

MGR. EVA SLOBODOVÁ

AMROP HEVER Slovakia – GLOBAL EXECUTIVE SEARCH

Zavedenie opakovaného hodnotenia a jeho vplyv na výkonnosť zamestnancov

¿ Aké ciele je možné dosiahnuť pravidelným hodnotiacim procesom?

¿ Aká je úloha personálneho manažera pri zavedení systému hodnotenia?

¿ Čo je výstupom prípravnej fázy hodnotiaceho procesu?

Obsah	Strana
1. Proces hodnotenia	2
2. Fázy tvorby a implementácie procesu hodnotenia	5
2.1 Fáza prípravy návrhu systému hodnotenia.....	5
2.2 Prípravná fáza k implementácii systému hodnotenia.....	6
2.3 Fáza implementácie	6

Na úvod...

Nastavenie a strategické riadenie hodnotenia zamestnancov je jedna z kľúčových oblastí riadenia ľudského kapitálu a má veľký vplyv na výkonnosť zamestnancov. **Pridaná hodnota efektívneho hodnotiaceho systému spočíva v jeho výraznom dosahu takmer na všetky činnosti práce s ľudským kapitálom.** Vytvára priestor na trhovo relevantné a zároveň spravodlivé vnímanie a ocenenie príspevku každého jednotlivca k prospechu organizácie ako celku.

1. Proces hodnotenia

Pravidelné hodnotenie

Pravidelné hodnotenie zamestnancov je kľúčový proces efektívneho riadenia ľudského kapitálu. Vytvára podklad nielen na ďalší rozvoj, plánovanie kariéry a motiváciu, ale aj na už spomínané odmeňovanie. Realizuje sa **v pravidelných časových cykloch, najčastejšie dvakrát do roka.** Štandardne ide o „na mieru šitý“ hodnotiaci systém zostavený v súlade s podmienkami a cieľmi organizácie.

Prehľadný a fungujúci hodnotiaci proces umožní dosiahnuť tieto ciele:

- Jasne stanoviť a komunikovať očakávania organizácie a ciele stanovené dovnútra organizácie (zlepšenie internej komunikácie).
- Zvýšiť identifikáciu zamestnancov s týmito cieľmi, budovať tzv. ownership jednotlivcov.
- Zvýšiť lojalitu zamestnancov.
- Motivovať na väčší pracovný výkon (pravidelné odovzdávanie spätnej väzby ovplyvňujúcej správanie a výkon zamestnancov).
- Efektívne a cielene nastavovať tréningový a rozvojový program a tým zvyšovať kvalitu práce zamestnancov.

Zavedenie opakovaného hodnotenia a jeho vplyv na výkonnosť...

- Budovať firemnú kultúru postavenú na spravodlivom a transparentnom základe.
- Možnosť diferencovane ohodnotiť výkon (odmeňovanie viazané na dosiahnuté ciele).
- Kariérne plánovanie a tzv. succession planning (plánovanie nástupníctva).
- Zvýšiť kredibilitu a atraktivnosť organizácie ako zamestnávateľa na trhu práce (Employer of Choice).
- Získať najlepších ľudí na trhu.

Pri zavádzaní procesu hodnotenia a riadenia výkonu je nevyhnutná verbalizovaná a skutočná podpora vrcholového manažmentu smerom do vnútra organizácie. **Každý zamestnanec**, teda aj líniový manažér, **musí mať pocit, že proces hodnotenia má opodstatnenie a význam, a teda vplyva na jeho pracovnú budúcnosť.**

**Podpora
hodnotenia
manažmentom**

Do hodnotiaceho procesu treba zapájať všetkých zamestnancov. Zamestnanci by však vždy mali byť hodnotení priamym nadriadeným, ktorý by mal byť schopný poznať kvalitu ich práce a pracovného výkonu a ich konkrétne rozvojové oblasti. Zároveň by mal byť schopný pomenovať ich silné stránky.

**Priamy
nadriadený**

Kompetencia hodnotiť a dávať spätnú väzbu na pracovný výkon by mala byť v rukách priameho nadriadeného každého v organizácii zamestnaného jednotlivca.



Na hodnotiacom stretnutí môže byť prítomný aj personálny manažér, no nie v role hodnotiteľa. V tejto úlohe môže vystupovať iba v prípade, ak sa hodnotenie týka personálneho oddelenia alebo iných, jemu priamo podriadených zamestnancov. **Úlohou personálneho manažéra je riadiť hodnotiaci proces** a spolu s líniovými manažérmi zabezpečovať nadväznosť výstupov na ostatné procesy práce s ľudským kapitálom.

**Personálny
manažér**

Zavedenie opakovaného hodnotenia a jeho vplyv na výkonnosť...

Hodnotenie sa týka predovšetkým:

- hodnotenia plnenia pracovných cieľov, úloh a záväzkov – kvalita a kvantita ich plnenia, inovačný prístup...,
- hodnotenia pracovnej spôsobilosti,
- správania počas pracovného procesu, ale aj mimo neho a rysov osobnosti vplývajúcych na prácu – obetavosť, iniciatíva, čestnosť, svedomitosť...,
- schopnosti pracovať s internými a externými zákazníkmi,
- sledovania spokojnosti zamestnancov a ich motivácie,
- zhodnotenia naplnenia plánov individuálneho rozvoja z predchádzajúceho obdobia a prípravy nového plánu,
- úpravy odmeňovacieho systému na základe výstupov z hodnotenia,
- prípravy individuálneho rozvojového plánu pre jednotlivcov,
- prehodnocovania kariérnych plánov zamestnancov a procesu budovania nástupníctva.

Hodnotenie sa realizuje:

- **zhora nadol** – súvisí to aj s tzv. kaskádovaním cieľov – napomáha manažérom **rozmieňať strategické ciele** celej organizácie **na ciele jednotlivých zamestnancov** a na tomto základe zadefinovať kroky smerujúce k osobnému rozvoju jednotlivcov,
- **zdola nahor** – umožňuje **získavanie spätnej väzby od podriadených** na funkčnosť procesov, príp. prijímanie návrhov na ich zlepšenie, poskytuje možnosť získania spätnej väzby prostredníctvom 360°.