




ALEXANDRA LICHVÁROVÁ
AMROP HEVER Slovakia – GLOBAL EXECUTIVE SEARCH

Hodnotiaci hárok ako jeden z nástrojov na zhodnotenie výkonu zamestnanca

-  **Aké sú hlavné hodnotiace dimenzie a metódy?**
-  **Ktoré typy chýb sú pri hodnotení najčastejšie?**
-  **Aké sú ciele procesu spätnej väzby?**

Obsah	Strana
1. Hodnotiaci hárok ako podklad na hodnotiaci rozhovor	3
1.1 Hlavné hodnotiace dimenzie	4
1.2 Hlavné metódy hodnotenia	5
1.2.1 Metódy orientujúce sa na minulosť.....	6
1.2.2 Metódy orientujúce sa na budúcnosť.....	8
2. Kompetencie na hodnotenie zamestnancov	11
3. Najčastejšie typy chýb pri hodnotení zamestnanca	13
4. Individuálny hodnotiaci rozhovor a spätná väzba	14
4.1 Individuálny hodnotiaci rozhovor.....	14
4.2 Zavedenie hodnotiacich rozhovorov ako kľúčovej časti systému hodnotenia zamestnancov	15
4.2.1 Príprava hodnotiteľov a hodnotených	15
4.2.2 Nulté alebo štartovacie hodnotenie zamestnancov.....	18
4.2.3 Prvé hodnotenie	19
4.3 Hodnotiaci rozhovor pri negatívnom (nepostačujúcom) a pri pozitívnom pracovnom správaní.....	20
4.4 Spätná väzba.....	21

Hodnotiaci hárok ako jeden z nástrojov na zhodnotenie výkonu...

Na úvod...

V zdravo fungujúcej organizácii, ktorá venuje primeranú pozornosť riadeniu ľudského kapitálu a v jeho rámci správne nastaveniu funkčného systému hodnotenia výkonnosti zamestnancov, v hodnotiacom procese nechýba štruktúrovaný, detailne vypracovaný a pre zamestnancov zrozumiteľný hodnotiaci hárok.

Hodnotiaci hárok možno definovať ako **oficiálny nástroj na opísanie a zhodnotenie výkonnosti zamestnanca**. Má slúžiť ako jeden z podkladov na hodnotiaci rozhovor a následné definovanie plánu individuálneho rozvoja, ktorý by mal vzniknúť diskusiou a dohodou medzi zamestnancom a hodnotiteľom.

Hodnotiaci hárok

1. Hodnotiaci hárok ako podklad na hodnotiaci rozhovor

Hodnotiaci hárok dáva k dispozícii nadriadený/hodnotiteľ podriadenému/hodnotenému **v dostatočnom časovom predstihu pred hodnotiacim rozhovorom**, pričom zamestnancovi objasní spôsob jeho vyplnenia a stanoví termín odovzdania.

Vypĺňanie hárka

Zamestnanec by nemal podceňiť časovú náročnosť pri vyplňaní hodnotiaceho hárka a mal by mu venovať dostatočnú pozornosť.

Prístup k vyplneniu hodnotiaceho hárka i k hodnotiacemu rozhovoru môže totiž ovplyvniť výsledok celého hodnotenia.



Po odovzdaní hodnotiaceho hárka sa nadriadený môže k jednotlivým témam vyjadriť písomne ešte pred hodnotiacim rozhovorom alebo ústne priamo na hodnotiacom rozhovore.

Hodnotiaci hárok ako jeden z nástrojov na zhodnotenie výkonu...

- Vlastné hodnotenie** V hodnotiacom hárku sa odráža vlastný proces hodnotenia, ktorý tvoria tri časti:
- **definícia výkonu** (analýza a opis pracovných činností a úloh),
 - **vyhodnotenie výkonu** (prístupy a techniky hodnotenia),
 - **poskytnutie spätnej väzby** (informovanie zamestnancov o kvalite ich práce).

Hodnotenie zamestnancov Hodnotenie zamestnancov predstavuje **racionálne a systematické porovnávanie požiadaviek jednotlivých pracovných činností a spôsobilosti úspešne vykonávať zverené úlohy**. Je významnou súčasťou riadenia ľudského kapitálu každej organizácie a prispieva k formovaniu kvalitnejších a výkonnejších tímov.

- Čo zamestnanec zistí?** Prostredníctvom hodnotenia zamestnanec zistí:
- **čo je potrebné zmeniť**,
 - **čo si o ňom myslí nadriadený**, kolegovia na rovnakej úrovni a podriadení,
 - **či dostane príležitosť na ďalší rozvoj** a za akých okolností.

1.1 Hlavné hodnotiace dimenzie

- 3 kľúčové dimenzie** Hodnotenie zamestnancov patrí nepochybne k najdôležitejším funkciám rozvoja ľudského kapitálu a zameriava sa na hodnotenie komplexného pracovného výkonu. To znamená na tri kľúčové dimenzie:
- **plnenie pracovných povinností a pridelených úloh**,
 - **fungovanie v pracovnom tíme**,
 - **úsilie venované osobnému rozvoju a rozvoju druhých**.

Hodnotiaci hárok ako jeden z nástrojov na zhodnotenie výkonu...

Kľúčové dimenzie možno doplniť o oblasti **nad rámec pracovných povinností** alebo o nadstavbové kompetencie, ktoré sa hodnotia z pohľadu dovedty rozvinutých schopností zamestnanca alebo jeho potenciálu zvládnuť ich. Ide napríklad o:

Nadstavbové kompetencie

- spôsob vedenia a rozvoja iných,
- riadenie seba samého,
- hĺbku poznania organizácie, jej produktového portfólia a schopnosť ho rozvíjať či inovovať,
- schopnosť iniciovať, riadiť alebo participovať na interných „projektoch“,
- schopnosť profesionálne reprezentovať organizáciu.

Medzi základné funkcie hodnotenia zamestnancov môžeme zaradiť:

Funkcie hodnotenia

- **poznávacia funkcia** – priebežné sledovanie práce podriadených i nadriadených,
- **porovnávacia funkcia** – porovnávanie s inými pracovnými výkonmi,
- **regulačná funkcia** – možnosť operatívnych zmien na základe výsledkov hodnotenia,
- **motivačná funkcia** – podnecovanie zamestnancov i riadiacich pracovníkov na žiadané výkony alebo správanie,
- **rozvojová funkcia** – výsledky sú odrazovým mostíkom na budovanie kariéry.

1.2 Hlavné metódy hodnotenia

Metódy hodnotenia zamestnancov využívané v hodnotiacom hárku a počas hodnotiaceho rozhovoru sú **nástroje, ktoré merajú kvalitu ich výkonov**. Prostredníctvom nich vie manažér posúdiť, do akej miery zamestnanci plnia pracovné úlohy. Majú byť tiež zdrojom spätnej väz-

Hodnotiaci hárok ako jeden z nástrojov na zhodnotenie výkonu...

by pre zamestnancov. Vyhodnocovanie výkonov však v oboch smeroch ovplyvňuje aj príbuzné procesy v rámci riadenia ľudského kapitálu.

NAPÍŠ!

Oblasť zamestnaneckých výhod pomáha posúdiť kvalitu manažmentu ľudského kapitálu alebo vytvoriť formálnu dokumentáciu na prípadné prepúšťanie.

Metódy hodnotenia zamestnancov možno rozdeliť na:

- metódy orientujúce sa na minulosť – na minulý výkon – a na
- metódy orientujúce sa na budúcnosť – na budúci výkon.

1.2.1 Metódy orientujúce sa na minulosť

Metódy orientujúce sa na minulosť hodnotia už **vykonanú prácu**, ktorú **možno do istej miery zmerať**. Nevýhodou je, že **výsledky práce už nemožno zmeniť**. Vďaka takémuto hodnoteniu majú zamestnanci možnosť získať spätnú väzbu – informácie o výsledkoch svojej práce, podľa ktorých môžu zlepšovať svoj výkon a vyvarovať sa rovnakých chýb.

Najpoužívanejšie metódy

K najpoužívanejším metódam patrí:

A) Hodnotenie na základe plnenia noriem – využíva sa najmä pri manuálnej práci a funguje podľa schémy:

→ **stanovenie noriem** → **oboznámenie zamestnancov s normami** → **porovnávanie výkonu zamestnanca s normami**.

B) Hodnotiacia (grafická) stupnica – hodnotiteľ vykonáva subjektívne ocenenie pracovného výkonu zamestnanca podľa danej stupnice. Podľa stupňa zvoleného kritéria sa pridelujú body v určitej škále (napr. 1 až 5 bodov), ktorých individuálna hodnota v danej dimenzii alebo ich súčet podá obraz o zamestnancovi.

Hodnotiaci hárok ako jeden z nástrojov na zhodnotenie výkonu...

Hodnotí sa napríklad komunikatívnosť, iniciatíva, schopnosť riešiť problémy atď. Ide o hodnotenie vlastností alebo čít zamestnanca, ktoré má alebo nemá a ktoré sa považujú za želané na dosiahnutie stanovenej cieľov.

- C) Metóda dotazníka** – vyžaduje od hodnotiteľa príslušné slovné kvalitatívne ohodnotenie pracovného výkonu a osobnostných vlastností hodnoteného.
- D) Metóda kľúčovej udalosti** (tzv. behaviorálny prístup) – hodnotiteľ má zaznamenávať situácie výnimočne dobrého alebo výnimočne nevhodného správania zamestnanca. Znižuje pravdepodobnosť zaujatého hodnotenia.
- E) Metóda pomocného posudku** – využíva sa, ak očividne dochádza k zaujatosti v subjektívnom hodnotení nadriadeným.
- F) Testovanie a pozorovanie pracovného výkonu** – pozorovania by mali byť náhodné.
- G) 360°, resp. 540° spätná väzba** – hodnotenie zamestnanca sa získava od zástupcu z každej skupiny či úroveň ľudí, ktorá s ním prichádza do pracovného kontaktu. Zamestnanca hodnotí jeho nadriadený, kolegovia a podriadení, zákazníci, obchodní partneri či dodávatelia. Rovnako on hodnotí ostatných.
- H) Porovnávacie hodnotenie** – porovnáva pracovný výkon zamestnanca s výkonmi jeho kolegov. Pri ich používaní existuje nebezpečenstvo zaujatosti a nedostatočnej spätnej väzby. Patrí sem napríklad:
- Metóda vytvárania poradia** – hodnotiteľ zostavuje poradie hodnotených zamestnancov od najlepších po najhorších bez toho, aby objasnil svoje dôvody.
 - Metóda udeľovania bodov** – hodnotiteľ prideluje zamestnancom určitý počet bodov, pričom najlepší výkon má najviac bodov. Je tu viditeľný rozdiel medzi hodnotenými zamestnancami.

Hodnotiaci hárok ako jeden z nástrojov na zhodnotenie výkonu...

- c) **Metóda párového porovnávania** (tzv. komparatívny prístup) – základom porovnávania je celkový pracovný výkon, ktorý sa porovnáva jednotlivo so všetkými ostatnými zamestnancami určitej skupiny (tab. 1).

Tabuľka č. 1

Zamestnanec	Andrea	Michal	Adam	Petra	Slávka	Súčet bodov
Andrea	X	1	1	0	0	2
Michal	0	X	1	0	1	2
Adam	0	0	X	1	0	1
Petra	1	1	0	X	1	2
Slávka	1	0	1	0	X	2

1.2.2 Metódy orientujúce sa na budúcnosť

Metódy orientujúce sa na budúcnosť sú **zamerané na budúci výkon**, hodnotia možnosti zamestnancov alebo stanovujú budúce úlohy. Využívajú sa tieto spôsoby:

- I) Sebahodnotenie** – zamestnanec sám hodnotí svoj výkon, určí svoje rozvojové oblasti a vytvára si vlastné ciele.
- J) Vytváranie úloh** – zamestnanec spolu s nadriadeným stanovujú budúce ciele, čo je pre zamestnanca motivujúce a zaväzujúce.
- K) Psychologické hodnotenie** – psychológ overuje budúce možnosti alebo skryté možnosti každého zamestnanca.
- L) Hodnotiace a rozvojové programy** – výhodou tohto prístupu je komplexnosť posúdenia pomocou rôznych hodnotiacich nástrojov a pohľadov, nevýhodou môže byť, že napríklad pri využití metódy **Assessment Center** alebo **Development Center** sa môžu získať informácie o výkone zamestnanca v umelo vytvorených podmienkach, ktoré nemusia korešpondovať s výkonom v reálnom živote.

Hodnotiaci hárok ako jeden z nástrojov na zhodnotenie výkonu...

Techniky a metódy vyhodnocovania výkonov a postupy, podľa ktorých sa hodnotí, musia spĺňať viaceré kritériá. Musia byť:

Kritériá metód

- **platné** – musia merať všetky a len relevantné aspekty výkonov,
- **zovšeobecniteľné** – výsledky hodnotenia sa musia dať zovšeobecniť na celý výkon zamestnanca,
- **spoľahlivé** – musia byť konzistentné, t. j. rovnaké aj po opakovanom absolvovaní, aj po opakovanom vyhodnotení testu,
- **prijateľné** – hodnotenými zamestnancami aj manažérmi,
- **konkrétne** – musia zrozumiteľne podať zamestnancom posolstvo, ktoré sa od nich očakáva,
- **legálne** – musia byť v súlade s platnou legislatívou.

Pri voľbe kritérií a meradiel hodnotenia pracovného výkonu musí hodnotiteľ zohľadňovať tieto zásady:

Zásady kritérií

1. **počet kritérií nesmie byť príliš veľký** – hrozí zložitosť a neprehľadnosť hodnotenia,
2. **kritériá musia zodpovedať charakteru práce** hodnotených zamestnancov,
3. **zvoliť treba kritériá, ktoré je hodnotiteľ schopný zvládnuť**, a pritom zachovať efektívnosť hodnotenia.

Kritérium hodnotenia je určitý charakteristický znak práce, ktorý je základom porovnávania rozličných druhov prác.



Vhodne stanovené kritériá hodnotenia zamestnancov a im prislúchajúce meradlá výkonu musia zohľadňovať typ hodnotenia, t. j. na aký účel sa hodnotenie vypracúva. **Príklad kritérií a im zodpovedajúcich meradiel pracovného výkonu uvádza tabuľka č. 2.**

Tabuľka č. 2

Kritérium hodnotenia výkonu	Meradlo hodnotenia výkonu
Množstvo práce	Množstvo práce Tempo práce Intenzita práce Účinnosť
Kvalita práce	Kvalita práce Spoľahlivosť Dodržanie termínov Ochrana prostredia
Samostatnosť	Samostatné konanie Sústavné zlepšovanie Iniciatíva Pribojnosť
Mnohostrannosť	Prispôsobivosť Organizačné schopnosti Samovzdelávacie schopnosti
Spolupráca	Správanie v tíme Výmena informácií Ochota na spoluprácu
Vlastnosti, zručnosti, schopnosti, kreativita	Flexibilita Zodpovednosť Komunikačné schopnosti Cieľavedomosť a pod.



Pri diskusii o povahe hodnotenia treba zväžiť, čo je obsahom hodnotenia, ako sa bude proces hodnotenia realizovať a ako často sa budú výkony vyhodnocovať.

Tabuľka č. 3 **porovnáva niektoré metódy z hľadiska časovej a finančnej náročnosti**, poskytovania spätnej väzby a platnosti a spoľahlivosti.

Hodnotiaci hárok ako jeden z nástrojov na zhodnotenie výkonu...

Tabuľka č. 3

Prístup	Časová náročnosť	Finančná náročnosť	Poskytnutie spätnej väzby	Platnosť	Spôľahlivosť
Komparatívny	rýchle	lacné	slabé	môže byť vysoká	závisí od hodnotiaceho
Behaviorálny	relatívne nenáročný	priemerná, ťažko sa tvorí, ale lacno používa	dobré	zvyčajne vysoká	zvyčajne vysoká
Prístup orientovaný na výkony	náročný	veľmi drahé	výborné	zvyčajne vysoká, ale nemusí brať do úvahy všetky aspekty práce	vysoká
360°, resp. 540° spätná väzba	náročný	veľmi drahé	výborné	zvyčajne vysoká	priemerná