

Řízení pracovního výkonu

Účel řízení pracovního výkonu

- Zhodnotit výkon
- Motivovat
- Formulovat pracovní cíle
- Aktivně řešit problémy

Řízení pracovního výkonu

- Systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonů jednotlivců a týmů
- Nastavení kultury vysokého výkonu
- Co neměříme, nemůžeme řídit

Armstrong (2007)

Řízení pracovního výkonu

- Nutno odlišit proces **jednání**, který vede k výsledkům a **výsledky** práce
- Výkon = $f(M \times S)$
 - M = motivace (míra chťění podat výkon)
 - S = schopnosti (vědomosti, znalosti, dovednosti)
- Hodnotíme vstupy (jednání) i výstupy (výsledky)
= smíšený model

Principy efektivního řízení výkonu

- Odpovědnost liniových manažerů ne útvaru HR
- Důraz na sdílení podnikových cílů a hodnot
- Specifické pro každou organizaci
- Uplatněno pro všechny zaměstnance

System řízení výkonu

- **Doporučení:**
 - Promítnutí podnikových cílů do cílů jednotlivců, útvarů, divizí
 - Pomáhá vysvětlovat podnikové cíle
 - Soustavný neustále se vyvíjející proces
 - Shoda, součinnost a kooperace
 - Řízení individuálního výkonu
 - Otevřený a čestný styl vedení
 - Komunikace mezi nadřízeným a podřízeným
 - Zpětná vazba

Stanovení pracovního úkolu

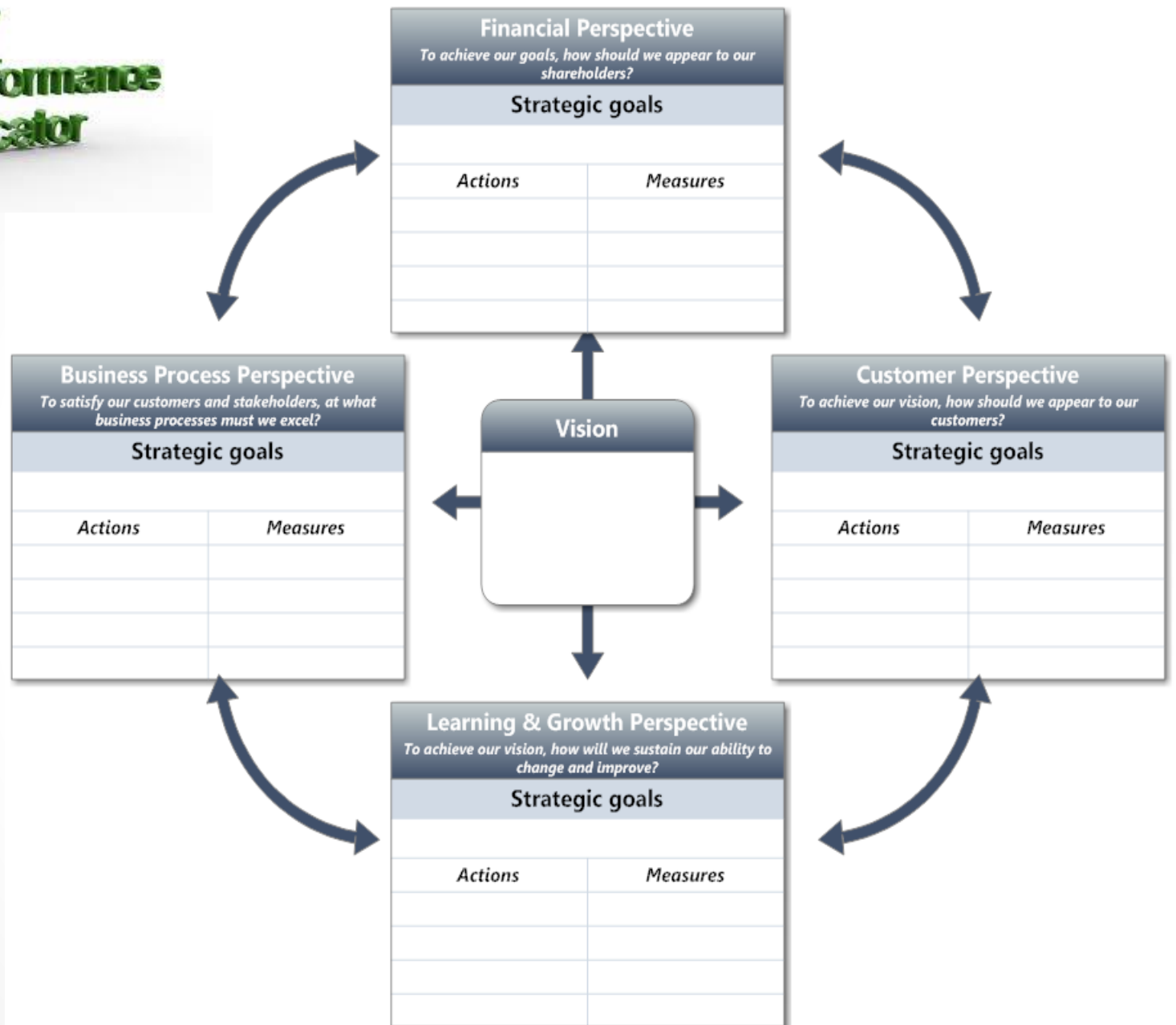
- Rozsah úkolu
- Stupeň autonomie a odpovědnosti
- Časová náročnost
- Způsob vyjádření a hodnocení splnění cíle
- Vazba na systém odměňování
- Způsob a forma kontroly

Nastavení cílů

- MBOs (Management by Objectives)
- KPIs (Key Performance Indicators)

MBOs

- Kaskádování cílů shora dolů
- Zapojení zaměstnanců
- SMART cíle
 - Specific= specifický (v množství, kvalitě, čase)
 - Measurable= měřitelný (má jednotku měření)
 - Agreed= akceptovaný (podřízení s ním souhlasí),
 - Realistic = reálný (musí být dosažitelný),
 - Trackable= sledovatelný (je možno sledovat jeho postupné plnění)



System hodnocení

- **Shora dolů**

- Jedenkrát ročně
- Monolitický systém
- Kvantitativní cíle
- Časově propojený s odměňováním
- Rozsáhlá administrativa
- Využití klasifikace, bodování
- Záležitost personálního útvaru

System hodnocení

- **Dialog**

- Nepřetržité zkoumání výkonu
- Flexibilní proces
- Zaměření na kvantitativní cíle plus hodnoty a jednání
- Ne vždy přímo navázán na odměňování
- Minimální dokumentace
- Klasifikace v menší míře
- Záležitost liniových manažerů

System hodnocení pracovníků

- Výsledkem je nejen hodnocení plnění cílů, ale také ocenění pozitivních vlastností pracovníka i určení rezerv ve výkonu a schopnosti dalšího rozvoje
- Seznámení s další perspektivou v organizaci

System hodnocení

- Určit úroveň výkonu a kvality práce
- Silné a slabé stránky pracovníka
- Umožnit zlepšení
- Využít pro odměňování
- Identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace
- Zvýšit motivaci a loajalitu
- Získání zpětné vazby od pracovníka

Hodnocení

- Provádí vždy přímý nadřízený
- Vychází z výsledků průběžného sledování výkonu
- Realizace podle metodických zásad
- Forma hodnotícího rozhovoru
- Projednání závěrů s nadřízeným

Proces hodnocení

- Informování zaměstnanců
- Příprava hodnotitelů
- Příprava hodnotícího rozhovoru
- Hodnotící rozhovor
- Uchování výsledků
- Vyhodnocení a využití výsledků

Role v systému hodnocení

- **Personální útvar**
 - Návrh systému
 - Konzultace
 - Organizace hodnocení
 - Archivace
- **Vedoucí pracovník**
 - Stanovit cíle a průběžně hodnotit
 - Vést hodnotící rozhovor
 - Doporučit a realizovat závěry

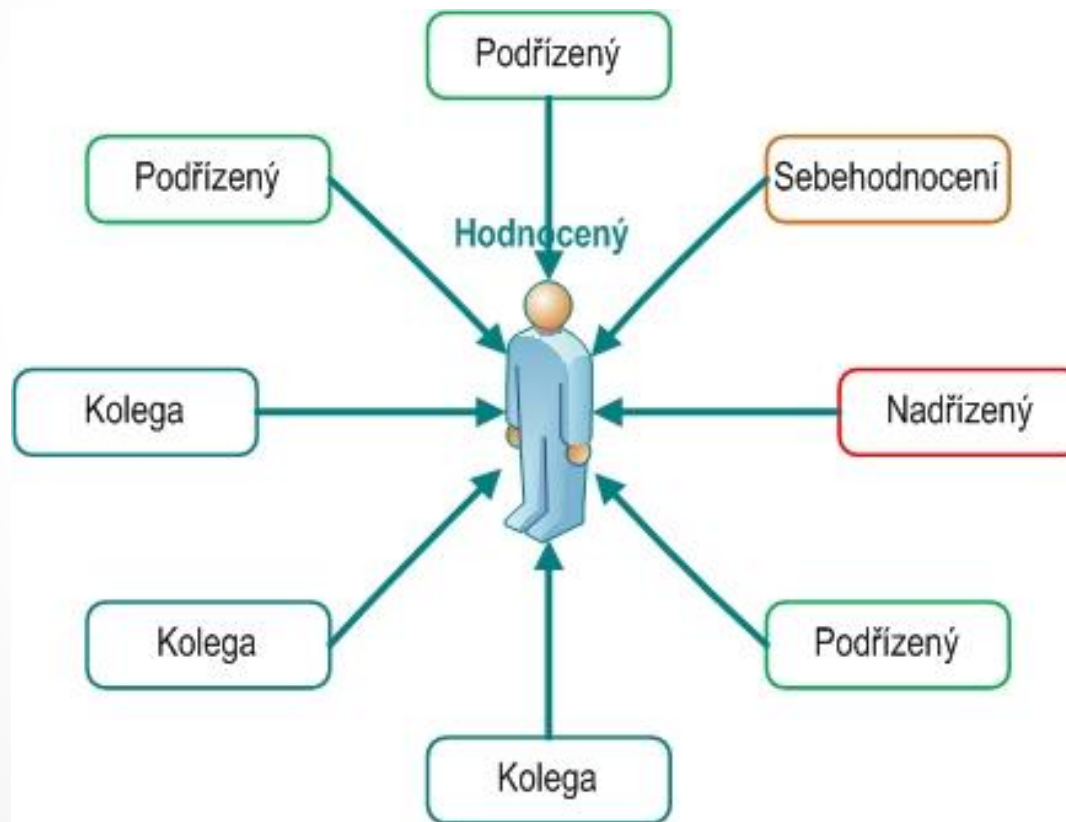
Metody hodnocení

- **Orientované na odvedený výkon**
 - Řízení podle cílů MBO
 - Srovnání se standardním výkonem
 - Testování a pozorování výkonu
 - Metoda BARS
 - Metoda kritických případů
 - Hodnotitelské zprávy
 - Srovnání pracovníků

Metody hodnocení

- **Orientované na budoucnost**
 - Sebehodnocení
 - Assessment centra
 - Development centra
 - 360° zpětná vazba

360 stupňová ZP



Kritéria pracovního výkonu

- Úroveň odborných znalostí, zručností a dovedností
- Kvalita a kvantita výkonu
- Disciplína a spolehlivost
- Využití pracovního času
- Iniciativita a samostatnost
- Odolnost vůči zátěži fyzické, psychické
- Odpovědnost
- Schopnost přijímat rizika
- Organizační dovednosti
- Koncepční řešení
- Týmová spolupráce
- Zvládání změn
- Schopnost vést
- Loajalita
- Ochota a disponibilita
- Schopnost práce s informacemi
- Kultura jednání a etika

Hodnotící rozhovor

- Objektivní průběžné hodnocení výkonu
- Aktivní účast hodnoceného
- Začínat pozitivně
- Společné úsilí o řešení problémů pracovníka i organizace
- Žádná překvapení
- Zapojit pracovníka (sebehodnocení)

Trendy hodnocení

- Průběžné hodnocení
- Koučování
- Využití více zdrojů (360° ZV)