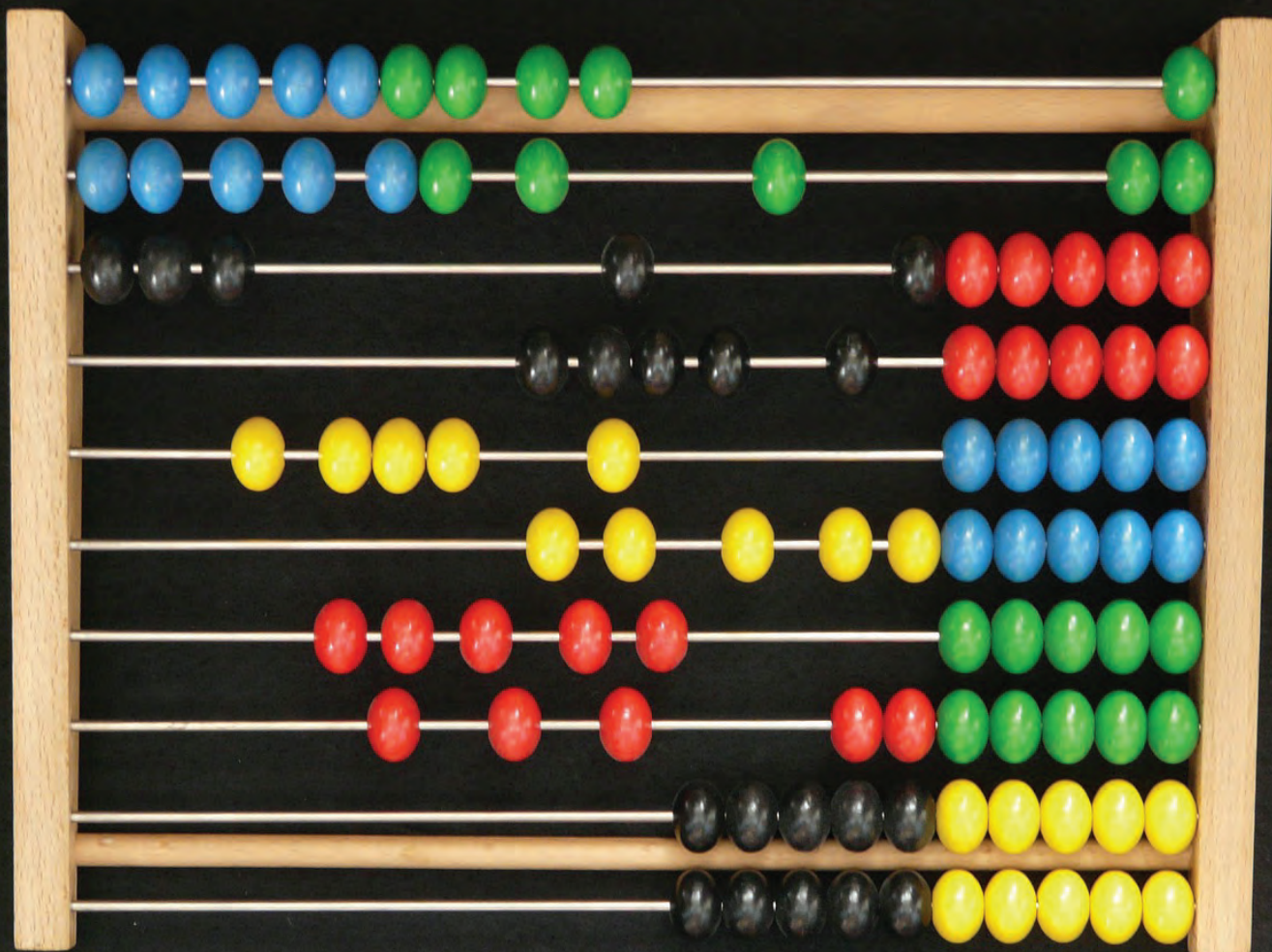


Hodnotenie zamestnancov: merať sa dá všetko okrem chaosu

TEXT: PhDr. MARIAN ŠTERMENSKÝ, PhD. FOTO: PIXABAY.COM (8)

Vzťah zamestnanca k svojej práci je v mnohých oblastiach spoločenského života odlišný a nie vždy ľahko merateľný. Práve kultúra je tou oblasťou, ktorá predchádzajúce tvrdenie podporuje. Hodnotenie zamestnancov v kultúrnych inštitúciách, poznačených nízkymi rozpočtami a poddimenzovaným personálnym obsadením a na druhej strane požiadavkami na vysoko odborné výkony, nie je jednoduchá záležitosť. Pod vplyvom tejto skutočnosti sa hodnotenie môže dostať do pozície „vynútenej“ aktivity manažéra, ktorý je často rukojemníkom, a to najmä v prípade, ak sa hodnotiaci rozhovor pretransformuje do rozhovoru o mzde a pracovných podmienkach. Je však hodnotenie a hodnotiaci pohovor skutočne nepríjemný? O čo v ňom ide a ako si udržať pozíciu hodnotiteľa tak, aby obaja (hodnotený aj hodnotiteľ) vyšli z hodnotiaceho pohovoru s dobrým pocitom?





Dalo by sa povedať, že hodnotenie je isté zvažovanie vlastného prínosu, vkladu zamestnanca do organizácie na jednej strane a vkladu zamestnávateľa na strane druhej. Hodnotenie sa tradične vníma ako nepríjemná a zbytočná aktivita, dávajúca vedúcim pracovníkom do rúk nástroj, ktorým sa môžu zbaviť niektorých typov zamestnancov. Sú to napríklad zamestnanci, ktorí všetko kritizujú, s ničím nie sú spokojní, odmietajú robiť to, čo by podľa ich názoru robiť nemali. Táto skupina ľudí podlieha niekedy predstave vlastnej neomylnosti, najvyššieho výkonu, najvyššej obľúbenosti, ale najnižšiemu ohodnoteniu alebo šikanovaniu zo strany nadriadeného. Žiaľ, často platí slovenské porekadlo, že najhoršie koleso na voze narobí najviac kriku.

Hodnotenie pracovníkov v kultúrnych inštitúciách nie je jednoduchý proces, ale je to významný, i keď zložitý nástroj riadenia, ktorý prispieva k rozvoju organizácie. Musí však spĺňať dva základné predpoklady, a to objektivnosť a spravodlivosť. Ak chýba jeden z týchto atribútov, potom je autorita vedúceho pracovníka vybudovaná na veľmi slabých základoch, lebo sa opiera o zastrašovanie pracovníkov, a nie o prirodzenú dôveru a rešpekt založený na vzájomnej úcte, tolerantnosti a empatickosti.

Aký význam má hodnotenie?

Hodnotenie pracovníkov je systémový proces v oblasti personálnych a riadiacich činností organizácie. Má význam a zmysel vtedy, ak:

- tvorí kompaktný celok komplexnej práce so zamestnancami a je organizované a uskutočňované v pravidelných cykloch,
- zabezpečí v rámci osobného rozvoja vysokú pracovnú výkonnosť,
- vytvorí predpoklady na vyššiu kompetentnosť a spôsobilosť zamestnancov vykonávať aj náročnejšie práce.

Pravidelné hodnotenie pracovníkov plní celý rad dôležitých úloh. Slúži na zhodnotenie osobných cieľov za minulé obdobie a stanovenie nových cieľov, určenie hlavných rozvojových potrieb zamestnancov, podporu ich motivácie, identifikuje talent, stanovuje odborné kariérne plány a tvorí jeden z podkladov na zvyšovanie mzdy alebo získanie odmeny.

Hodnotenie ako nástroj otvorenej diskusie medzi manažérom a zamestnancom prispieva k pochopeniu vzájomných očakávaní organizácie a zamestnanca, komunikácii výziev a cieľov organizácie, vyjadreniu názorov a podnetov zo strany zamestnancov. Práve pre svoju obsahovú komplexnosť je pravidelné hodnotenie zamestnancov často zatažené radom chýb, ktoré sa vzťahujú ako na jeho postup, tak aj na predmet a ciele. Najčastejším zdrojom týchto chýb je jeho prílišná zložitnosť, formalizmus a subjektivita.

Základom pravidelného polročného alebo ročného hodnotenia je priebežné hodnotenie manažéra, ktorý sleduje výkon zamestnanca počas celého hodnotiaceho obdobia. Hodnotiaci rozhovor na konci hodnoteného

obdobia je stretnutie, ktoré slúži v zásade na rekapituláciu priebežného hodnotenia, celkové zhodnotenie, rozbor pracovného výkonu a na naplánovanie nových výkonových a rozvojových cieľov zamestnanca. Na efektívny priebeh tohto hodnotenia sú dôležité najmä tri predpoklady:

1. obojstranná príprava,
2. aktívna spolupráca hodnoteného, využívajúca jeho sebahodnotenie,
3. hodnotenie sa musí opierať o konkrétne príklady.

Na prípravu oboch strán na hodnotiaci rozhovor slúži napríklad štandardizovaný formulár, obsahujúci základné oblasti a kritériá hodnotenia. Obe zúčastnené strany sa na hodnotiaci rozhovor pripravujú samostatne a so svojím hodnotením minulého obdobia oboznamujú druhú stranu zásadne až pri vzájomnom stretnutí (hodnotiacom pohovore). V opačnom prípade hrozí, že hodnotenie nebude (predovšetkým zo strany manažéra) spracované nezávisle a stane sa formálnym.

Na posilnenie aktivity na strane hodnoteného je dôležité, aby mal možnosť vyjadriť sa ku všetkým aspektom hodnotenia, aby bol hodnotiteľ k jeho vyjadreniu otvorený a ochotný svoj pohľad na výkon hodnoteného pod jeho vplyvom prípadne zmeniť.

Hodnotenie by sa malo opierať predovšetkým o príklady (kritické udalosti) výkonu a pracovného správania hodnoteného, nie o jeho názory a o jeho osobnosť.

K častým slabším pravidelného hodnotenia pracovníkov, najmä príčinám jeho subjektivity, patrí tendencia orientovať sa na posudzovanie osobných vlastností a psychologických čŕt hodnoteného. Hodnotenie zamestnancov by malo byť vždy predovšetkým hodnotením ich výkonu – *dosiahnutých pracovných výsledkov, plnenia rozvojových cieľov a konkrétnych prejavov pracovného a sociálneho správania.*

Výhody hodnotenia

Hodnotenie je príležitosťou:

- informovať zamestnanca o strategických zmenách a s tým spojených ďalších zmenách,
- informovať zamestnanca o jeho postavení v organizácii,
- informovať zamestnanca o čakávaníach a cieľoch, definovať nové ciele,
- získať informácie, kam sa chce zamestnanec posunúť, aké sú jeho perspektívy a prebrať tieto perspektívy z pohľadu nadriadeného,
- zistiť potenciál zamestnanca a dohodnúť vhodné rozvojové aktivity,
- uzavrieť dohodu a stanoviť si dosiahnuteľné ciele na nasledujúci rok (do ďalšieho hodnotiaceho rozhovoru),
- hovoriť o emóciách,
- rozobrať neúmyselné, ale stále citelné krivdy, prebrať krízy v motivácii, preťaženie,
- spätná väzba – obojstranné hodnotenie spolupráce.



Obsah hodnotenia

Obsah hodnotenia je v kultúrnych inštitúciách širokospektrálny, pretože musí komplexne obsiahnuť celú osobnosť hodnoteného pracovníka, teda jeho názory, vlastnosti, postoje, spôsoby rokovania, komunikáciu s partnermi, vzťah k pracovným úlohám, pracovnú výkonnosť, profesijné spôsobilosti, pripravenosť na budúce úlohy, spoločenskú spôsobilosť, kreativitu, fyzickú výkonnosť a pracovné nasadenie, identifikovanie s filozofiou, misiou, víziou a stratégiou danej inštitúcie, vytváranie pozitívneho vzťahu k spolupracovníkom a cieľovej skupine kultúrnych akcií.

Ako vidno, ide o širokú paletu vlastností, zručností a skúseností zamestnanca, ktoré sú viac-menej stabilné, trvalé a vyjadrujú spôsoby správania človeka a jeho dispozície.

V procese hodnotenia musí byť v mnohých bodoch uplatnený ľudský úsudok. I keď je hodnotenie pracovného výkonu založené na faktických dôkazoch, musia byť interpretované. Cieľom zostáva zachovanie čo najvyššieho stupňa objektivity, i keď istá miera subjektivity sa vylúčiť nedá.

Základným cieľom akéhokoľvek druhu hodnotenia je zabezpečiť, aby sa rozhodovalo zodpovedajúcim, logickým a dôsledným spôsobom na základe objektívne posúdených informácií. To, že o hodnotení hovoríme ako o činnosti založenej na úsudku, nevyhnutne neznamená, že je nepresné alebo nesprávne. Korektné

úsudky dosiahneme, pokiaľ stoja na základoch vopred definovaného rámca a sú založené na jasných dôkazoch a správnom uvažovaní.

Pri hodnotení je dôležité zameranie na pracovný výkon, nie na osobu hodnoteného. To znamená, že pri hodnotení pracovného výkonu sa nadriadený zaujíma len o obsah práce a požiadaviek, ktoré kladie na pracovníka. V oblasti kultúry je tendencia zastávať flexibilné, pružné pracovné roly a toto treba brať do úvahy najmä pri hodnotení jeho komplexného pracovného výkonu, ktorý je často v rovine vysoko individuálnej tvorivej činnosti, ale zároveň v rovine riadiacej a organizačnej práce.

Pracovné roly nie je možné úplne separovať od ľudí, lebo sú to ľudia – a nie práca, výkon – kto vytvára hodnoty. V prípade takýchto flexibilných pracovných rol je potrebné pri hodnotení poznať a interpretovať vnútorné relácie medzi jednotlivými pracovnými rolami pracovníka.

Hodnotiaci proces a jeho etapy

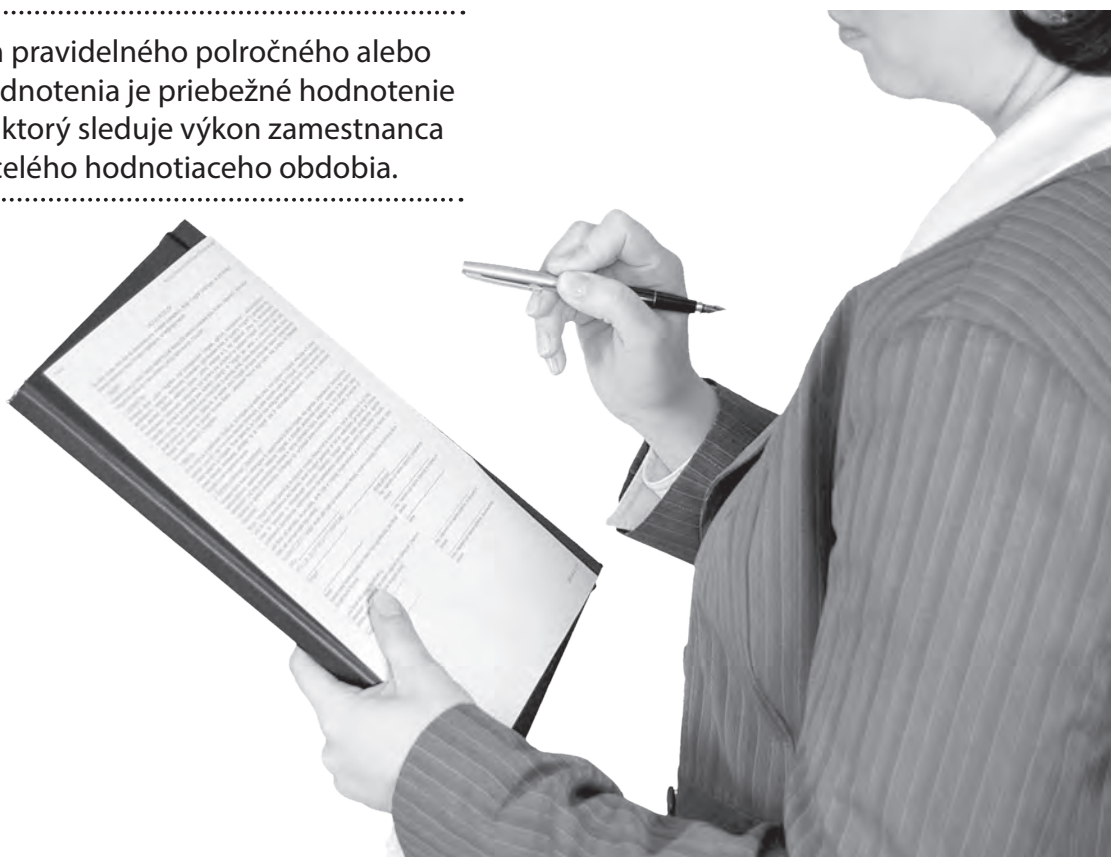
Hodnotiaci proces možno rozložiť na niekoľko etáp, ktoré navzájom systémovo a synergicky súvisia a pôsobia.

Každý pracovník musí vedieť, kedy má v priebehu roka počítať s hodnotením. Na hodnotenie sa pripravuje systematicky:

- celá organizácia,
- každý hodnotiteľ,
- každý hodnotiaci pracovník.



Základom pravidelného polročného alebo ročného hodnotenia je priebežné hodnotenie manažéra, ktorý sleduje výkon zamestnanca počas celého hodnotiaceho obdobia.



Etapy hodnotiaceho procesu:

- prípravná,
- realizačná,
- zhodnocovacia.

Periodicita hodnotenia:

- polročná,
- ročná,
- projektová,
- v skúšobnej lehote,
- mimoriadne hodnotenie.

Na čo sa orientuje hodnotený pracovník:

- sebareflexia (dosiahnutý a plánovaný výkon),
- stresory (vyjasnenie rozporov na pracovisku, eliminovanie konfliktov, ...),
- sociálny aspekt,
- finančný aspekt.

Na čo sa orientuje hodnotiteľ:

- reflexia dosiahnutého výsledku celého oddelenia,
- maximálny a minimálny výkon na pracovisku,
- konflikty,
- potenciál,
- budúce výzvy,
- konkrétne ciele,
- disciplína,
- pochvala,
- záznamové hodnotiace hárky, informácia o hodnotení a pozvánka.

Príprava hodnotiteľov zo strany organizácie:

- sociálny výcvik hodnotiteľov:

- komunikačné zručnosti,
- asertívne správanie,
- sebaopoznávanie a poznávanie iných ľudí,
- kritiky a kritizovanie,
- konflikty a ich riešenie.

Ciele hodnotenia pracovníkov:

- analyzovať a monitorovať výkonnostný potenciál pracovníkov za uplynulé hodnotiace obdobie,
- stanoviť nové ciele a cesty ich dosiahnutia,
- identifikovať, rozpoznať a poukazovať na skrytý potenciál a na možné rezervy v objeme a v kvalite činnosti,
- ukázať pracovníkom, ako si v práci počínajú, čo robia dobre, čo zle, čo sa musí zmeniť bezpodmienečne, čo by bolo vhodné zmeniť a čo nie je potrebné zmeniť,
- zistiť potreby pracovníkov, ktoré by umožnili zlepšiť ich pracovný výkon,
- identifikovať ambície pracovníkov a ukázať možnosti, ale aj podmienky na ich uspokojenie,
- naznačiť budúce možnosti kariérneho rozvoja a budúce pracovné úlohy oddelenia,
- zistiť potreby ďalšieho vzdelávania pracovníkov najmä v súvislosti s kompetenciami, predpokladanými do budúcnosti,
- motivovať pracovníkov pri zvyšovaní výkonnosti a kvality práce, ale aj smerom k zvyšovaniu kvalifikácie,
- zlepšovať vzájomné interpersonálne vzťahy v pracovnom kolektíve, ale aj s vedúcimi pracovníkmi,

- reálne posúdiť vedomosti, znalosti, spôsobilosti, skúsenosti a kompetencie pracovníkov.

Akých chýb sa vyvarovať pri hodnotení:

- chyba vlastnej optiky – nazeranie na hodnoteného cez seba samého a prisudzovanie vlastných charakteristík hodnotenému,
- efekt svätožiariivosti – napríklad na základe sympatií k pracovníkovi ho hodnotiteľ vníma ako svätého a má pocit, že je nenahraditeľný, alebo že nikdy nie je zodpovedný za nedostatočný výkon,
- predsudky,
- zhovievavosť,
- submisívnosť,
- prvý dojem,
- haló efekt,
- zotrvačnosť dojmu.

Situačné chyby pri hodnotení zamestnancov:

- Chyby plynúce z ohrozenia vlastnej pozície. Hodnotiteľ zámerne negatívne hodnotí tých zamestnancov, ktorí by ho mohli ohrozovať v kariérnom postupe, prípadne v doterajšom funkčnom postavení. Hodnotiteľ sa bojí o svoje miesto, najmä ak vidí, že podriadený by jeho doterajšie funkcie zvládol možno lepšie a efektívnejšie ako on sám.
- Závisť. Hodnotiteľ môže trpieť mnohými komplexmi sociálneho charakteru, je to napríklad podceňovanie alebo preceňovanie samého seba, prípadne napoleonovský komplex atď.
- Mafiánstvo. Hodnotiteľ si upevňuje svoju pozíciu neprímerane priaznivým a pozitívnym hodnotením vybraných zamestnancov, ktorí sú za to absolútne konformní s hodnotiteľom. V pracovnom prostredí tak vzniká všemohúca mafia.
- Komfortnosť s prostredím. Hodnotiteľ má strach, a to aj vtedy, ak je presvedčený o svojej pravde, odporovať nárokom a požiadavkám sociálneho prostredia, v ktorom operuje. Nedokáže odporovať a vzoprieť sa nesprávnemu sociálnemu tlaku (zvyšovanie plátov, odmeny atď.) zamestnancov. Je to obyčajne prípad, keď sa hodnotiteľ pripravuje na odchod na iné pracovisko alebo do dôchodku. Vtedy je už veľmi povolný.
- Odplata za minulosť. Ak mal hodnotiteľ konflikty s hodnoteným pracovníkom, môže mu to negatívnym hodnotením vrátiť v duchu hesla: Pomsta je sladká.
- Uprednostňovanie favoritov. Hodnotiteľ favorizuje niektorých zamestnancov, ktorí sú mu sympatickí, sú z rodiny alebo z tej istej dediny, sú priatelia atď., presne podľa hesla: Ruka ruku myje.
- Efekt stretu.

Metódy

Metódy hodnotenia zamestnancov možno roztriediť podľa časovej orientovanosti a podľa účelu na:

1. hodnotiace výkon zamestnanca v minulom období:

- metódy priebežného pozorovania pracovného výkonu,
- testovacie metódy hodnotenia,
- plnenia noriem výkonu,
- hodnotenia na základe hodnotiacich stupníc;

2. hodnotiace výkon zamestnanca v prítomnosti:

- komparatívne metódy,
- hodnotenie určovaním poradia,
- párového pozorovania,
- kľúčovej udalosti (kritických prípadov),
- metóda 360° hodnotenia;

3. hodnotiace výkon zamestnanca s orientáciou na potreby v budúcom období:

- metódy hodnotenia (riadenia) podľa cieľov (Management by Objectives),
- metódy generovania nových úloh,
- sebariadiace metódy hodnotenia,
- metódy Assessment Centre (hodnotenie rozvojového programu jednotlivca, ktorému ponúkne určité namodelované situácie a za prítomnosti viacerých hodnotiteľov ho potom individuálne alebo skupinovo hodnotíme).

Ako hodnotiť

Hodnotenie musí mať svoju štruktúru. Hodnotiaci rozhovor a príprava naň by sa mali zameriavať na štyri základné oblasti:

- hodnotenie osobných cieľov (pracovných výsledkov zamestnanca v hlavných oblastiach pôsobnosti zamestnanca a osobných cieľov v oblasti odborného rozvoja),
- hodnotenie pracovného a sociálneho správania (individuálneho pracovného štýlu) zamestnanca,
- zhrnutie výsledkov hodnotenia a formulácia záverov,
- stanovenie nových pracovných a rozvojových cieľov do nasledujúceho obdobia.

Hodnotenie osobných cieľov

Prvý okruh pravidelného hodnotenia výkonu zamestnanca sa zameriava na hlavné úlohy (pracovné a rozvojové ciele), ktoré boli zamestnancovi na konci predchádzajúceho hodnotiaceho obdobia stanovené alebo za ktoré je trvalo zodpovedný. Efektivita tejto časti hodnotenia úzko súvisí s povahou cieľa – jeho konkrétnosťou (merateľnosťou), náročnosťou (ale súčasne dosiahnuteľnosťou) – a jeho vzťahom k cieľom organizácie alebo zložke, v ktorej zamestnanec pôsobí. Pokiaľ sú ciele jasne stanovené a ak manažér hodnotil ich dosahovanie priebežne, nemalo by hodnotenie otvárať priestor na subjektívnu interpretáciu ani na prekvapenia na strane hodnoteného.

Príklad zodpovedajúci časti hodnotiaceho formulára, slúžiaceho na prípravu hodnotenia zo strany manažéra, je uvedený v tabuľke 1. Hodnotiaci formulár sa popri plnení hlavných pracovných cieľov zameriava aj na výrazné úspechy či prípadné neúspechy zamestnanca, na plnenie rozvojových cieľov (rozšírenie odbornej

Tabuľka 1:

Príklad časti A hodnotiaceho formulára – hodnotenie osobných cieľov

Časť A
Hodnotenie pracovných a osobných cieľov

- Uvedte, či pracovné ciele dohodnuté so zamestnancom pri poslednom hodnotení boli splnené, čiastočne splnené alebo nesplnené. V prípade nesplnenia cieľov uveďte prípadné externé faktory, ktoré podľa vás pracovný výkon nepriaznivo ovplyvnili.

Osobný cieľ	Splnenie cieľa	Vplyvajúce faktory

- Uvedte oblasti, v ktorých zamestnanec od posledného hodnotenia dosiahol výrazný úspech, poprípade oblasti, kde bol jeho pracovný výkon neuspokojivý. Ako by ste si vysvetlili tieto výsledky?

- Percentuálne ohodnoďte, do akej miery sa zamestnancovi podarilo dosiahnuť jeho rozvojové ciele, stanovené v pláne individuálneho rozvoja.

Úplné splnenie až presiahnutie cieľa	
Splnenie cieľa	
Nesplnenie niektorých cieľov	

Vysvetlite, prosím, svoje hodnotenie:

- Domnievate sa, že schopnosti a zručnosti zamestnanca sú optimálne využité? Ak nie, čo je potrebné pre to urobiť?

kvalifikácie, úspešné absolvovanie certifikovaných kurzov, absolvovanie predpísaných skúšok, osvojenie si nových zručností, schopností a podobne) a posúdenie toho, nakoľko sú schopnosti zamestnanca využité, prípadne čo by bolo možné urobiť, zmeniť na ich lepšie využitie.

Hodnotenie pracovného správania

Toto hodnotenie spravidla zahŕňa niekoľko hodnotiacich kritérií, ktoré majú kvalitatívny charakter. Pre efektivitu hodnotenia je dôležité, aby sa kritériá hodnotenia pracovného správania zameriavali na relevantné (pre organizáciu významné) prejavy správania zamestnancov, aby boli odvodené od jasných, zamestnancovi známych zásad či noriem pracovného a sociálneho správania v organizácii a aby ich posudzovanie bolo založené na škálach posudzovania obmedzujúcich priestor na subjektívne hodnotenie. Súčasťou posudzovacej škály by mal byť aj priestor na prípadné bližšie slovné vysvetlenie hodnotenia.

Hodnotiacich kritérií by nemalo byť príliš veľa, pretože to vedie nielen k formalizmu, ale spravidla to neprináša

ani žiadne ďalšie podstatné informácie o hodnotenom. Pri veľkom počte kritérií majú hodnotitelia často tendenciu hodnotiť všetky kritériá podobne. Konkrétne hodnotiace kritériá pracovného správania vychádzajú vždy z pracovnej náplne danej pozície a zo zamerania organizačnej jednotky, k najčastejším hodnotiacim kritériám však patrí zodpovednosť, kvalita práce, iniciatíva, ochota spolupracovať, zákaznícka orientácia a podobne.

Príklad časti B hodnotiaceho formulára, venovaného hodnoteniu pracovného a sociálneho správania zamestnancov, je uvedený v tabuľke 2. Okrem hodnotenia zamestnanca na základe jednotlivých kritérií zachytáva táto časť hodnotiaceho formulára hlavné silné a slabšie stránky pracovného správania zamestnanca.

Tabuľka 2:

Príklad časti B hodnotiaceho formulára – hodnotenie pracovného a sociálneho správania zamestnanca

Časť B
Hodnotenie pracovného a sociálneho správania

Označte krížikom, ktorá úroveň podľa vášho názoru najlepšie opisuje správanie zamestnanca.

Zodpovednosť:

Vynikajúca	
Nadpriemer	
Podpriemer	
Nízka	

Vysvetlite svoje hodnotenie:

Iniciatíva:

Vynikajúca	
Nadpriemer	
Podpriemer	
Nízka	

Vysvetlite svoje hodnotenie:

Schopnosť a ochota spolupracovať:

Vynikajúca	
Nadpriemer	
Podpriemer	
Nízka	

Vysvetlite svoje hodnotenie:

- Aká je hlavná silná stránka pracovného správania zamestnanca?

- V ktorej oblasti pracovného správania sa zamestnanec potrebuje ďalej zdokonaľovať?

Ak nemá byť hodnotenie zamestnancov na základe jednotlivých škál subjektívne, treba zjednotiť význam a náročnosť kritérií a inštruovať manažérov, ako jednotlivé body hodnotiacej škály interpretovať. *Príklad je uvedený v tabuľke 3.*

Tabuľka 3

Vysvetlivky k zjednoteniu významu a náročnosti posudzovania zamestnancov podľa hodnotiacich kritérií (príklad)

Zodpovednosť: Zvyk vykonávať prácu samostatne a spoľahlivo bez priameho vedenia a kontrolovania, schopnosť prekonávať prekážky, byť motivovaný na dôsledné dosahovanie cieľov.	
Vynikajúca	Vysoko zodpovedný za svoju prácu, preberá zodpovednosť aj za iných
Nadpriemerná	Jasne cíti zodpovednosť za svoje rozhodnutia a pracovné výsledky
Podpriemerná	Niekedy koná zodpovedne
Nízka	Ľahostajný v prístupe k zadanej práci
Iniciatíva: Zvyk preberať vedenie, stanovovať pracovné ciele, samostatne určovať svoju vlastnú činnosť, hľadať a prichádzať s návrhmi nových postupov.	
Vynikajúca	Výrazne iniciatívny, vysoké, trvalé nasadenie
Nadpriemerná	Aktívny, ochotný, usilovný
Podpriemerná	Výnimočne iniciatívny
Nízka	Malý záujem o prácu

Pri vedúcich zamestnancoch sa posudzuje aj ich správanie prispievajúce k rozvoju organizácie. Ku kritériám môže v závislosti od potrieb organizácie patriť napríklad schopnosť motivovať na dosiahnutie spoločných cieľov, inšpirovať tím osobným príkladom a autoritou, delegovať, poskytovať zamestnancom spätnú väzbu, schopnosť rozvoja zamestnancov, aktívna účasť na adaptácii zamestnancov a rozvojových programoch, koučovanie a podobne. Konštrukcia posudzovacích škál na hodnotenie riadiacich predpokladov aj formulácia vysvetliviek zjednocujúca ich interpretáciu sa opiera o rovnaké metodické pravidlá ako pri hodnotiacich škálach pracovného správania.

Prípravná etapa hodnotenia:

- príprava organizačnej smernice systému hodnotenia (vo veľkých organizáciách),
- prerokovanie organizačnej smernice so zainteresovanými zamestnancami,
- vydanie záväzného pokynu na realizovanie hodnotenia,
- vyhotovenie zoznamu hodnotiteľov,
- školiaci seminár pre hodnotiteľov o priebehu, administratívnom zabezpečení a metodike hodnotiacich procesov,
- vypracovanie zoznamu a kategorizovanie hodnotených zamestnancov do skupín (vedúci zamestnanci, referenti a ostatní),
- skompletizovanie materiálov, podkladov a osobnej dokumentácie, potrebných na hodnotenie,

- vypracovanie časového plánu hodnotenia,
- vypracovanie, vytlačenie a distribuovanie formulárov a záznamových listov.

Realizačná etapa:

- hodnotiace rozhovory v jednotlivých kategóriách,
- kontrola priebehu hodnotenia,
- riešenie prípadných problémov (osobných, termínových, pracovných).

Zásady hodnotiaceho pohovoru

Zásady hodnotiaceho pohovoru majú za cieľ urobiť hodnotiaci pohovor motivujúcim, aby viedol k žiaducemu zlepšeniu.

Aby bol rozhovor pre hodnoteného zamestnanca skutočne motivujúci, aby ho stimuloval na žiaducu zmenu, mal by pri ňom vedúci pracovník/riadiaci pracovník/manažér dodržiavať nasledujúce zásady:

Rozhovor dospelého s dospelým

K pracovníkovi by manažér nemal pristupovať ako rodič k dieťaťu alebo ako učiteľ k žiakovi. Hodnotený pracovník nemá mať pocit, že je predvolaný, aby sa zodpovedal zo svojich skutkov pred nadriadeným, ale aby spoločne ako dvaja dospelí ľudia hľadali najlepší spôsob, ako odstrániť niektoré nedostatky, ako dosiahnuť lepší výkon.

Pozitívny úvod

Hodnotiteľ by mal hodnotenie začínať zdôraznením dobrých výsledkov a predností pracovníka, aby mu dal najavo, že hodnotenie bude spravodlivé.

Vecná a konkrétna kritika

Manažér by sa mal sústrediť na hodnotenie konkrétnych pracovných výsledkov, pri ktorých sa dá diskutovať len o príčinách. Manažér má právo kritizovať len výsledky a spôsob práce. Diskusia o ľudských vlastnostiach hodnoteného pracovníka by sa mohla ľahko zmeniť na zraňujúce a nič neriešiacie dohadovanie.

Neporovnávať

Výsledky práce hodnoteného pracovníka by manažér nemal porovnávať s výsledkami iných pracovníkov priamo na pohovore. Mohla by sa tak na pracovisku vytvoriť napätá, až vzájomne nevráživá pracovná atmosféra.

Nepripustiť hodnotenie iných

Pokiaľ hodnotený začne poukazovať na výsledky práce ostatných členov kolektívu, musí ho manažér zastaviť a upozorniť, že nie je v jeho kompetencii hodnotiť iných členov tímu a že predmetom hodnotenia je teraz práve on.

Prejavovanie „ľudského záujmu“

Hodnotiteľ by mal prejavovať záujem o osobné problémy pracovníka, tie však nemôžu zmeniť hodnotenie pracovného výsledku.



Rozlišovanie neúspechov

Manažér by mal, v závislosti od príčin, pristupovať k hodnoteniu nedostatočného výkonu alebo chýb rozdielnym spôsobom. Inak hodnotiť zamestnanca, ak je príčinou jeho nedostatočného výkonu nedostatok schopností, znalostí či zručností, a mať iný prístup, ak je príčina v nedostatku zodpovednosti alebo napríklad podcenení rizika. Pokiaľ sa pracovník pokúšal napríklad o inovatívny prístup, ktorý však bol spojený s vyšším rizikom, mal by mu manažér ponúknuť skôr budúcu spoluprácu a poradenstvo. V prípade neúspechu prameniaceho z nedostatku schopností, znalostí či zručností by sa pracovníkovi mala ponúknuť pomoc a podpora. Nedostatky alebo chyby, ktoré sú výsledkom nedostatku zodpovednosti, by však mali byť potrestané.

Sociálne aspekty nechať bokom

Mzda by mala vždy odrážať pracovné výsledky. Mzda nie je sociálna inštitúcia. Pokiaľ by manažér pri jej stanovovaní začal prihliadať na sociálne potreby pracovníka, stratila by svoj motivačný účinok.

Hodnotí sa celé obdobie

Manažér musí mať prehľad o výsledkoch hodnoteného v celom hodnotiacom období. Nesmie sa spoliehať len na svoju pamäť, ktorá spoľahlivo obsiahne len niekoľko posledných dní. Vhodné je preto mať pripravené záznamy o výsledkoch hodnoteného od posledného termínu hodnotenia.

Výsledok víťaz – víťaz

Rozhovor by sa mal končiť situáciou označovanou výhra – výhra. Manažér by mal byť presvedčený, že sa mu podarilo dosiahnuť ciele rozhovoru, teda motivovať zamestnanca na žiaducu zmenu. Hodnotený pracovník by mal odchádzať s pocitom „férovo“ vedeného rozhovoru, pri ktorom získal návod, ako odstrániť niektoré nedostatky a zlepšiť svoj výkon.

Správny postup

Hodnotenie pracovného výkonu môže byť veľmi silným motivačným nástrojom. Aby sa však stalo efektívnou súčasťou riadenia, musí ho manažér/organizácia dobre pripraviť a dodržať správny postup hodnotiaceho pohovoru.

Príprava podmienok

Manažér by mal zabezpečiť nerušené pokojné prostredie. Pokiaľ je to možné, pri pohovore by nemali vyzváňať telefóny a malo by byť vylúčené vyrušovanie. Čas vymedzený na rozhovor by mal zodpovedať množstvu záležitostí, ktoré chce manažér s podriadeným prerokovať, a tiež typu pracovníka, jeho prípadnej náklonnosti k zdlhávym rozhovorom a podobne.

Navodenie atmosféry

Prívetie by malo byť, samozrejme, zdvorilé a pokiaľ možno priateľské. Zo strany hodnotiteľa je vhodné vyjadriť uspokojenie nad tým, že majú príležitosť v pokoji si pohovoriť o práci, o tom, čo sa odohralo v minulom

období, a najmä o ďalšej spolupráci. Podľa toho, o aký typ človeka ide, je prípadne možné v úvode zvoliť neformálnu tému rozhovoru, počas ktorého má hodnotený pracovník možnosť sa upokojiť.

Zmysel rozhovoru

Po úvode by mal manažér pristúpiť k pripomenutiu zmyslu stretnutia. Mal by zdôrazniť, že zmyslom nie je skritizovanie pracovného výkonu pracovníka, ale obojstranné zhodnotenie podmienok a výsledkov spolupráce a hľadanie možností ďalšieho zlepšovania.

Pohľad pracovníka

Manažér by mal pracovníka najskôr vyzvať, aby zhodnotil, ako sa mu darilo plniť pracovné úlohy. V tejto fáze by hodnotiteľ nemal veľa hovoriť, slovo by mal nechať skôr pracovníkovi, ale mal by dávať najavo svoj záujem, prípadne si robiť poznámky. Pokiaľ hodnotený zamestnanec nie je schopný alebo nechce začať hovoriť sám a vyhýba sa niektorým dôležitým aspektom, musí byť manažér pripravený klásť mu otázky zamerané najmä na to, čo sa mu vo výkone podarilo, respektíve nepodarilo. Ak manažér nesúhlasí s niektorými výroky, reaguje otázkami, ktoré majú hodnoteného priviesť k oprave svojich tvrdení. V optimálnom prípade by mal hodnotený pracovník sám pomenovať negatívne aspekty výsledkov svojej práce. Manažér musí v tejto etape pracovníka priviesť k poznaniu, k akým následkom by taký stav mohol viesť.

Pohľad hodnotiteľa

Nasledujúci pohľad nadriadeného na prácu pracovníka v minulom období by sa mal začať zdôraznením jeho úspechov, dobrých výsledkov a silných stránok. Zvyšuje sa tým dojem spravodlivosti, lebo pracovník registruje, že riadiaci pracovník neprehráda to, čo sa mu podarilo, alebo to, v čom je skutočne dobrý. Až neskôr môže hodnotiteľ prejsť k negatívnym skutočnostiam. V tejto časti rozhovoru si musí manažér dávať pozor, aby jeho kritika nevyznievala osobne alebo zaujato. Každá výčitka musí byť podložená konkrétnymi faktmi, oznamovaná pokojne, bez emócií alebo útočných gest.

Analýza príčin

V ďalšej fáze rozhovoru by mal manažér priviesť pracovníka k rozpoznaniu príčin neúspechu. Pýta sa ho preto, čo si myslí, prečo k tomu prišlo, ako to vzniklo, v čom môže byť príčina a podobne. Používa otvorené otázky, aby mal pracovník možnosť široko formulovať odpoveď a nebol obmedzovaný výberom alebo navádzaný na želanú odpoveď. Hodnotiteľ sa v tejto fáze snaží o to, aby hodnotený pracovník sám odhalil príčiny prípadných neuspokojivých výsledkov.

Návrhy opatrení

Po analýze príčin je potrebné navrhnúť nápravné opatrenia. Ako prvý by to mal urobiť hodnotený pracovník. Pokiaľ ho k tomu hodnotiteľ vhodnými otázkami privedie, je pracovník viac motivovaný, aby

vlastné návrhy aj realizoval. Ľudia sú, prirodzene, viac zodpovední za také úlohy, na ktorých stanovení sa podieľali. Manažér by mal pracovníka priviesť k tomu, aby si stanovil meradlá (ukazovatele), pomocou ktorých bude môcť monitorovať plnenie navrhnutých opatrení.

Schválenie dohody

V tejto etape rozhovoru by mali hodnotiteľ a pracovník vybrať najvhodnejšie opatrenia a odsúhlasiť s tým spojené akcie (úlohy). Manažér opäť využíva kladenie otázok.

Iné námety

Manažér by mal hodnoteného pracovníka vyzvať, aby mu sám prezentoval čokoľvek, čo považuje za dôležité, čo by chcel s nadriadeným prediskutovať. Môže ísť o prekážky v práci, ktoré priamo nesúvisia s minulými výsledkami, o návrhy na zmeny v organizácii práce a podobne. Pokiaľ sú v kompetencii hodnotiteľa, mal by ich zahrnúť do celkového záverečného hodnotenia a pracovníkovi oznámiť, čo sa bude diať ďalej.

Záver rozhovoru

V poslednej etape by mal manažér hodnoteného pracovníka vyzvať, aby ich rozhovor zhrnul. Tak má možnosť si overiť, či má pracovník reálnu predstavu o súčasnom stave a uvedomuje si, čo by mal urobiť a ako to dosiahne. Manažér potom môže sám zrekapitulovať, k čomu v rozhovore s pracovníkom dospeli, na čom sa dohodli a čo je obsahom záznamu z hodnotiaceho rozhovoru. Pred skončením by mal manažér pracovníka ešte povzbudiť, vysloviť dôveru v jeho schopnosť splniť stanovené úlohy.

**Riadený hodnotiaci rozhovor so zamestnancom
Dotazník**

Strana 1/6

Zamestnanec	Funkcia	Organizačná jednotka
Nadriadený	Funkcia	Organizačná jednotka
Dátum posledného hodnotiaceho rozhovoru so zamestnancom:		

1. Spätný pohľad na dohodnuté ciele a opatrenia z posledného rozhovoru

Spoločné prehodnotenie minuloročnej dohody – ako pomôcku si, prosím, vezmite osnovu z posledného rozhovoru.

Aké ciele sa už dosiahli / ktoré sú ešte otvorené (z akého dôvodu)?

Ktoré opatrenia sa dobre vydarili? Ktoré chceme ešte prijať?

Riadený hodnotiaci rozhovor so zamestnancom
Dotazník

Strana 2/6

2. Kritériá na sebahodnotenie zamestnanca a riadiaceho zamestnanca:
• pre všetkých zamestnancov

Kritérium	Definícia
Odborné znalosti súvisiace s pracovným miestom	suverénny odborný pracovník, využíva odborné znalosti efektívne aj za rozsah svojej pracovnej oblasti; vďaka svojim schopnostiam dokáže zvládať svoje úlohy;
<i>Poznámky a/alebo vzdelávacie opatrenia:</i>	
Kritérium	Definícia
Schopnosť pracovať v tíme	podieľa sa na rozhodnutiach v skupine; dodržiava dohody a pravidlá hry v rámci tímu; spolupracuje a je ochotný pomôcť; podáva ďalej informácie; prispieva k dobrej pracovnej atmosfére
<i>Poznámky a/alebo vzdelávacie opatrenia:</i>	
Kritérium	Definícia
Angažovanosť	preukazuje nasadenie zamerané na ciele a efektívne používanie osobných zdrojov; v plnom rozsahu využíva dostupný osobný potenciál; na kolegov a zákazníkov prenáša nadšenie (vystupovanie, postoj); v rámci svojej oblasti kompetencií preberá zodpovednosť za výsledok; preukazuje záujem o ďalšie vzdelávanie; ukazuje vlastnú iniciatívu pri vyhľadávaní informácií
<i>Poznámky a/alebo vzdelávacie opatrenia:</i>	
Kritérium	Definícia
Inovácia	prináša návrhy na zlepšenie a prichádza s novými nápadi; podieľa sa na realizácii návrhov na zlepšenie; pracuje samostatne na riešení problémov a ich realizácii; poskytuje aktívnu podporu a ide príkladom pri nevyhnutných zmenách;
<i>Poznámky a/alebo vzdelávacie opatrenia:</i>	
Kritérium	Definícia
Nasadenie, presahujúce oddelenie, resp. pridelené úlohy	rozpoznáva súvislosti v procese vytvárania hodnôt (myslenie v súvislostiach); vnáša do diskusií perspektívy nad rámec procesov;
<i>Poznámky a/alebo vzdelávacie opatrenia:</i>	
Kritérium	Definícia
Interná/externá orientácia na zákazníka	výsledky sú k dispozícii interným/ externým zákazníkom v čo najlepšej kvalite; proaktívne zohľadňuje želania interných/externých zákazníkov; vďaka istému a kompetentnému vystupovaniu pôsobí presvedčivo; konštruktívne sa zaoberá aj tými dopytmi, ktoré nespádajú do jeho oblasti kompetencií
<i>Poznámky a/alebo vzdelávacie opatrenia:</i>	

Riadený hodnotiaci rozhovor so zamestnancom
Dotazník

Strana 3/6

- Kritériá pre riadiacich zamestnancov s ich riadiacimi úlohami:

Kritérium	Definícia
Podpora ďalšieho rozvoja zamestnancov	rozpoznáva a rozvíja potenciály zamestnancov; rozpoznáva potenciály zamestnancov aj mimo vlastnej organizačnej jednotky; spoločne so zamestnancami objasňuje ciele ich rozvoja; podporuje rozvoj aj nad rámec vlastnej organizačnej jednotky
<i>Poznámky a/alebo vzdelávacie opatrenia:</i>	
Kritérium	Definícia
Spolupráca s inými organizačnými jednotkami	vyhľadáva a uskutočňuje výmenu informácií presahujúcu jeho oblasť; preukazuje ochotu zaoberať sa úlohami / problémovými otázkami aj nad rámec svojej oblasti; preukazuje uznanie za dobrú spoluprácu nad rámec oblasti; preukazuje ochotu stavať úspech podniku nad úspech svojej organizačnej jednotky; konštruktívne sa podieľa na riešení tém presahujúcich jeho oblasť
<i>Poznámky a/alebo vzdelávacie opatrenia:</i>	
Kritérium	Definícia
Spokojnosť zamestnancov	zohľadňuje potreby zamestnancov; pravidelne podáva spätnú väzbu zamestnancom; zamestnancom prejavuje uznanie a úctu k hodnotám; riešenie konfliktov sa zakladá na transparentných a pochopiteľných rozhodnutiach
<i>Poznámky a/alebo vzdelávacie opatrenia:</i>	
Kritérium	Definícia
Vytvorenie pozitívneho pracovného prostredia	podporuje a požaduje poskytovanie vzájomnej pomoci v tíme; vyhýba sa nerovnakému zaobchádzaniu so zamestnancami; vytvára motiváciu svojím príkladným správaním (angažovanosť, lojalita, príklad); vyhľadáva a podporuje osobný kontakt v tíme;
<i>Poznámky a/alebo vzdelávacie opatrenia:</i>	

Ktoré obsahy sa už vo vašej organizačnej časti uplatnili?

Riadený hodnotiaci rozhovor so zamestnancom
Dotazník

Strana 4/6

3. Budúce hlavné pracovné úlohy a ciele oddelenia

Ktoré hlavné pracovné úlohy máte na nasledujúce obdobie (vrátane objasnenia kompetencií)?	Dohody / podporné opatrenia

4. Osobné želania, podnety a návrhy na zmeny
(napr. nové nápady, osobné želania, zmeny, zlepšenia, pracovné miesto, pracovné prostriedky, atď.):

Zamestnanec	Riadiaci pracovník

5. Osobný rozvoj

Ako sa dá váš potenciál lepšie využiť?

Ako spoločne vidíte rozvoj v spoločnosti XY?

Riadený hodnotiaci rozhovor so zamestnancom
Dotazník

Strana 5/6

6. Riadenie a spolupráca

- nepovinné

Ako sa vytvára vzťah medzi riadiacim pracovníkom/zamestnancom v nasledujúcich oblastiach?

Môj nadriadený

- zohľadňuje moje potreby a nápady
.....
- mi pravidelne dáva spätnú väzbu
.....
- mi prejavuje uznanie a úctu k hodnotám
.....
- rieši konflikty na základe transparentných a pochopiteľných rozhodnutí
.....
- podporuje a požaduje poskytovanie vzájomnej pomoci v tíme
.....
- vytvára motiváciu svojim príkladným správaním (príklad, angažovanosť, lojalita)
.....
- stanovuje jasné priority a ciele
.....
- okamžite postupuje informácie ďalej
.....

7. Spoločné konkrétne ciele do ďalšieho rozhovoru (v ročnom intervale)

Kto (zamestnanec/nadriadený)	Ciele/opatrenia	Dokedy

Podpis oboch účastníkov rozhovoru:

Dátum:

.....
Zamestnanec

.....
Nadriadený

Riadený hodnotiaci rozhovor so zamestnancom
Dotazník

Strana 6/6

PLÁN ROZVOJA ZAMESTNANCA

Zamestnanec: _____ Termín rozhovoru: _____

Nadriadený: _____ Termín kontrolného pohovoru: _____

Aké vzdelávacie a rozvojové opatrenia sú plánované do ďalšieho rozhovoru?

Týka sa to tréningov, školení, seminárov (interných/externých), striedania práce, vyslania zamestnanca, nasadenia v zahraničí, atď.

Opatrenie	Aký CIEĽ sledujeme týmto opatrením?	Dokedy?

Do nasledujúceho rozhovoru nie sú plánované ŽIADNE opatrenia na rozvoj.

Dátum

Podpis zamestnanca

Podpis nadriadeného

Rozdelovník: originál – pers. spis, kópie – 1 x nadriadený, 1 x zamestnanec

Spracovanie výsledkov hodnotenia

Hodnotiteľ spracúva výsledky rozhovoru bez prítomnosti hodnoteného pracovníka. V písomnej forme zhodnotí celkový dojem z hodnotenia, najmä z pohovorov. Ide najmä o to, aby malo hodnotenie pozitívny dôsledok a mobilizujúci účinok na všetkých pracovníkov, a teda na organizáciu.

Hodnotiteľ preskúma závery z hodnotiacich pohovorov a zabezpečí všetky záväzky a sľuby, ku ktorým sa zaviazal. Skompletizovaná dokumentácia sa často

archivuje u manažéra a v kópii na personálnom útvere. Vyplnené záznamové listy z hodnotiaceho rozhovoru, ako aj celá dokumentácia majú dôverný charakter, a teda by sa nemali poskytnúť žiadnej tretej strane. Hodnotený dostane kópiu hodnotiaceho záznamového hárka alebo časti spojenej s nápravnými opatreniami, cieľmi na rozvoj a podobne. Originál sa podpisuje oboma stranami na znak dosiahnutej dohody a vytvorenia záväzku medzi hodnoteným a hodnotiteľom.



Motivačný nástroj

Hoci motivácia nie je jediným faktorom vplyvujúcim na pracovný výkon, je veľmi dôležitá. Dobrý pracovník musí nielen vedieť pracovať, ale musí aj chcieť pracovať. Pracovná motivácia – snaha podať maximálny pracovný výkon – je rozhodujúcim faktorom prosperity organizácie. Ďalšie faktory, ktoré ovplyvňujú výkonnosť, sú schopnosti, vedomosti a zručnosti zamestnanca.

Jedným z významných aspektov každej pracovnej činnosti a súčasne jedným z kritérií hodnotenia pracovníka je jeho pracovný výkon. Ten je spoludeterminovaný charakteristikami pracovnej motivácie konkrétneho človeka, ako to vyjadruje nasledujúci vzorec:

$$V = f(K \times M \times P)$$

V – výkon v jeho kvantitatívnych i kvalitatívnych aspektoch

K – kvalifikácia pracovníka

M – motivácia na prácu

P – pracovné podmienky v najširšom zmysle

Z uvedeného vzorca je viditeľné, že motivácia má na výkonnosť bezprostredný vplyv. Možností, ako zvyšovať pracovný výkon, je hneď niekoľko a každá využíva iné stimuly. Jednou z nich je aj správne realizované a nastavené hodnotenie zamestnancov.

Aký by teda mal byť systém hodnotenia, aby pôsobil pozitívne na pracovnú motiváciu?

Súhrnom uvádzaných poznatkov je možné odporúčať:

- systém hodnotenia by mal byť napojený (priamo alebo nepriamo) na systém odmeňovania,
- systém hodnotenia by mal byť napojený na rozvoj a vzdelávanie zamestnancov,
- každému pracovníkovi musia byť jasné normy výkonu, ktoré sa od neho očakávajú,
- stanovené ciele by mali byť tak pracovné, ako aj rozvojové, a mali by byť výsledkom dohody,
- ciele by mali spĺňať základné podmienky danej motivačnej teórie,
- pracovník by mal mať možnosť kariérneho rastu,
- pracovné hodnotenie by malo byť viac pozitívne,
- pracovníci by mali dostávať v priebehu roka dostatočne často spätnú väzbu od svojich nadriadených.

Maslowova teória potrieb

Na to, aby zamestnanec mohol zvyšovať mieru svojej motivácie, je potrebné, aby hodnotiteľ poznal a rešpektoval základné potreby zamestnanca, ako ich definoval Maslow.

SEBAREALIZÁCIA, sebauspokojenie – uplatnenie svojich schopností, využitie vlastného potenciálu;

UZNANIE, úcta – uznanie ostatných, ego potrebuje prestíž, pozornosť, ocenenie;

LÁSKA / SOCIÁLNE POTREBY – citové naplnenie, potreba spolupatričnosti, patriť k skupine, dávať a prijímať náklonnosť;

ISTOTA / BEZPEČIE fyzické a emocionálne – zabezpečenie pred chorobami, zranením;

FYZIOLOGICKÉ POTREBY – potrava, teplo, spánok, sex a iné.

Spätná väzba a motivácia ako proces

Na to, aby pracovník vyvinul úsilie, je potrebné splnenie troch podmienok:

1. Po jeho **úsilí** musí nasledovať primeraný **výsledok**.
2. Po výsledku musí nasledovať **odmena**.
3. Táto odmena musí mať pre pracovníka **význam**.

Pravidlá pre odmeňovanie pracovníkov:

- Nedaj všetkým rovnakú odmenu!
- Odmeň tých, ktorí vykazujú žiadané správanie lepšie ako ostatní!
- Nenechaj pracovníkov hádať, aké správanie si odmenil!
- Každému povedz, čo robí zle!
- Netrestaj pred ostatnými!
- Nech je odmena adekvátna správaniu pracovníka.
- Priveľmi vysoká odmena spôsobuje pocit viny.
- Priveľmi nízka odmena spôsobuje hnev.

Šesť zásad motivujúcej pochvaly

Pochvala je jedným z najsilnejších motivačných nástrojov. Vedúci oznamuje svojmu zamestnancovi „áno, som s vašou prácou spokojný“ a naznačuje mu „týmto spôsobom pokračujte“. Pochvala by mala naplniť zamestnanca novou energiou a radosťou z úspechu. Ak má manažér tento účel dosiahnuť, mal by sa držať niekoľkých zásad:

1. **Pochvala musí byť konkrétna.** Pracovník by mal vedieť, za čo ho chvália – za určitých okolností by si mohol pochvalu vykladať inak. Napríklad vedúci pochváli podriadeného, že v minulom mesiaci sa mu podarilo dobre pripraviť kultúrnu akciu: „Som s vami spokojný.“ Pracovník sa však domnieva, že uznanie sa týka jeho telefonického rozhovoru, pri ktorom bol v minulom týždni vedúci prítomný, ktorý však v skutočnosti nebol excelentný. A tak vyvodí z toho záver, že tento spôsob komunikácie je vhodný aj na budúce.
2. **Pochvala by mala byť adresná.** Za určitých okolností je vhodné pochváliť tím. Mnohí členovia si však myslia, že úspech je predovšetkým ich. Považujú to za nespravodlivé a očakávajú vlastnú pochvalu. Preto po vyzdvihnutí tímu by mal nasledovať prejav uznania zvlášť aktívnym jednotlivcom.
3. **Pochvala musí byť vyslovená včas.** Najlepšie po dosiahnutí úspechu. Takáto pochvala pôsobí oveľa intenzívnejšie.
4. **Pochvala má byť verejná.** Nemali by sme sa hanbiť vyzdvihnúť zamestnanca za dobré výsledky pred ostatnými. Takáto pochvala je dvojnásobne účinná. Dávate tým najavo, aké správanie očakávate.
5. **Pochvala by nemala byť formálna.** Niekedy pôsobí vyjadrenie pochvaly, akoby sa vedúci snažil odbaviť



nepríjemnú povinnosť. Pracovník sa však bude cítiť úplne inak, ak sa vedúci opýta, ako sa mu ten úspech podarilo dosiahnuť, a môže opísať neľahkú cestu, ktorá k nemu viedla.

6. **Pripravenosť chváliť.** Je mnoho vecí, ktoré ľudia vykonávajú úspešne, bez toho, že by si to niekto vôbec všimol. Nadriadení často berú ako samozrejmosť, že sa práca darí bez problémov. Mali by ste však hľadať zásluhy jednotlivcov aj tam, kde si to skôr nevšimli. Budete možno prekvapení, aké úsilie museli podriadení vynaložiť, aby sa cieľ splnil. Mali by ste teda aktívne vyhľadávať úspechy, za ktoré budete pracovníkov chváliť.

Osem zásad motivujúcej kritiky

Rovnako ako pochvala, aj kritika je dôležitým nástrojom motivácie. Ak nemá byť oslabený jej účinok alebo nemá dôjsť k nežiaducemu efektu, musia sa dodržať niektoré pravidlá:

1. **Musíme presne zistiť dôvody zlyhania.** Nemôžeme kritizovať bez toho, aby sme si vypočuli, ako k tomu došlo.
2. **Vytýkame nedbalosť a nezodpovednosť.** Cisár Jozef II. hovorieval: „Existujú tri druhy chýb: **chyba z nedbalosti** – prísne ju postihujte, **chyba z neschopnosti** – tu nie je kritika na mieste. Neschopný človek nemôže za to, že je neschopný. Je to naša vina, že sme takého človeka vybrali. **Chyba z nevedomosti** – rovnako ju netreba trestať, ak potrestáme človeka za to, že rozhodol bez

dostatku informácií, v budúcnosti už nebude chcieť rozhodovať.

3. **Očakávania musí byť jasne stanovené.** Pracovník musí jasne vedieť, čo sa od neho očakáva.
4. **Kritika má byť adresná.** Kolektívna kritika – „zhoršili ste sa“ – je sotva účinná. Pracovníci, ktorým je určená, si myslia, že sa ich to netýka, a iní sa, naopak, neopodstatnene cítia demotivovaní.
5. **Kritizujte konkrétne veci.** Nie „tvoje výsledky sú zlé“ – pravdepodobne to bude nesprávne pochopené. Človek nevie presne, čo je zlé alebo dobré.
6. **Kritika nesmie obsahovať osobné napadnutie.** Kritika sa týka zle splnenej úlohy, poukazujeme na nedostatky v práci, ale nerobíme z nich závery o charaktere pracovníka.
7. **Kritika sa má odohrávať medzi štyrmi očami.** Prítomný je len podriadený a šéf. K verejným kritikám siahnite len vo výnimočných prípadoch.
8. **Kritika musí mať zodpovedajúcu formu.** Kritizuje dospelý dospelého, nie učiteľ žiaka. Treba rešpektovať dôstojnosť kritizovaného. Neponižujme, nezosmiešňujme, nepoužívajme ironiu.

Záver

Hodnotenie pracovníkov je súčasťou celého komplexu personálnych a riadiacich činností. Je dôležitým nástrojom manažmentu, slúžiacim na efektívne riadenie výkonu a výkonnosti pracovníkov, rovnako ako na zvýšenie ich motivácie pracovať. Práve motivácia je hnacou silou, ktorá nás poháňa vpred a núti nás, aby sme na sebe pracovali

a stále sa snažili zdokonaľovať. Zlepšujúci sa pracovný výkon je jedným z predpokladov úspechu akejkoľvek organizácie. Vstupné zdroje, vrátane tých ľudských, sú obmedzené, a preto sa manažéri musia snažiť o ich účinné využívanie.

Dnes, keď na zamestnancov nazeráme iným spôsobom než len ako na vykonávateľov príkazov, prechádza hodnotenie určitým vývojom. Od pôvodného „známkovania“ a hodnotenia „od stola“ prichádza vo filozofii hodnotenia zamestnancov k posunu a dôrazu na motivovanie zamestnanca.

Takýto prístup je obzvlášť dôležitý v prípade zamestnancov kultúrnych inštitúcií a organizácií, pretože ich práca je časovo náročná (mnohí pracujú aj cez víkendy), vyžaduje si neustálu pohotovosť, vysokú mieru odbornosti a zároveň širokú škálu profesijných zručností. Odbornosť, kreativita, flexibilita, koncentrácia, výkonnosť, organizačné a komunikačné schopnosti, didaktické zručnosti, schopnosť pracovať v tímoch, to všetko je súčasťou ich činnosti. To je dôvodom, prečo je najmä v oblasti kultúry potrebné venovať motivácii ako jednému z kľúčových faktorov výkonu zamestnanca náležitú pozornosť. Okrem toho, že motivácia predchádza vyhoreniu a zlej atmosfére v malých (väčšinou ženských) tímoch, umožňuje zvyšovať efektívnosť riadenia.

Motivovaní zamestnanci sú k organizácii lojálni, dosahujú lepšie výsledky a ako zamestnanci sú stabilnejší. Záujmom každej organizácie je udržať si najlepších zamestnancov, pretože výkonnosť organizácie priamo súvisí s výkonom kľúčových pracovníkov. Aby sa jej to darilo, je nevyhnutné zamestnancov motivovať a spätne overovať účinnosť použitých nástrojov. Hodnotenie ako jeden z najsilnejších nástrojov nie je síce všeliek, ale pôsobí preventívne a motivačne.

Použitá literatúra:

- ARMSTRONG, M.: Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009
- KUBEŠ, M.: 360 stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. Praha: Grada, 2008
- TUMA, M.: Rozvoj lidských zdrojov v samosprávě. Martin: Neoprint, 2009, s. 65-103.
- HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2
- KOUBEK, J.: *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X
- KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. rozšířené a doplněné. Praha: Management Press, s. r. o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R.: *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3
- TURECKIOVÁ, M.: *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-09
- WAGNEROVÁ I.: *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7

Internet. *Andrew: Společnost Andrew dnes*. c2009 [cit. 2009-05-17]. Dostupné na WWW: <[http:// andrew.jobs.cz/ spolecnost_dnes.html](http://andrew.jobs.cz/spolecnost_dnes.html)>

Internet. *Tutor: Manažerské kurzy*. [online]. c2009 [cit. 2009-05-17]. Dostupné na WWW: <[http:// www.tutor.cz/ skoleni-seminare/profesni-otvorene-kurzy-manazerske-kurzy?page=2](http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/profesni-otvorene-kurzy-manazerske-kurzy?page=2)>

O autorovi



PhDr. Marian Štermenský, PhD.
tréner, kouč

V roku 2007 ukončil VŠ vzdelávanie v oblasti andragogiky na Filozofickej fakulte Univerzity Komenského v Bratislave. Absolvoval viaceré študijné stáže na univerzitách Bocconi, Uni Roma Tre, Università di Perugia v oblasti pracovnej psychológie a personálneho manažmentu. Doktorát získal v roku 2009 v oblasti rozvoja assessment a development centra a v roku 2013 v oblasti riadenia a rozvoja ľudských zdrojov. Je autorom viacerých odborných štúdií a manuálov z oblasti riadenia a rozvoja ľudských zdrojov. O jeho odbornosti svedčia dlhodobé skúsenosti z riadiacich pozícií v oblasti strategického HR a medzinárodných rozvojových programov. Ako kouč, tréner, konzultant pôsobí v sektoroch logistika, IT, bankovníctvo, obchod, služby a verejná správa. Ako lektor vedie tréningy pre pracovníkov v kultúre v oblasti rozvoja manažerských zručností.