

Informujeme Vás 1.3.2010

## Hodnotenie zamestnancov

*Hodnotenie zamestnancov je vždy realizované pomocou rôznych metód, ale riadenie ľudských zdrojov vyžaduje, aby tento proces prebiehal v rámci určitých princípov, ktoré zaisťujú spravodlivosť a účinnosť výsledkov. Ide o kritéria hodnotenia, ktoré celý systém objektivizujú a štandardizujú.*

### Základné tri úrovne hodnotenia:

- pravidelné každodenné hodnotenie v rámci bežného vedenia ľudí,
- kontrola v určených intervaloch,
- celková náprava a aktívne kroky v prípade potreby.

### Všeobecné kritériá

Pre prax možno stanoviť nasledujúce **všeobecné kritériá**:

- 1) Vedenie musí spolu s personalistom zaistiť integráciu hodnotenia pracovníkov do firemnej kultúry a personálnej stratégie, zdôrazňovať dôležitosť a priebežne hodnotiť výsledky.
- 2) Požiadavky a očakávania pre každú pozíciu vo firme, rovnaké metódy merania výkonu, musia byť od začiatku jasné a všetkým zamestnancom dostupné a známe.
- 3) V hodnotiacom procese sa zamestnanci popri vedúcich stávajú rovnocennými a aktívnymi partnermi.
- 4) Diskusia o možnostiach pre rast platu a vzťah plat - výkon je prirodzenou a dôležitou súčasťou hodnotiaceho procesu. Rovnako tak diskusia o možnostiach rozvoja, kariérom raste, potrebách zamestnancov a o najlepšom možnom využití ich potenciálu.

**Kvalita hodnotenia** sa odvíja okrem iného od **použitej metodiky**. Vytváranie funkčného systému hodnotenia je dlhodobý a zložitý proces, ktorý sa nemôže opierať o výsledky nepravidelných a spontánnych aktivít vedúceho, založených na inštinktívnom prístupe. Úspech procesu vyžaduje presne **premyslený prístup a metodológiu**.

### Kritéria umožňujúce porovnateľnosť

- Pre ľahšie posudzovanie pracovníkov
- Napomáhajú v príprave hodnotenia, ako aj v zdôvodnení stanovísk v závere hodnotenia
- Jasné a dosiahnuteľné kritériá poskytujú ľuďom merítka, podľa ktorých môžu hodnotiť svoj výkon a požadovaným smerom ho ovplyvňovať.
- **Ide o normy efektívneho výkonu** na konkrétnom pracovnom mieste - norma je nárokováná úroveň výkonu, v ideálnom prípade kvantifikovateľný výstup konkrétnej práce - vzniká postupným procesom, definovaním požadovaného výkonu - spôsob, ako určovať normy, je študovať výkon zamestnancov, ktorí podávajú mimoriadne dobré výkony - treba vychádzať zo špecifik profesie a konkrétnej práce danej kategórie zamestnancov, z postavenia pracovníka v štruktúre organizácie a miery jeho zodpovednosti, z charakteru cieľov, ktoré organizácia mala na hodnotené obdobie stanovené, a zo štruktúry hodnôt, ktoré sú vo firme uznávané.

**Tabuľka kritérií: Čo možno posudzovať?**

1. Znalosti zamestnanca

2. Používané schopnosti
3. Prejavy charakteru (osobnosť)
4. Používané know-how
5. Dosiahnuté výsledky
6. Prejavy motivácie

Vo väčšine organizácii sa dôraz kladie na posudzovanie dosiahnutých výsledkov za **určité obdobie**. Úspech hodnotenia, ktoré je založené na posudzovaní pracovných výsledkov, môže byť vysvetlené ich merateľnosťou a zanedbaním ťažko merateľných prvkov.

#### 1) Hodnotiteľské bloky - hodnotiaci systém I.

- **predpoklady pri práci** - úroveň (respektíve zmeny v úrovni) znalostí, zručností, pracovných metód, organizačných schopností, kooperatívnosti,
- **postoje k práci** - pracovná morálka, záujem, iniciatíva, miera nových podnetov, nápadov a návrhov,
- **výsledky práce** - kvalitatívne či kvantitatívne hodnotenie podľa charakteru činnosti,
- **sociálna úroveň** - vzťah k ľuďom, miera konfliktov či pomoci, miera stotožnenia s podnikovými cieľmi a politikou.

#### 2) Hodnotiteľské bloky - hodnotiaci systém II.

- **pracovné výsledky**, ktoré zahŕňajú odbornú spôsobilosť, ako aj dosiahnutie zadaných cieľov.
- **pracovné správanie** vyjadrené pomerom k novým úlohám a situáciám, dispozičnými schopnosťami, mierou rozhodovacích kvalít a zodpovedností a hospodárnym konaním,
- **sociálne správanie** spolu s kritériami spolupráce, schopnosťou vedenia ľudí a spoľahlivosťou práce.

Tieto oblasti sú ďalej špecifikované podľa požiadaviek k jednotlivým kritériám:

- Dosahovanie zadaných cieľov je posudzované podľa miery zhody medzi očakávaným a odvedeným výkonom a podľa kvality odvedenej práce.
- Pomer k novým úlohám a situáciám sa popisuje ako miera, s akou sa zamestnanec zameriava na nové úlohy a ako prejavuje vlastnú iniciatívu.
- Dispozičné schopnosti, ako schopnosti pracovníka ponímať úlohy komplexne, plánovať ich uskutočnenie a racionálne ich plniť podľa dôležitosti.
- Rozhodovacie vlastnosti a zodpovednosť sú založené na miere pripravenosti a schopnosti v rámci delegovanej právomoci prijímať vyvážené rozhodnutia a nie byť za ne zodpovední.
- Hospodárne konanie sa vyjadruje ako pomer medzi nákladmi a výnosmi pri plnení úloh.
- Spolupráca je stupeň kooperácie v duchu všeobecných princípov vedenia vo vlastnom podniku, ako aj s externými pracoviskami.
- Schopnosť vedenia ľudí sa posudzuje podľa umenia získať si osobnú a odbornú autoritu, viesť spolupracovníkov príkladom a presvedčaním k plneniu podnikových cieľov.
- Spoľahlivosť práce so zameraním na bezpečnosť (ako pracovník aktívne prispieva k zlepšeniu bezpečnostných pravidiel a nariadení).

Zdroj: Verlag Dashöfer, vydavateľstvo, s.r.o.,