa odstrčiť
2. Považuje za svoju povinnosť vyjadrovať svoje názory a postoje, vyžaduje, aby bol vypočutý, vie sa brániť, ak je napadnutý
3. Zdržiava sa úsudku, kde si nie je istý, ale trvá pevne na dôležitých bodoch, pomáha ku kompromisu, je dostatočne pružný

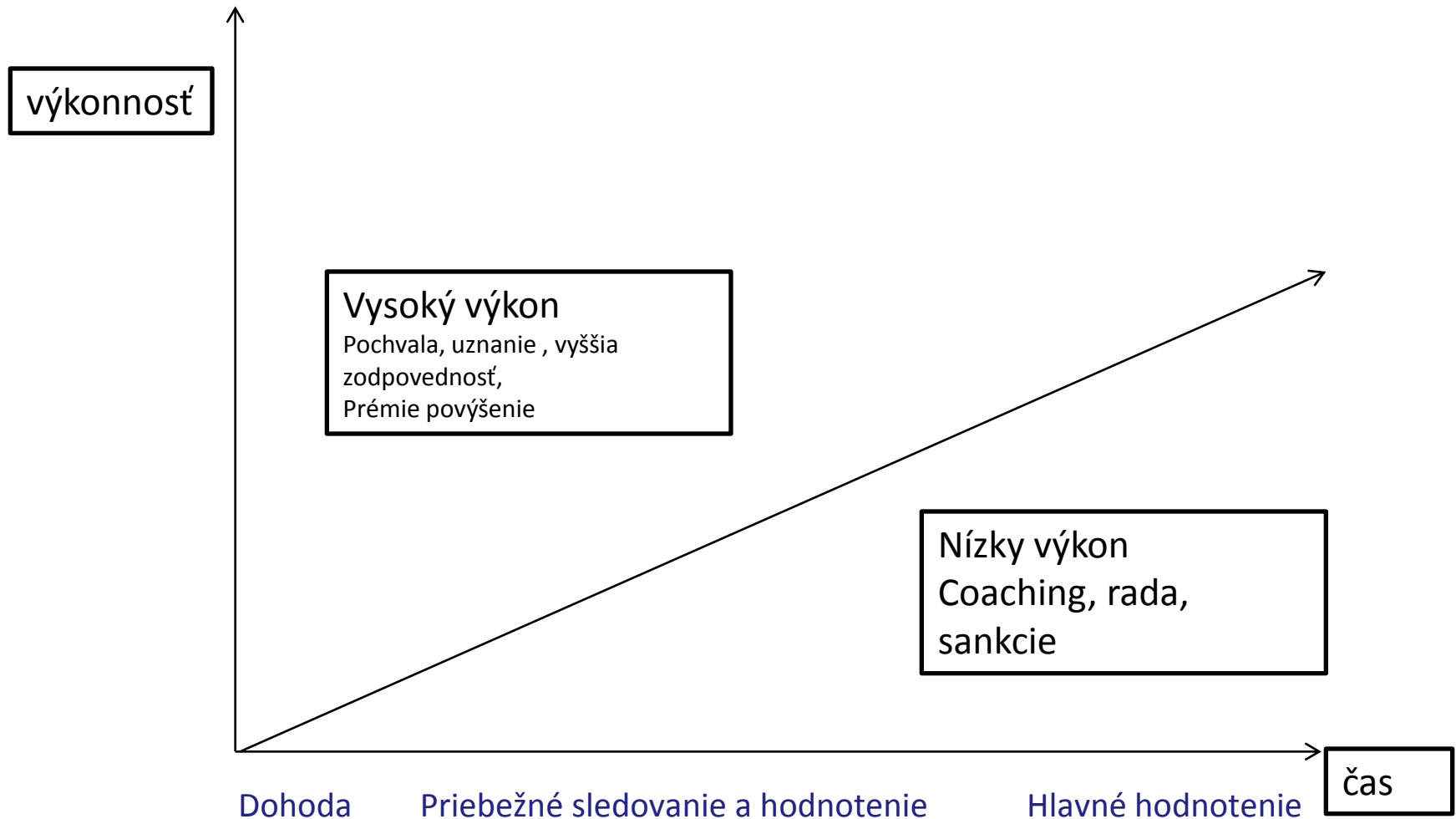


Osobná vôľa - sebadôvera a asertívna vôľa zvíťazit' spojená s rozhodnosťou a pružnosťou kompetencií - škálovanie

4. Nevie sa rýchle rozhodovať, ale skôr na seba berie nestrannú rolu koordinátora, než aby presadzoval svoje vlastné myšlienky
5. Nevie presvedčiť o svojej vlastnej veci, ide so skupinou, dá sa zaskočiť kritikou

* Amstrong, 1999

Riadenie výkonnosti v priebehu roka

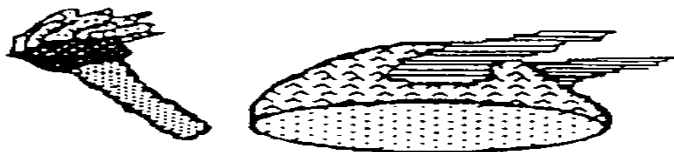


Hodnotenie pracovného výkonu

Spôsob, akým sa hodnotenie zrealizuje, do čoho hlavne spadá príprava a výber kritérií hodnotenia, je dôležitý prvok kultúry organizácie.



ŠTYRI ORGANIZAČNÉ KULTÚRY



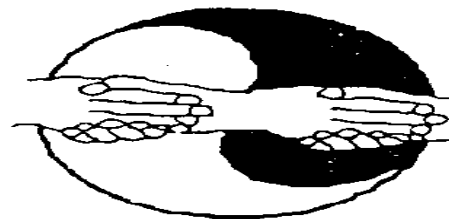
KULTÚRA ORIENTOVANÁ
NA VÝSLEDOK *spočítva*
na SCHOPNOSTIACH

RAST, ÚSPECH
VYNÍMOČNOSŤ



MOCENSKÁ KULTÚRA
spočítva na MOCI

DOZOR
ROZHODNOSŤ
ODHODLANIE



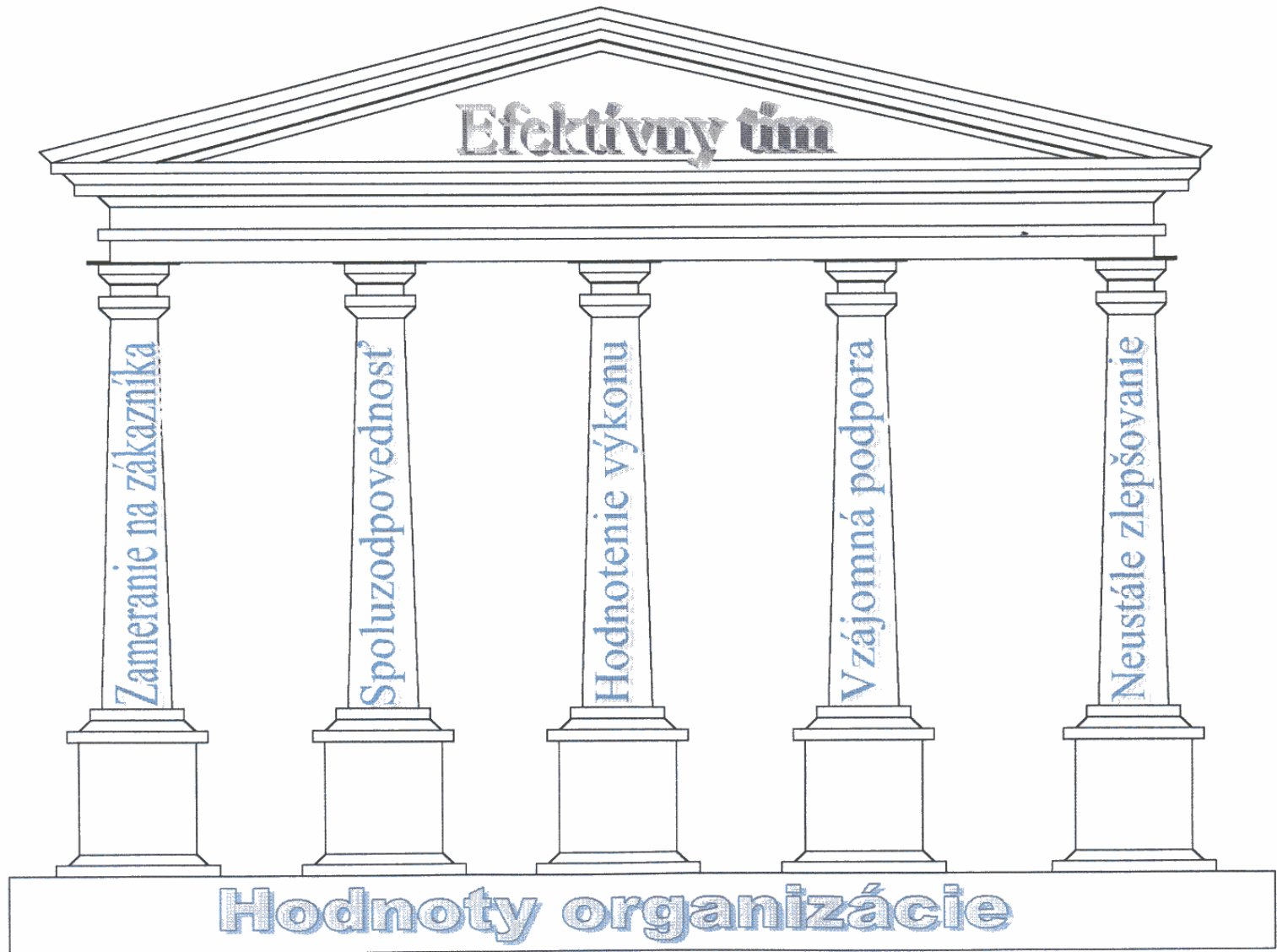
PODPORNÁ KULTÚRA
spočítva na VZŤAHOCH

VZÁJOMNOSŤ, SLUŽBA
INTEGRÁCIA



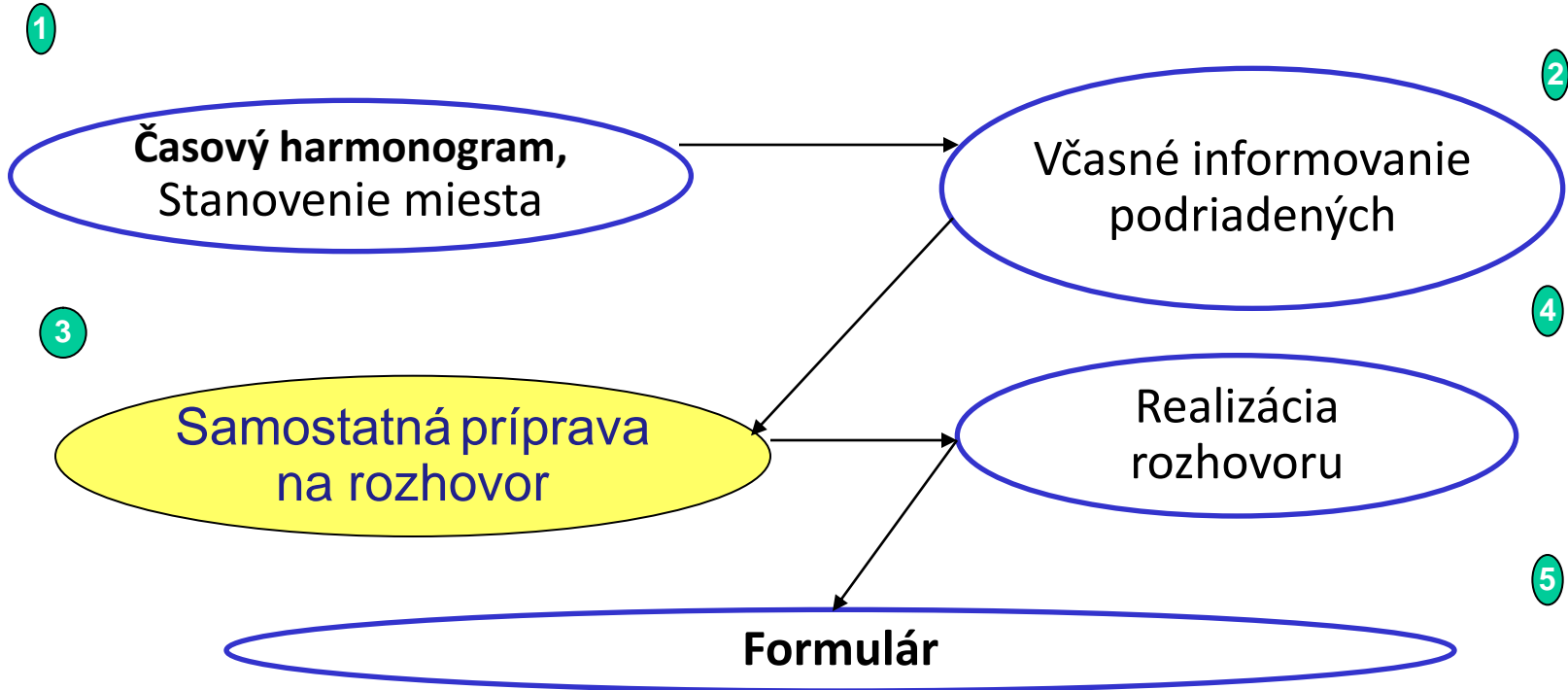
FUNČNÁ KULTÚRA
spočítva na ŠTRUKTÚRE

PORIADOK
STABILITA
KONTROLA

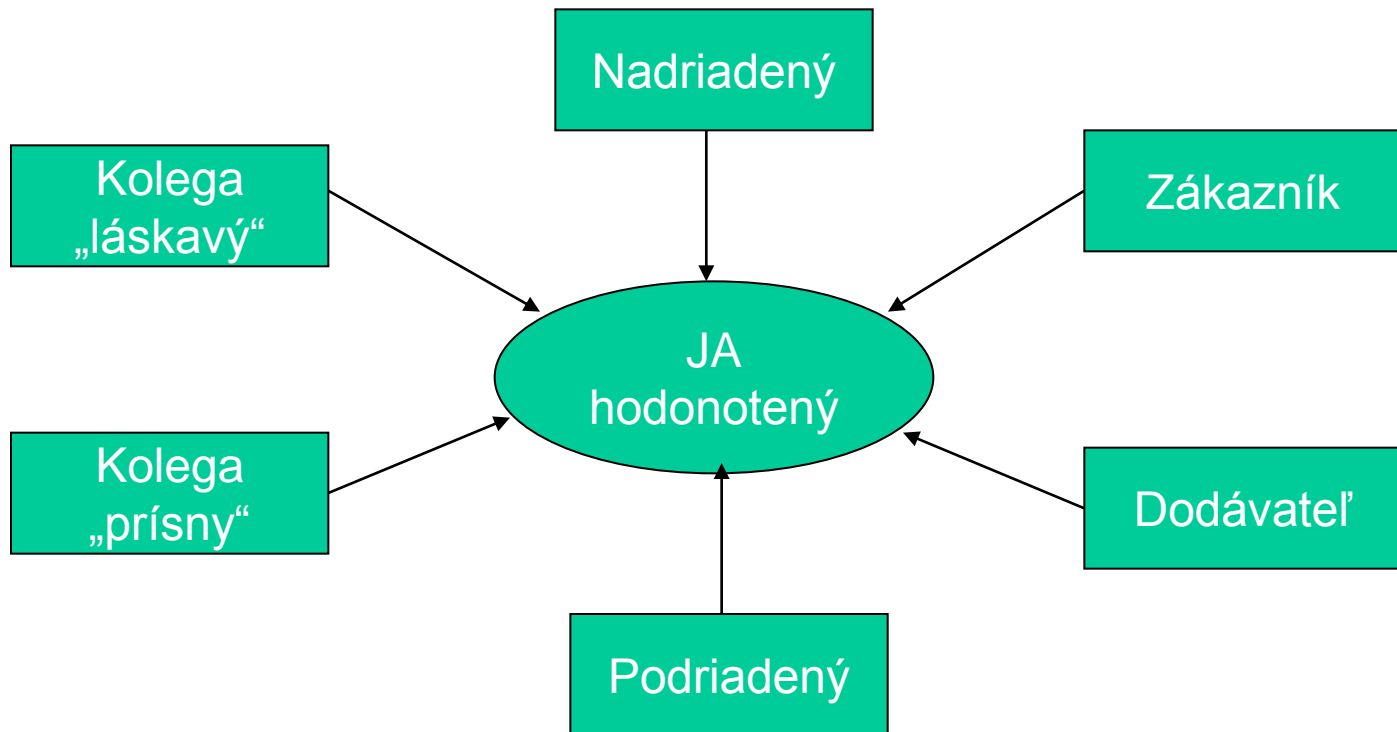


Príprava = 99% úspech

Manažér



360 – 540 stupňová pätná väzba



Realizačná porada

Realizačnú poradu robí hodnotiteľ približne dva týždne pred uskutočnením hodnotiaceho rozhovoru.

Na porade by sa mali zúčastniť všetky osoby, ktoré sú zahrnuté do procesu hodnotenia.

Realizačná porada - agenda

Privítanie a oznámenie dôvodu porady

Vysvetlenie, prečo a kedy sa bude robiť hodnotenie.
Zodpovedanie otázok

Vysvetlenie postupu, akým sa bude hodnotenie realizovať

Rozdanie hárkov „Príprava hodnoteného na hodnotiaci rozhovor“. Zodpovedanie otázok

Dohodnutie konkrétnych termínov s konkrétnymi ľuďmi

Záver

Schéma hodnotenia výkonu

1. Príprava

2. Navodenie atmosféry - *uviedenie základných faktov, povzbudenie hodnoteného – small talk (bežná konverzácia)*

3. Názor hodnoteného (*čo sa mu podarilo, čo nepodarilo dosiahnuť a prečo, aké sú jeho silné a slabé stránky, čo by chcel zlepšiť, aké úlohy si vytýči*).

4. Dialóg hodnotiteľa s hodnoteným - *vyjadrite jasne, otvorene, pravdivo a konkrétne vaše stanovisko. Overte si, či vám pracovník rozumie. Berte do úvahy pocity pracovníka, ktoré môžu vnímanie toho, čo hovoríte skresliť.*

Pokiaľ to nie je presné, povedzte to ešte raz inak.

Schéma hodnotenia výkonu

5. Vytýčenie úloh a cieľov do nasledujúceho obdobia

*Pri vytyčovaní cieľov a úloh do nasledujúceho obdobia uplatňujte skôr „**partnerský model**“ komunikácie (dospelý/dospelý). U pracovníka je ďaleko pravdepodobnejšie, že pristúpi na dohodu o pracovnom výkone, pokiaľ sám prispieva k stanoveniu pracovných cieľov a úloh. Každý cieľ (pracovný i rozvojový) predstavuje pridanú hodnotu, nie je z okruhu bežných pracovných povinností.*

6. Záver – ukončenie rozhovoru, návrh termínu ďalšieho hodnotiaceho rozhovoru

Základné zásady rozhovoru

ÁNO

pracovný výkon a
správanie

objektívne

bez emócií

konkrétne

NIE

osobné vlastnosti

súkromie

neporovnávame s inými
kolegami

negeneralizujeme

nekritizujeme

Štandardné chyby hodnotenia

Projekcia. „Podľa seba súdim teba“. Tých, čo sa nám podobajú, hodnotíme priaznivejšie.

Prvý dojem

Posledný dojem. Na výkon pracovníka sa nepozera ako na prácu za celé obdobie, ale iba na poslednú dobu pred hodnotením

Efekt Halló. Hodnotiaci na hodnotenom vidí vlastnosť, ktorú si sám veľmi váži (neváži) a táto potom prekryje všetky ostatné vlastnosti.

Submisivita. Hodnotiteľ nechce prísť do sporu s hodnoteným a z tohto dôvodu sa názorovo prispôsobuje hodnotenému.

Štandardné chyby hodnotenia

Predsudky. Ak sa pracovník pri nejakej činnosti prejavil ako neschopný, zostáva tendencia ho za takého považovať aj neskôr pri iných činnostiach.

Generalizácia. Hodnotiaci rozhovor sa robí vo všeobecnej rovine a pracovník dostáva nekonkrétnu spätnú väzbu.

Konštantná tendencia

- miernosti
- tvrdosti

Porovnávanie pracovníka s inými pracovníkmi. Pri hodnotiacom rozhovore je potrebné hodnotiť výkon konkrétneho človeka a nie porovnávať ho s inými pracovníkmi

Možné využitie výstupov hodnotenia:

Stanovenie potrieb vzdelávania jednotlivca

Povýšenie

Kariérny rast

Odmeňovanie

Zlepšenie organizácie práce



Použitá literatura

Wagnerová Irena: Hodnocení a řízení výkonnosti, Praha, Grada Publishing 2008

Armstrong, M.: Personální management, Praha, Grada Publishing 1999

Ďakujeme za pozornosť

