

Hodnocení pracovníků



ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ





Dnešní téma

- Řízení pracovního výkonu
- Motivace oddanost a angažovanost



Řízení pracovního výkonu

- *„Řízení pracovního výkonu je kontinuální proces identifikování, měření a rozvíjení výkonu jednotlivců a týmů a propojování výkonu se strategickými cíli organizace. Základními složkami řízení pracovního výkonu jsou dohoda, měření, zpětná organizace, pozitivní posilování a dialog.“ (Armstrong, a další, 2015)*

Výkon je výsledkem tří rozhodujících faktorů:

01

Deklarované
znalosti týkající se
určitých
skutečností a věcí,

02

Procedurální
znalosti a
dovednosti týkající
se toho, jak se
určité věci dělají,

03

Motivace k
činnosti, úsilí a
vytrvalosti.

Řízení pracovního výkonu by mělo mít následující přínos:



Sdílení vize: Komunikovat společnou vizi organizace pro podporu vhodných stylů řízení a vedení.



Stanovení očekávání: Jasně definovat individuální požadavky a očekávání zaměstnanců, aby se předešlo zmatkům.



Podpora týmů: Vytvářet rámec a prostředí pro rozvoj a úspěch týmů.



Podpora odměňování a komunikace: Vytvářet klima a systémy pro odměňování a komunikaci s cílem zlepšit výkon.



Pomoc s nejednoznačností: Pomáhat lidem zvládat nejasné situace.

Teoretické základy řízení pracovního výkonu

Teorie cíle

- Čtyři mechanismy, které spojují cíle s výsledky výkonu: 1) Zaměřují pozornost na priority, 2) Stimulují k vynakládání úsilí, 3) Podněcují lidi, aby v zájmu zvýšení svých šancí na úspěch využili svých znalostí a dovedností, 4) Čím podnětnější a náročnější jsou cíle, tím více lidé využívají veškerých svých schopností

Teorie kontroly

- Teorie kontroly zaměřuje pozornost na zpětnou vazbu jako prostředek formování chování. Když lidé dostávají zpětnou vazbu týkající se jejich chování, získávají schopnost uvědomit si rozdíl mezi tím, co dělají, a tím, co se od nich očekává, takže mohou přijmout určitá nápravná opatření, aby tento rozdíl odstranili. Zpětná vazba je považována za klíčovou součást procesu řízení výkonu.

Sociálně kognitivní teorie

- Tato teorie předpokládá, že to, čemu lidé věří, že mohou nebo nemohou, významně ovlivňuje jejich výkon. Rozvíjení a posilování pozitivního sebevědomí zaměstnanců je proto důležitým cílem řízení pracovního výkonu.

Účel řízení výkonu ve čtyřech oblastech:

1. Strategická komunikace

- Sdělování zaměstnancům, co znamená odvádět dobrou práci a co to obnáší.

2. Budování vztahů

- Posilování pracovních vztahů pravidelným setkáváním vedoucích pracovníků a zaměstnanců při hodnocení výsledků.

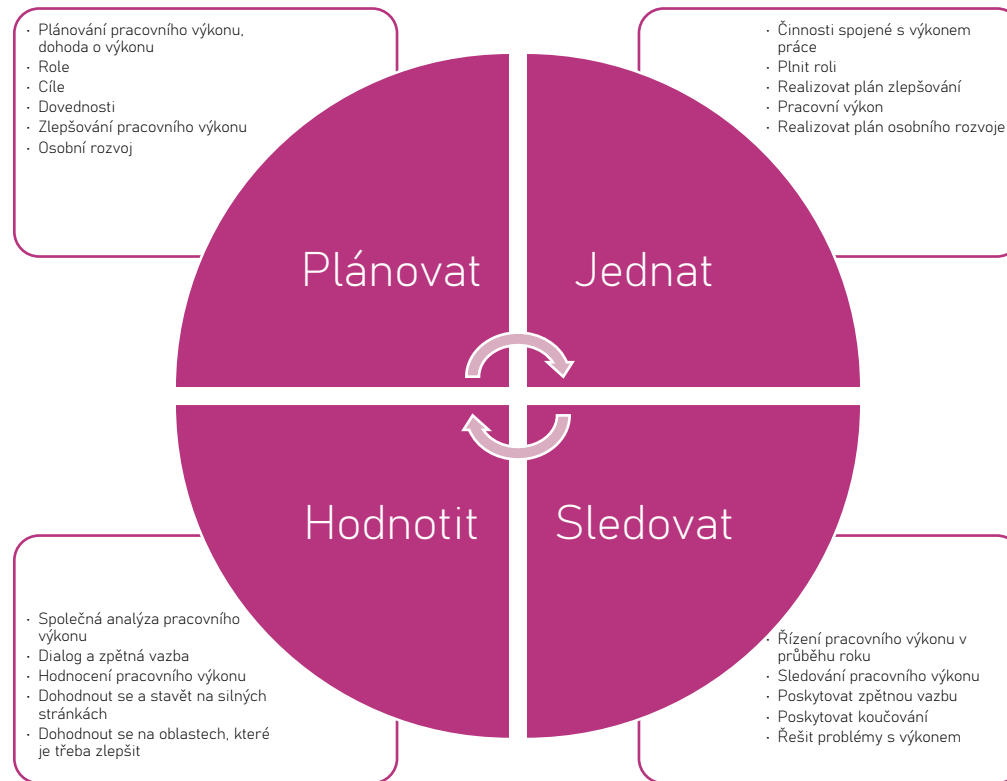
3. Rozvoj zaměstnanců

- Poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu o jejich výkonu jako základ pro společnou analýzu silných a slabých stránek a příležitostí ke zlepšení, jakož i pro sestavení plánu osobního rozvoje a smlouvy o školení.

4. Hodnocení zaměstnanců

- Hodnotit výkonnost zaměstnanců jako základ pro rozhodnutí o přeřazení, přeložení, povýšení nebo odměňování v závislosti na výkonu.

Cyklus řízení pracovního výkonu



Posuzování pracovního výkonu

Celkové posuzování



Založeno na analýze pracovního výkonu dle dohodnutých bodů. Cílem je dohodnout se na budoucích krocích, ne souhrnném hodnocení.



Očekávání manažerů: Dospět k dohodě s každým členem týmu o jejich výkonu. Identifikovat perspektivní jedince a ty, kteří nesplňují standardy.



Záznam hodnocení: Může být ve formě písemného shrnutí názoru na úroveň výkonu, což pomáhá manažerům utřídit myšlenky.



Potřeba rámce: Kvůli různým přístupům k hodnocení je třeba jednotný rámec. Ten zahrnuje "co" (dosažení cílů) a "jak" (požadované chování).



Společná analýza: Výsledky "co" a "jak" by měly být zaznamenány během setkání k přezkoumání výkonu.

Klasifikování

Mimořádný
výkon

Překračuje očekávání, odvádí excelentní práci.

Dobře
vyvážený
výkon

Plní cíle a požadavky dle očekávání.

Stěží
efektivní
výkon

Neplní všechny cíle a požadavky, nutné výrazné zlepšení.

Nepříjemný
výkon

Zcela nedostatečné výsledky, postrádá odhodlání nebo schopnosti.

Matice pracovního výkonu

VYSOKÁ ÚROVEŇ ↑ STYL CHOVÁNÍ ↓ NÍZKÁ ÚROVEŇ	Jedinec uplatňuje efektivní styl chování, ale nedosahuje dobrých výsledků Možná opatření: střední odměna, zpětná vazba, koučování nebo výcvik s cílem zlepšení výsledků, stanovení milníků	Jedinec odvádí vynikající práci Možná opatření: plné uznání a vysoká odměna, nové výzvy, urychlení kariéry, koučování
	Jedinec má problémy jak s chováním, tak s výsledky Možná opatření: zpětná vazba, koučování nebo výcvik, stanovení milníků, sledování, rozhodnutí o pokračování nebo propuštění	Jedinec dosahuje dobrých výsledků, ale musí se zaměřit na styl chování Možná opatření: střední odměna, uznání přínosu, zpětná vazba, koučování s cílem zlepšení chování
NÍZKÁ ÚROVEŇ ← DOSAHOVANÉ VÝSLEDKY → VYSOKÁ ÚROVEŇ		

Metody hodnocení výkonu

Volný popis

- Jedná se o nejjednodušší, poměrně neformální formu, kdy je popsán pracovní výkon zaměstnance. Stále by se však měl manažer poskytující hodnocení držet faktů.

Metoda kritických událostí

- Slouží ke srovnání výsledků i více zaměstnanců podle toho, jak se zachovali v rozhodující situaci a k jakému výsledku to vedlo.

Srovnávací hodnocení

- Porovnání zaměstnanců mezi sebou na základě jasně definovaných kritérií.

Hodnocení kompetence

- Hodnocení na základě definovaných kompetencí.

Řízení podle cílů

- Cíle by měly být stanoveny na základě metody SMART, předmětem hodnocení je to, zda a jak bylo cílů dosaženo.

360° zpětná vazba

- Zpětná vazba od podřízených, kolegů na stejné hierarchické úrovni a od nadřízených.

Sebehodnocení

- Zaměstnanec fakticky posuzuje sebe sama.
-

Hodnotící pohovory

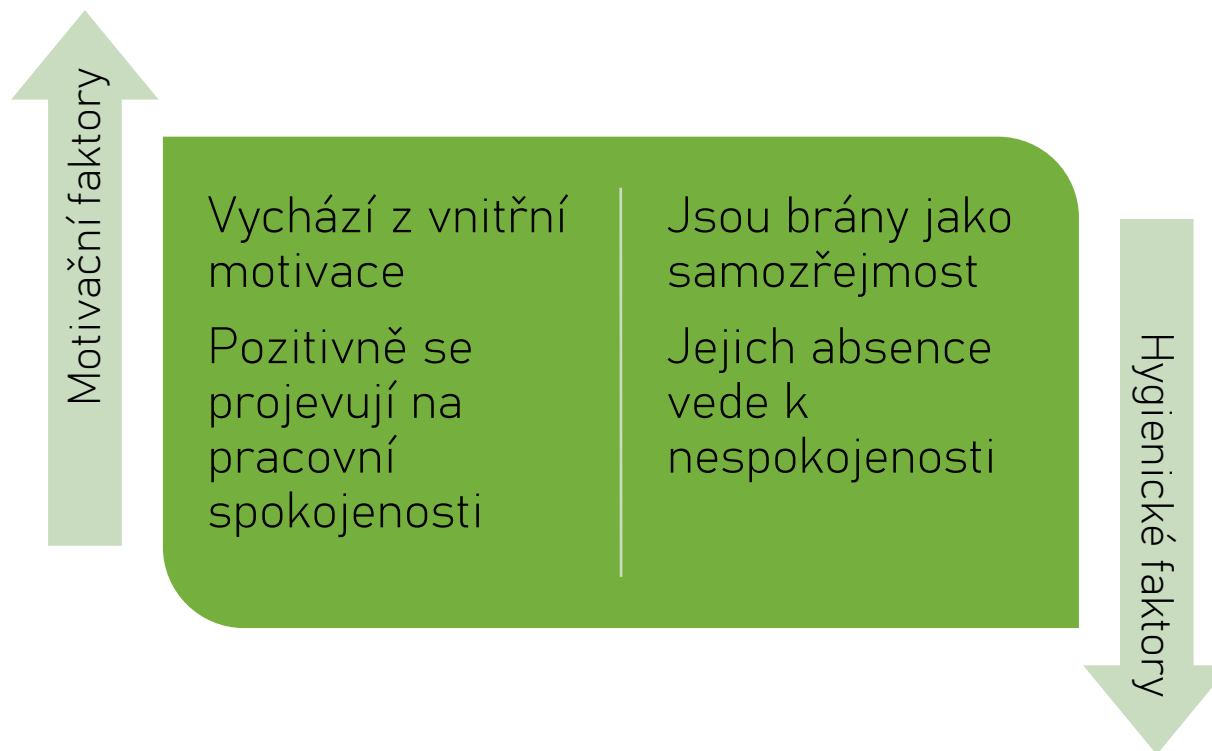
Příprava	Manažeři by měli analyzovat příčiny úspěchu nebo neúspěchu a rozhodnout, co pochválit, jaké problémy zmínit a jak je řešit. Měli by zvážit jakékoliv změny v pracovním prostředí nebo roli zaměstnance a stanovit pracovní i osobní cíle na příští období. Zaměstnanci by se měli připravit na hodnocení svého výkonu, rozpoznat úspěchy i problémy a připravit si body, které chtějí během setkání projednat.
Postup podle jasné struktury	Během setkání by měly být projednány připravené body. Obě strany by si měly vyhradit dostatek času, což může být i jedna až dvě hodiny.
Příjemná atmosféra na setkání	Je vhodné vytvořit neformální prostředí podporující upřímnou a přátelskou výměnu názorů. Je vhodné postupovat od obecnějších témat k detailnějším problémům.
Kvalitní zpětná vazba	Taková zpětná vazba je založená na faktech. Je vhodné dodržovat metodu sendviče. 1) Pochvala (zaměstnanec bude nakloněn dále naslouchat), 2) Kritika (fakticky popsat, co je potřeba zlepšit), 3) Pozitivní shrnutí (zaměstnanec je více ochoten vzít si kritiku k srdci, když ze setkání odchází s pozitivním dojmem).
Produktivní využití času	Manažer by měl zajistit, aby mu zaměstnanec rozuměl, získat potřebné informace a dosáhnout společných návrhů a podpory. Zaměstnanec by měl mít prostor pro vyjádření svého názoru a pro reakci na připomínky. Setkání by mělo být dialogem dvou angažovaných stran hledajících pozitivní závěr.
Pochvala	Každý potřebuje ocenění, pochvala by měla být věcná a upřímná.
Prostor pro vyjádření zaměstnance	Zaměstnancům by mělo být nasloucháno, manažer by měl klást otevřené otázky, které nejsou návodné.
Podpora sebehodnocení	Sebehodnocení může být dalším podkladem pro diskusi, manažer získá úhel pohledu zaměstnance.
Důraz na pracovní výkon, nikoliv osobnost zaměstnance	Diskuse by měla být opřena o fakta, nikoliv domněnky. Zaměstnanec by zároveň měl mít dostatečný prostor se k diskutované situaci vyjádřit.
Analýza pracovního výkonu	Faktické využití metod hodnocení pracovního výkonu (viz výše).
Vyvarování se neočekávané kritiky	Zaměstnanec by měl být předem seznámen s tím, jakého období se bude diskuse týkat a co bude hodnoceno.
Měřitelné cíle a plány na následující období	Tato dohoda by měla vyústit v pozitivní dojem z celého setkání.

Motivace, oddanost a angažovanost

Maslowova hierarchie potřeb



Herzbergův dvou faktorový model



Oddanost a angažovanost

Oddanost

- „*Oddanost vyjadřuje míru identifikace jedince s organizací a zapojení do ní.*“ (Armstrong, a další, 2015) Existují tři charakteristiky oddanosti:
 - Silná touha zůstat členem organizace,
 - Silná víra v hodnoty a cíle organizace a jejich přijetí,
 - Připravenost vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace.

Oddanost ovlivňují tyto faktory:

Strategická úroveň

- Zahrnuje podporu konkurenčních strategií, závazek vrcholového vedení k hodnotám a efektivní roli personalistů při tvorbě a realizaci strategie.

Funkcionální úroveň (politika lidských zdrojů)

- Zahrnuje stabilizaci zaměstnanců, investice do jejich vzdělávání a rozvoje, a odměňování podle zásluh, které podporuje spolupráci, zapojení a přínos.

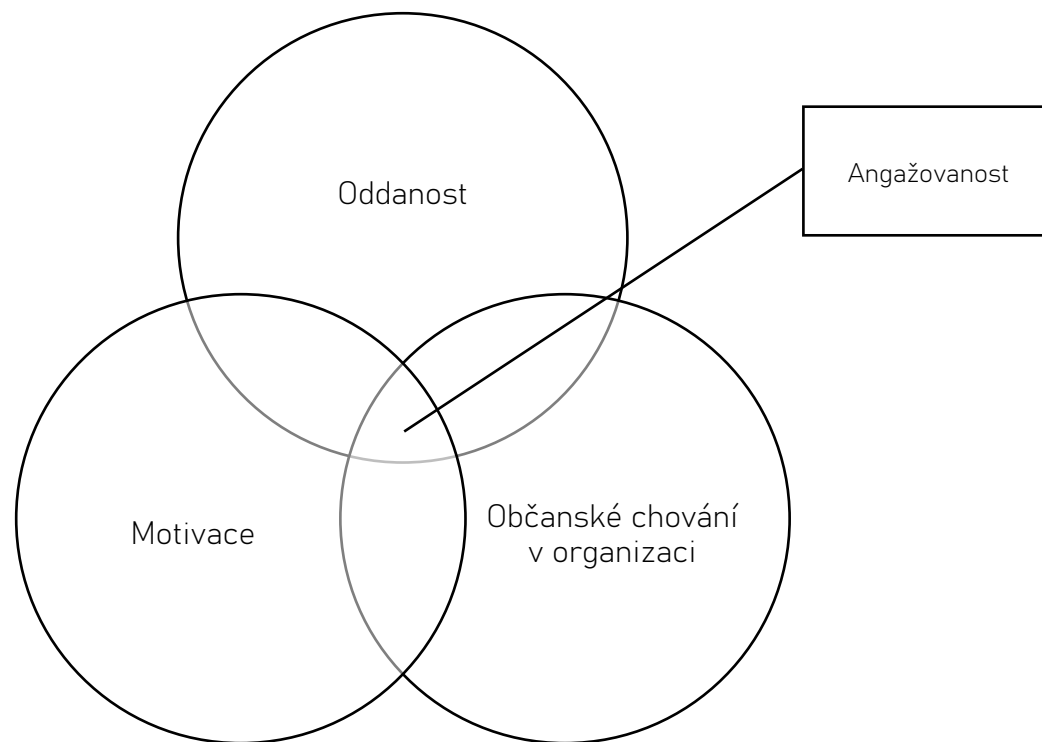
Úroveň pracoviště:

- Zahrnuje výběr zaměstnanců podle vysokých standardů, rozmanitost pracovních úkolů, týmovou práci, zapojení zaměstnanců do řešení problémů a vytvoření prostředí spolupráce a důvěry.

Angažovanost

- Oddanost úzce souvisí s angažovaností, resp. dle některých autorů je jejích součástí.
„Angažovanost vyjadřuje stav, ve kterém jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu.“ (Armstrong, a další, 2015) Rozlišujeme tři základní aspekty angažovanosti:
 - Intelektuální angažovanost – přemýšlet o práci a usilovat o její zlepšování,
 - Emocionální angažovanost – mít dobrý pocit z vykonávané práce a dosahovaných výsledků,
 - Společenská angažovanost – aktivně využívat příležitosti k diskusím se spolupracovníky o záležitostech týkajících se práce a jejího zlepšování.

Složky angažovanost



Hnací síly a výsledky angažovanosti

Hnací síly angažovanosti

- Podnětnost
- Autonomie práce,
- Rozmanitost práce,
- Zpětná vazba,
- Přizpůsobování,
- Příležitosti k rozvoji,
- Odměny a uznání.



Výsledky angažovanosti

- Snížení absence a zvýšení stability zaměstnanců
- Zvýšení úsilí a produktivity zaměstnanců,
- Zlepšení kvality a snížení chybovosti,
- Zvýšení prodeje,
- Zvýšení ziskovosti,
- Zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků,
- Rychlejší růst,
- Vyšší pravděpodobnost úspěchu.

Shrnutí

- Co jste se dnes naučili?



Úkol

- Vymyslete příklad, jak konkrétně aplikovat Maslowovu pyramidu potřeb a Herzbergův dvoufaktorový model aplikovat do praxe řízení lidských zdrojů.
- Rozsah maximálně 1 normostrana

Děkuji za pozornost