7. Hodnocení pracovní výkonnosti a její změna

Téma má přidělen: — *Nina Kuľhová 2013/11/20 12:45*

Oficiální obsah tématu

Pracovní výkon – definice, kritéria. Přístupy k měření pracovní výkonnosti. Metody měření pracovní výkonnosti. Faktory ohrožující validitu měření pracovní výkonnosti. Etika měření pracovní výkonnosti. Využitíkomp etencí při měření pracovní výkon nosti. Zvyšování pracovní výkonnosti – nastavování cílů, hodnotící rozhovor, intervence nadřízeného.

Empirická studie

U toho to tématu představí student/-ka odbornou empirickou studii na téma efektivity některého postupu zvyšování pracovní výkonnosti. Bude schopen/-na do hloubky uvažovat o příčinách zjištěné efektivity a možnostech aplikace výsledků do praxe v oblasti zvyšování výkonnosti pracovníků.

Povinná literatura

Arnold, J. & Randall, R. (2010). Work psychology: understanding human behaviour in the workplace. 5th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall (strany 214–244).

Woods, S. & West, M. (2010). The psychology of work and organizations. Andover: South-Western/Cengage Learning (strany 265–309).

Doporučená literatura

Mount, K . M. & Scullen, S. E. (2001). Multisource Feedback Ratings: What Do They Really Measure? In M. London (Ed .), Ho w people evaluate others in organizations. Mahwah: Lawrence and Erlbaum Associates.

Viswesvaran, Ch. (2001). Assessment of Individual Job Performance: A Review of th e Past Century and a Look Ahead, in N. Anderson, D. Ones, H.K. Sinangil and C. Viswesvaran (eds), Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, vol. 1. London and New York: Sage

Zpracování tématu

Assessing performance at work

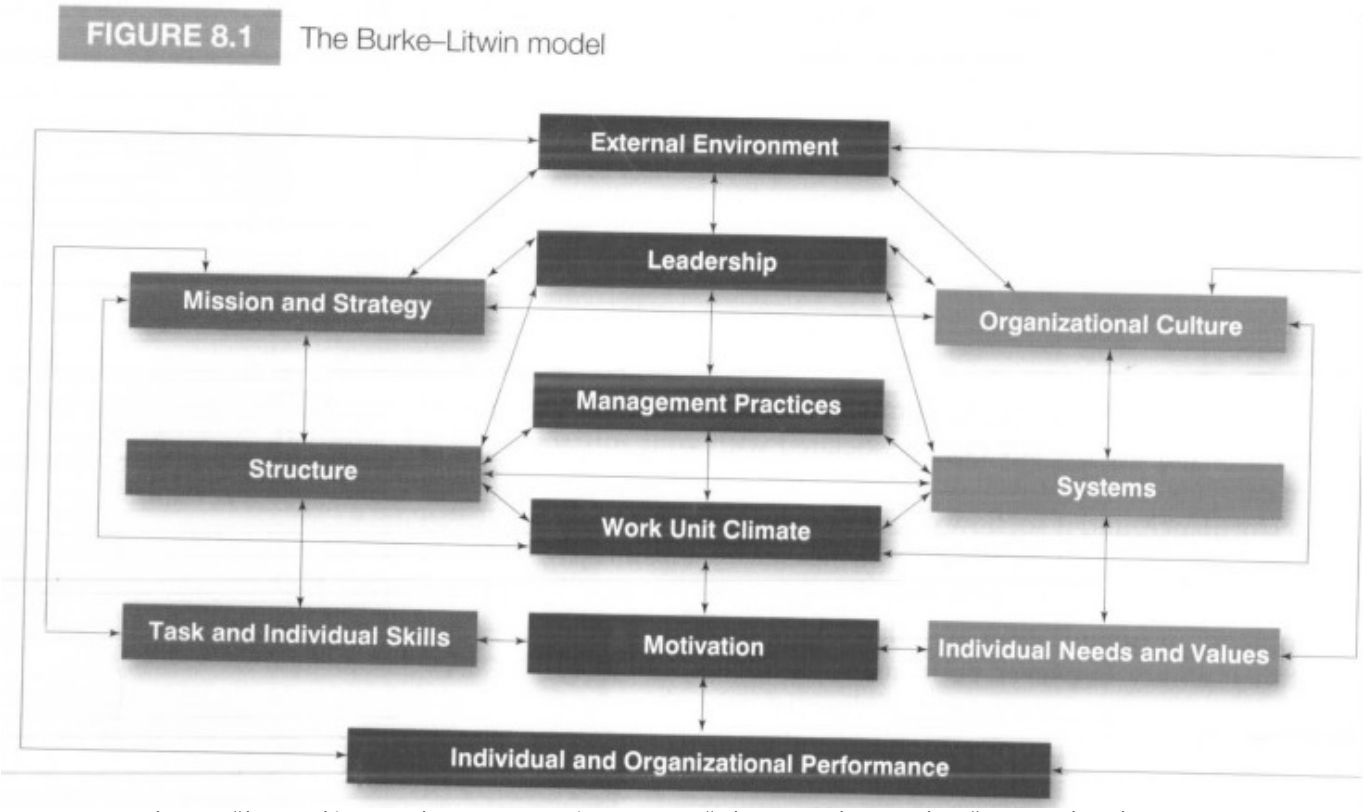
Hodnotenie je súčasťou širšej oblasti výkonového manažmentu, ktorý jestvuje aby podporoval individuálny výkon a organizačný výkon na dosiahnutie podnikových cieľov.

Definovanie pracovného výkonu

Existuje viacero spôsobov, v ktorých držitelia role môžu demonštrovať dobrý alebo zlý pracovný výkon. Hodnotenie pracovného výkonu vyžaduje objasnenie na strane pracovníka i manažéra toho, čo sa očakáva od držiteľa role, že bude robiť a aké sú štandardy, v rámci ktorých sú očakávaní stvárnené.

Dôležitosť merania výkonu a manažmentu

Systémové modely organizácii zdôrazňujú dôležitosť konceptualizácie organizácii ako navzájom prepojené systémy procesov. Jeden takýto model je Burke-Lewin model (1992).



Keď sa organizácia snaží rozvinúť alebo významne zmeniť, transformačné faktory sú aktivujúce, často nabádané zmenou v externom prostredí. Zmeny v týchto transformačných faktoroch preniká cez menej škálové („smaller –scale“) procesy k individuálnemu zamestnaneckému výkonu. Model ilustruje, že v zmysle dosahovania strategických cieľov organizácie, ľudia v organizácii musia jednať v zmysle, ktorý prispieva k týmto cieľom. Kľúčovým procesom v prekladaní stratégie do individuálneho správania je výkonový manažment. Strategický výkonový manažment je o prepájaní cieľov individuálnych výkonov s cieľmi organizácie, určujúc či jedincove výkony sú uspokojivé vzhľadom na ciele a intervenujúc, ak nie sú v zhode. Výkonový manažment tak zahŕňa hodnotenie pracovného výkonu, ale i rozvoj zamestnancov. Dve úlohy výkonového manažmentu sú: - Meranie výkonu

- Zlepšenie výkonu

Meranie pracovného výkonu

Čo meranie výkonu je a čo tento proces zahŕňa?

Podľa Tannenbauma (2006) je meranie výkonu: //zbieranie a použitie úsudkov, hodnotení, vnímaní alebo viac objektívnych zdrojov informácii pre lepšie porozumenie výkonu osoby, tímu, jednotky, pdniku, procesu, programu v zmysle prevádzania nasledovných akcií a rozhodnutí. // Otázkou je však to, čo utvára pracovný výkon a ako môže byť meraný.

Objektívne meradlá výkonu

Základným prístupom k meraniu výkonu je použitie objektívnych výsledných dát zozbieraných v organizácii. Niektoré objektívne meradlá reflektujú jadrovú úlohu alebo prácu:

- Údaje o predaji (v prácach zameraných na predaj)

- Trvanie služby (napríklad v call-centrách)

- Vyťaženosť (v prácach kde sa platí podľa denných hodnotení, meria sa napríklad čas strávený „on-contract“ vs „off-contract“

- Výsledky (objektívne merateľné výsledky nie založené na predstavách hodnotiteľa či manažéra

- Produkcia (monitorovanie výstupov)

- Kvalita (meranie objektívnych markerov, napríklad počet chýb)

A proxy meradlá, sú objektívne dáta ale nie priamo asociované s úlohou či funkciou práce, v skutku sú ale chabou náhradou za relevantné dáta týkajúce sa práce:

- Absencia

- Bezpečnostný rekord (zaznamenáva sa počet nehôd v stanovenom odbobí)

- Nedochvíľnosť

Campbell však tvrdí, že určenie hraníc toho, čo je prijateľný a čo už neprijateľný objektívny výkon je subjektívna úloha (často supervízorov) a tak veľa týchto „objektívnych mier" môže byť konceptualizovaných ako subjektívnych.

Zameraním merania výkonu má byť na správanie, pretože správanie je to, čo vlastne ľudia v práci robia a pretože výsledky a výstupy môžu byť ovplyvnené viacerými faktormi, ktoré sú mimo jedinca.

Modely pracovného výkonového správania

Ak uvažujeme o svojich kolegoch…tak si vieme utvoriť o ich práci nejaký úsudok, ten však býva ovplyvnený skresleniami. Ako napríklad halo efekt a jeho opak „horns effect".

Práce sú rozličné, vyvolávajú množstvo rozličných správaní a to vedie k multidimenzionálnm modelom pracovného výkonu. Ich konštrukcia zahŕňa zoskupenie výkonových správaní do širších homogénnych dimenzií. Každá dimenzia je definovaná podľa spoločnej témy medzi správaniami tvoriacimi celok. Multidimenzionálny prístup viedol k dvom odlišným prístupom porozumenia pracovného výkonu:

Všeobecné modely pracovného výkonu

Campbell tvrdil, že snahy zmapovať štruktúru pracovného výkonu sú rovnako dôležité ako minulé snahy porozumieť latentnej štruktúre inteligencie a osobnosti. Pre vystihnutie spoločných komponentov pracovného výkonu a rozvinutie teórie, ktorá by mohla formovať dizajn nástrojov hodnotenia, Campbell et al (1993) identifikovali **8 všeobecných faktorov pracovného výkonu**, pričom každý bol zložený ešte z ďalších špecifickejších faktorov. 3 z týchto faktorov sú dôležité pre všetky pracovné roly (podčiarknuté). Tieto faktory vychádzali z pôvodnych piatich, ktoré vyšli z výskumu zasadeného do armádneho prostredia. Je však potrebné ešte viac objasniť konštruktovú validitu individuálnych faktorov.

Campbell	Bartram
1. Job-specific „core" task proficiency	1. Enterprising and performing
2. Non-job specific proficiency	2. Interacting and presenting
3. Written and oral communication	3. Analysing and reporting
4. Demonstrating effort	4. Creating and conceptualising
5. Maintaining discipline	5. Adapting and coping
6. Facilitating peer/team performance	6. Supporting and cooperating
7. Supervision/leadership	7. Leading and deciding
8. Management/administration	8. Organising and executing

Bartram sa snažil o zmapovanie latentnej štruktúry pracovného výkonu skúmaním kompetencií vystavených v škále rozličných prác v rozličných organizáciách. Kompetencie súvisia s pozorovateľnými zručnosťami a schopnosťami, ktoré jedinec vyžaduje v úmysle vykonať úlohu alebo rolu efektívne. „Competency framework" popisuje správania asociované s dobrým a slabým výkonom pre každú kompetenciu. Identifikoval, či existujú nejaké spoločné faktory medzi rozličnými nezávislými zdrojmi kompetenčných dát. Takto tiež našiel **8 faktorov pracovného výkonu**.

Prvým krokom je rozdelenie pracovného výkonu do častí, a je viacero spôsobov toho, ako to urobiť. Avšak najviac podporovaný prístup je odlíšenie **„task performance"** a **„citizenship behaviours"**

Task performance – má priamy vplyv na organizačný výkon a je definovaný ako efektivita s ktorou držitelia práce vykonávajú činnosti ktoré súvisia s technických jadrom organizácie. Rozšírenie tejto definície prinieslo dva druhy činností „task performance":

- Premena surových materiálov do tovaru a služieb ktoré tvoria produkty organizácie

- Činnosti, ktoré udržujú a slúžia technickému jadru organizácie (supervízia)

Existuje viacero perspektív ako „rozbiť" task performance na špecifické komponenty. Campbell et al. rozlišovali dva aspetky:

1. Job-specific task performance – výkon v úlohách, ktoré sú centrálne v pracovnej roli jedinca, ako dobre jedinec spĺňa úlohy vypísané v popise jeho práce

2. Non-job-specific task performance – výkon v úlohách, ktoré nemusia byť jadrové v roli jedinca v organizácii, výkon či úlohy mimo

oblasť jadrovej zodpovednosti (napríklad krátkodobé projekty)

Organizational citizenship behaviour – alebo aj extra-role behaviours. Tieto správania sú ponímané ako kritické pre efektívny výkon organizácie. Organ si všimol, že ľudia prispievajú k existencii organizácie nad rámec ich jadrových úloh, ako činnosti pomáhanie a kooperácia, všeobecná podpora pre organizáciu a jej úlohu. Je to správanie nie priamo rozpoznateľné cez formálny systém odmeňovania. Je viacero modelov OCB. **Organov model**, ktorý rozlišoval 5 dimenzií: **altruizmus, zdvorilosť, svedomitosť, umenie prehrávať a občianska cnosť.** Dvojdimenzionálna štruktúra **Williamsa a Andersona** rozlišovala medzi **OCB voči jedincom a OCB voči organizácii**. Podobne je to tak aj u **Colemana a Bormana** (2000): **Osobná podpora** (pomáhanie ostatným, učenie ostatných vedomostiam a zrčnostiam, priame vykonávanie úloh ostatných, kooperácia…) a **organizačná podpora** (obrana a podpora organizácie, vyjadrovanie spokojnosti a loajality, podpora cieľov organizácie). Ich model zahŕňa i tretiu dimenziu: **svedomitá iniciatíva** (vytrvalá extra snaha navzdory ťažkým podmienkam)

Opakom sú **CWB –counterproductive work behaviours**. Podľa Viswesvarana a Onesa je to tretia dimenzia pri OCB a task performance. Identifikovali niekoľko sruhov CWB:

- Ničenie majetku

- Užívanie látok v práci

- Násilnosť

- Nedochvíľnosť, absencia, odchod zamestnacov

Iní autori uvádzajú že na OCB a CWB sa nemožno dívať ako na opačné póly ale ako na oddelené ale súvisiace konštrukty.

= Extra-role performance (výkon nad rámec role) = **Organ et al.** (1980s) – vytvorili termín ***„organisational citizenship behaviour“*** – na opis toho, čo možno považovať za extra-role performance (výkon nad rámec role). Manažéri boli požiadaní, aby spísali zoznam správaní, ktoré by mohli očakávať od dobrých pracovníkov, ale ktoré by nemohli oceniť, alebo ku ktorým by nemohli zamestnancov nútiť (napríklad: nápomocnosť, svedomitosť, zdvorilosť…). Všetky tieto prispievali k vytvoreniu lepšieho prostredia na pracovisku. OCB je dôležité pre vytvorenie pozitívnej pracovnej klímy a zlepšenie skupinového výkonu. Tento aspekt nemusí byť zachytiteľný tradičnými pracovnými opismi a modelmi pracovného výkonu.

Borman a Motowidlo (haha motovidlo :D) rozlišovali:

a) **„task“ performance** – efektivita ktorou zamestnanec vykoná set technických alebo rolovo špecifických cieľov

b) **„contextual“ performance** – ktorý vplýva nepriamo na organizačnú klímu a zlepšuje pracovnú spokojnosť. Je koncepčne to isté ako OCB.

Vo výskumoch sa však OCB nejaví ako hodnotené správanie v organizácii, dokonca môže byť vnímané ako indikujúce, že jedince je príliš „mäkký“ uspieť, napríklad v takej kompetetívnej bankovej kultúre. Vo viacerých prácach dobré OCB by len nepravdepodobne kompenzovalo chabý „task performance“.

Kompetenčné prístupy k meraniu výkonu

Jedná sa o populárny súčasný prístup analýzy pracovného výkonu, zručností, schopností a atribútov výkonu. Kompetencie sú – *konštelácia alebo skupina správaní, ktoré sú špecifické, pozorovateľné a verifikovateľné, spoľahlivo a logicky klasifikované dokopy a ktoré sú spojené s pracovným úspechom.* Kompetencie sú však niečo ako konceptuálnym zmätkom. Neexistuje štandardný formát ako majú byť kompetencie reprezentované.

Kľúčovým je, že pracovné kompetencie by mali byť behaviorálne definované. Behaviorálne deskriptory či indikátory sú používané na podporu posudzovania kompetencií a prepracovanie ich významu. Správania popísané v indikátoroch, ak sú pozorované vo výkone osoby, sú brané ako dôkazy efektivity pracovného výkonu, alebo ako prítomnosť kompetencie. Opisy kompetencii tiež obsahujú negatívne indikátory správania. Posudzovanie kompetencií všeobecne zahŕňa hodnotiteľa robiaceho úsudok o tom, ako efektívne jedinec demonštruje správania asociované s kompetenciou.

Kompetencie sú vývinom behaviorálnej perspektívy na meranie výkonu a sú používané organizáciami na pomoc štrukturovať hodnotenie zamestnancovho výkonu. Môžu byť konštruované aby odrážali rozličné druhy práce v organizácii a konceptualizované ako úzke aspekty výkonu alebo ako široko klenuté konštrukty. Ich flexibilita je z istej časti zodpovedná za kritiku smerovanú na nedostatok štruktúry a koherencie v prístupe založenom na kompetencie.

Tett et al (2000) vytvorili **hyperdimenzionálnu taxonómiu manažérských kompetencií** (53) zatriedených do 9 oblastí (traditional functions, task orientation, dependability, open mindedness, communication, developing self and others, occupational acumen and concerns.



Key learning point

Čo sa týka kompetencií, treba mať na pamäti že nie všetky kompetencie sú relevantné pre všetky práce. Ak sa výkon

hodnotí na základe kompetencií, je potrebná analýza práce a kompetencií na identifikovanie kompetencií ktoré sú potrebné k hodnoteniu.

Metódy merania pracovného výkonu

Pozorovanie a usudzovanie výkonu

Interpersonálne úsudky sú často selektívne a skreslené chybami. Podľa **Schneiderovho modelu attraction-selection-attrition (ASA)** manažéri v organizáciách majú tendenciu rozvinúť taký systém, ktorý slúži výberu a povýšeniu ľudí s podobnými osobnosťami a hodnotami. Tieto skreslenia sú často nevedomé a vyplývajú z kognitívnych skratiek (heuristiky) – napríklad stereotypy.

Významným použitím úsudkov výkonu je pri rozhodovaní o potenciáli vedenia (leadership potential). Ľudia vnímaní manažérmi ako majúci potenciál, tak potom zisťujú že dostávajú prídavné tréningy na rozvoj a tak viac majú možnosti vypestovať si zručnosti požadované pre vedenie. Väčšina ľudí si vytvára úsudky o potenciáli vedenia na ich prototypovej schéme leaderských charakteristík.

Ďalším je relatívna sila pozorovateľa, ktorá môže vyvolať nevedomý vplyv na rozhodnutie ohľadom hodnotenia, ktoré môžu redukovať jeho reliabilitu a validitu. Lídri si často myslia, že s ich rozhodnutiami všetci súhlasia, lebo ich rozhodnutia sú dobré. Taktiež prehliadajú ostatné potenciálne faktory ako motivácia podriadených dostať sa do priazne silných jedincov, ktorí vedia ovplyvniť ich budúcnosť.

Key learning point

V zmysle maximalizovania validity a férovosti, hodnotitelia si musia byť vedomí spôsobov, akými nevedomé skreslenia môžu vplývať na ich vnímanie a hodnotenie výkonu druhých.

Hodnotenie výkonu

Jednoduché ratingové škály sú pravdepodobne najbežnejším spôsobom zberu úsudkov týkajúcich sa výkonu. Dimenzie výkonu sú „rozbité“ do častí a hodnotitelia sú požiadaní aby indikovali úsudky ohľadom výkonu použitím špecifických ratingových škál.

Vytváranie ratingových škál umožňuje kvantifikovať a porovnávať rozličné aspekty pracovného výkonu. Kľúčový problém sa opäť týka reliability a validity. Grafické škály sú zraniteľné na možné zdroje chýb. Napríklad zhovievavosť – jedna z charakteristík osoby, ktorá robí rating. Niektorí majú tendenciu poskytovať väčšie množstvo pozitívnych odpovedí (pozitívna zhovievavosť) a niektorí zas opačne (negatívna zhovievavosť). Túto tendenciu možno spozorovať pri porovnaní dvoch alebo viacerých posudzovateľov. Tento efekt tiež môže byť spôsobený nevedomým skreslením, či motiváciou zapáčiť sa jednému z hodnotiteľov. Ďalšie chyby sú halo efekt (poznáme), chyba centrálnej tendencie.

Key learning point

Viacnásobné položky môžu pomôcť zlepšiť reliabilitu ratingových škál.

Zlepšenia ratingových škál a meradiel posudzovania podľa Woodsa:

- tréning - školenie posudzovateľov aby si boli vedomí skreslení

- použitie FDRS

- použitie viasnásobných hodnotiteľov (ako viacnásobná SV)

- použitie behaviorálnych škál

FDRS – Forces distribution rating system

Zahŕňa hodnotenie individuálneho zamestnancovho výkonu a je priamo porovnateľné s ostatnými pracovníkmi v skupine. Je založené na myšlienke že výkon skupiny zamestnancov je pravdepodobne normálneho rozloženia. V FDRS sú manažéri požiadaní identifikovať 20% z ich staff ktorí sú „top“, 70% ktorí sú „average“ a 10% ktorí sú „low“. Tiež sa od nich očakáva ocenenie „top“ pracovníkov či

potenciálne vyhodiť spodných 5-10%. Táto metóda však nemá veľkú popularitu.

Behaviorally anchored rating scales

Anchors (kotvy) popisujú špecifické správanie, ktoré je kritické pri určovaní určitej úrovne pracovného výkonu. Používa sa 4kroková procedúra:

1. S pomocou „expertov“ definovať faktory potrebné pre úspešný pracovný výkon

2. Použiť druhú skupinu „expertov“ aby dali príklady špecifických správaní asociovanými s vysokým, stredným a nízkym výkonom na týchto faktoroch.

3. Tretia skupina vezme príklady z kroku 2 a nezávisle ich prepojí s faktormi v kroku 1

4. Použitie „expertov“ na pridelenie škálových hodnôt položkám, ktoré potom slúžia ako behaviorálne kotvy pre škálu.

BARS sú len trochu lepšie ako grafické hodnotiace škály, to navodzuje otázku, či sa oplatí snaha konštruovať BARS. Ratingové škály môžu byť zlepšené použitím behaviorálnych kotiev, ktoré definujú typ správania, ktoré hodnotitelia očakávajú, že niekto môže demonštrovať pre každý bod na hodnotiacej škále.

Argument PRE: snaha pri konštrukcii grafickej škály môže byť porovnateľná so snahou pri BARS a s plánovaním, k tomu je možné kombinovať proces tvorby BARS s vykonaním analýzy práce, čo minimalizuje náklady a snahy.

Ďalší typ BOS – behaviour observation scale – hodnotenie v termínoch frekvencie „off occurence“ relevantného správania.

Metóda posudzovania založená na výsledkoch

Výkon zamestnanca je hodnotený na základe toho, čo dosiahol skôr než na základe toho, čo robí. Výhodou tohto prístupu je zjednodušenie hodnotenia a odstránenie nejednoznačnosti. Základy pochádzajú z tradičného na výsledky zameraného manažmentu (Management by Objectives - MBO). Tvrdí, že kľúčom v motivovaní zamestnancov je nastavenie cieľov. Tento prístup je obmedzený z dvoch dôvodov: je extrémne zložité porovnávať rozličných zamestnacov použitím prístupu preto, lebo nie sú používané numerické ratingy pre posúdenie výkonu; a aby to bolo férové voči zamestnancovi, tak by bolo potrebné zohľadňovať nejako širšie kontextuálne záležitosti, ktoré môžu mať vplyv na výkon.

Metóda posudzovania založená na kompetenciach

Používa kompetencie a ich definície na štruktúrovanie posudzovania zamestnancovho výkonu. Prístup je podobný behaviorálnemu prístupu k posudzovaniu, avšak správania nie sú hodnotené izolovane, ale zhrnuté dokopy v širších kompetenčných dimenziách.

Hodnotenie výkonu v práci

K histórii o automatizácii a zjednodušení produkčno-úrovňových prác, počítačové a komunikačné technológie nielenže zmenili ako ľudia pracujú, ale i kde pracujú a ako sú organizácie štrukturované. Organizácie sa stali globálnejšími…

Monitorovanie výkonu

V súčasnosti sú populárne elektronické metódy, ako napríklad v call-centrách. Manažéri často checkujú zamestnancov počúvaním ich telefonických rozhovorov so zákazníkmi. Výhodami sú: dáta týkajúce sa výkonu môžu byť zozbierané za nejaký čas a od veľkého množstva pracovníkov. Tieto dáta môžu byť dôležitým zdrojom informácii pre hodnotenie rozvoja či selekčných procedúr, pre zamestnancov to znamená, že takéto dáta sú odolnejšie na chyby hodnotiteľov, a nie sú tak zraniteľné na efekt výnimočných udalostí ako choroba alebo problém v práci. Avšak podľa niektorých je tento spôsob rušivý a stresujúci. Výskum prináša zmiešané zistenia.

Hodnotenie výkonu a manažment ľudských zdrojov

Opäť zmena, čo sa histórie týka, HRM nahradilo tradičné personálne funkcie vo viacerých organizáciach. HRM zohráva strategickú rolu v org. Je v ostrom kontraste s personálnym manažmentom, ktorý sa sústreďuje na poskytovanie podpory a služieb týkajúcich sa mzdy a kontraktu. Podľa HRM sú zamestnanci dôležitým podnikovým zdrojom, ktorý potrebuje byť starostlivo menežovaný pre maximalizáciu návratu investícii a na dosiahnutie podnikových cieľov. Manažéri HR sa snažia uviesť do súladu HR stratégiu s podnikovou stratégiou prostredníctvom systémov ako rekrútment manažment, rozvojový manažment a výkonový manažment.



Key learning point

HRM dáva do súladu ľudskú stratégiu s podnikovou stratégiou dizajnovaním systémov hodnotenia výkonu (performance assessment systems), ktoré identifikujú, rozvíjajú a oceňujú talent dosiahnuť podnikové ciele.

Performance appraisal (hodnotiaci rozhovor)

Jedným z dôležitých kontextov pre hodnotenie výkonu je „employee appraisal“ (posudzovanie zamestnanca). Kľúčom k tomuto procesu je príležitosť pre manažéra poskytnúť SV zamestnancovi, a angažovať sa v dialógu ohľadom toho, čo by mohli robiť inak. Najbežnejšou metódou je PA – performance appraisal (hodnotiaci rozhovor), môže slúžiť viacerým cieľom zahŕňajúc:

- Poskytovanie SV zamestnancovi o jeho výkone

- Určenie či má zamestnanec rozvojové potreby

- Identifikovanie oblastí, kde výkon môže byť zlepšený

- Nastavenie budúcich výkonových cieľov a objektív

- Vytváranie vhodného systému oceňovania na základe výkonu

- Identifikovanie jedincov s potenciálom k posunu na seniorskú či viac vyzývavú rolu

- Určovanie dôvodov pre chabý výkon

- Porovnávanie individuálneho výkonu s výkonom ostatných

PA je mechanizmus uistenia, že jedincov výkon prispieva k podnikovým cieľom. Ak však nie je PA vykonaný správne, má schopnosť zamestnancov demotivovať. Probematickým je ak je PA dizajnovaný aj pre rozvoj aj pre oceňovanie. Mal by slúžiť jednému cieľu.

= Výhody a nevýhody PA = Bežne sa jedná o stretnutie zamestnanca a manažéra ohľadom jeho správania za posledných 6-12 mesiacov. Manažér poskytne SV s evidenciou podporujúcou jeho SV. Zamestnanec je bežne požiadaný aby poskytol „self-review“ opisujúcu, čo pokladá za hlavné úspechy a identifikujúcu oblasť rozvoja.

V: tieto stretnutia sú adaptabilné, poskytujú príležitosť pre reflektívny dialóg, umožňuje to u zamestnanca podporiť jeho zmysel pre kontrolu nad procesom a podporiť odvahu angažovať sa v tomto procese.

N: môže byť stresujúce, zdrojom neuspokojenia pre oboch, pre manažérov môže byť problematické podať SV, často informácie v PA pochádzajú z jedného zdroja, čím sú náchylné na chyby a skreslenia. Keď sa zamestnanec podceňuje, alebo má chabý výkon, často manažéri poskytujú zhovievavý PA na podporu zamestnacovho self-efficacy, či na vyhnutie sa porozhovorovému konfliktu so zamestnancami. I manažérova svedomitosť vplýva na správnosť hodnotení. High-agreeableness jedinci vykazujú sklon hodnotiť bezkonfliktné, harmonické vzťahy s ostatnými a majú vôľu kompromitovať vlastné záujmy pre dobro ostatných, teda dajú skôr zhovievavý rating. Zistil sa vzťah medzi agreeableness a performance rating, keď bol hodnotený chabý výkon.. Ďalším problémom je ako odlíšiť výkon jedinca od výkonov ostatných, teda jeho vlastné snahy, pretože sa v súčasnosti zvyšuje kodependencia (spoluzávislosť).

Vilanova a Bernardin (1991) navrhujú:

- Uistiť sa, že kritéria výkonu použité v PA sú relevantné k práci a esenciálne alebo aspoň dôležité pre pracovný výkon

- Poskytnúť jasné definície pre kritéria výkonu tak, že obaja majú zdieľané porozumenie toho, čo sa posudzuje

- Trénovať posudzovateľov a posudzovaných, aby vedeli ako používať tento systém

- Uistiť sa, že sa posudzovanie deje frekventovane, aby sa vyhlo spoliehaniu sa manažérov na pamäť a všeobecné dojmy

- Zoskupiť individuálny výkon na skupinovú alebo tímovú úroveň, kde výkon zamestnancov je kodependentný

- Zvýšiť počet ľudí poskytujúcich hodnotenia výkonu a kombinovať hodnotenia od hodnotiteľov štatisticky

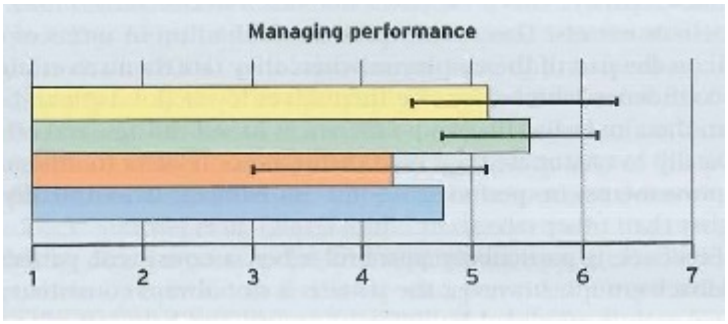
- urobiť posudzovateľov zodpovedných za ich hodnotenia

Viacnásobná spätná väzba (multisource feedback)

Bola vytvorená na základe kritiky tradičnej PA. Často je refereovaná ako 360° SV pretože jedinci sú v nej hodnotení anonymne viacerými rozličnými hodnotiteľmi vrátane ich manažéra, pracovných kolegov, ľudí ktorých supervízorujú i zákaznici. Používanie

viacnásobnej SV v organizáciach rastie. Dôvodom je najmä to, že táto SV poskytuje viac zaokrúhlený a tak vhodnejší obrázok jedincovho výkonu. Tým, že viac ľudí poskytuje hodnotenie výkonu, každý môže pozorovať trochu odlišný aspekt jedincovej práce a tým prispievajú k validite posudzovania. Viacnásobná SV bežne zahŕňa 8-10 ľudí, ktorí jednotlivo hodnotia cieľovú osobu v sérii správaní relevantných práci, použitím 5-7 bodovej likertovej škály. V súčasnosti je už rozvinutý online systém (nie pero-papier), tak je možno zozbierať a analyzovať nespočetné množstvo SV a preložiť ich do reportov SV, ľahko a s malou snahou.

Príklad: kompetencia - managing performance



Škála od (dobre) 1-7 (dobre nad priemer) Spodný riadok - sebaohodnotenie hodnoteného a vyššie sú hodnotenia od senior manažérov, kolegov a podriadených. Linky na každom riadku určujú maximálne a minimálne hodnotenie v tej skupine.

Rodziel medzi sebahodnotením a hodnoteným ostatnými je oblasťou záujmu, pretože sa predpokladá, že SV môže pomôcť jedincovi jednať tak, aby tento rozdiel znížil. Vychádza to z predpokladu, že rozdiely môžu byť spôsobené nízkym sebauvedomením.

SV je silná ak v nej vyjdú konzistentné výsledky zo všetkých skupín.



Key learning point

Viacnásobné hodnotenia výkonu od odlišných zdrojov môžu poskytnúť viac zaokrúhlený (rounded) obrázok jedincovho pracovného výkonu.

Funguje viacnásobná SV?

Hodnotenia ľudí s pravdepodobnosťou budú kompromitované ak vedia, že ich posudky budú ovplyvňovať status osoby a jeho mzdu. Hodnotenia podriadených sú menej použiteľné ak sú použité pre posudzovanie v porovnaní s rozvojom.

Smither et al (2005) našli len malé zlepšenia v zamestnancovom správaní a postojoch následujúc SV. A práve, podľa nich, hodnotenia od podriadených sú tie, ktoré vplývajú na výkon najviac. Atwater et al (2007) naznačujú, že viacero kľúčových faktorov pravdepodobne vplýva na úspech viacnásobnej SV:

- jasnosť úmyslu,

- úroveň dôvery - anonymita SV vie napomôcť dôvere, avšak nedostatok odpovednosti môže vplývať na kvalitu hodnotenia,

- individuálne charakteristiky - pozitívna orientácia na SV, vnímaná potreba zmeny, vysoká svedomitosť, a self-efficacy, nizka anxieta a vnútorný LOC,

- organizačné faktory ako podpora po SV, pospätnoväzbový couching

SV sa zdá byť úspešnejšia ak je implementovaná skôr ako rozvojový nástroj (o tom v inej otázke) než ako nástroj hodnotenia.



Key learning point

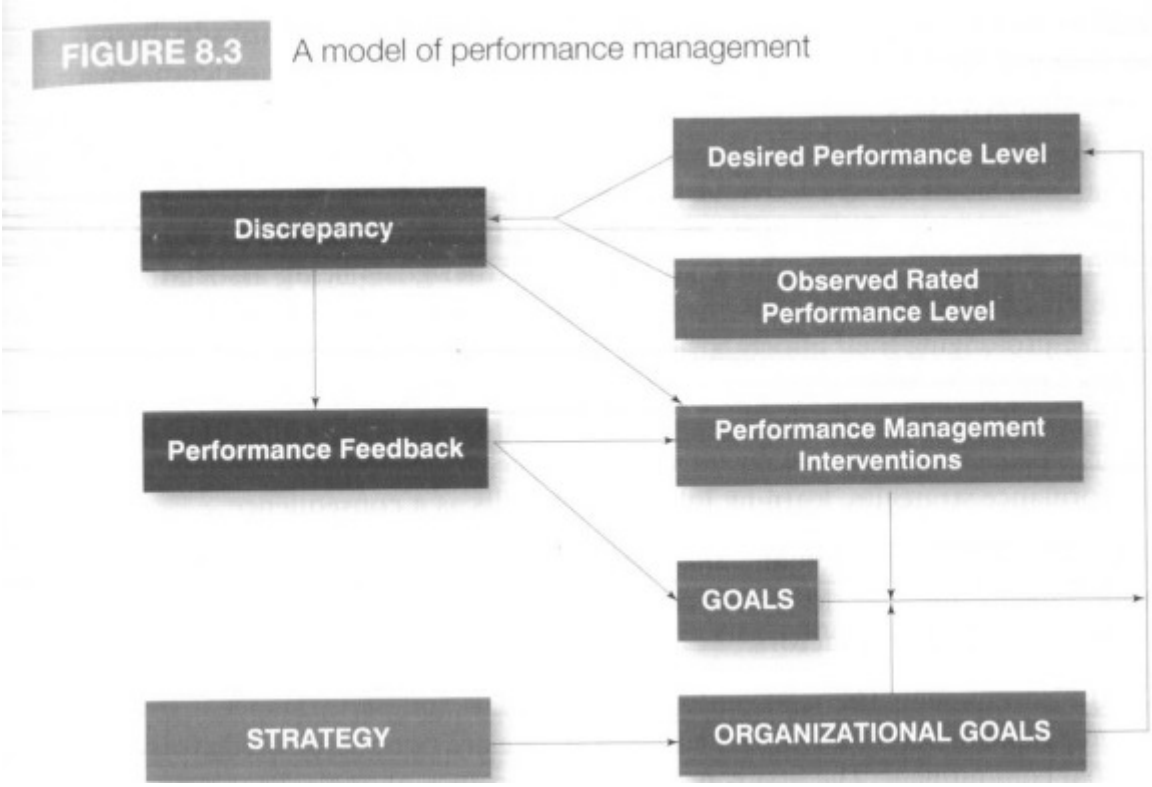
Viacnásobná SV môže viesť k zlepšeniam v zamestnacovom výkone, tým, že je poskytnutá dôvera v proces, a podpora po SV, ktorá pomáha jedincom porozumieť a jednať podľa identifikovaných rozvojových potrieb

---

Zlepšovanie výkonu a manažment

Hodnotenie výkonu je jedna z častí výkonového manažmentu. Aguinis definuje výkonový manažment ako:// kontinuálny proces

identifikujúci, merajúci a rozvíjajúci výkon jedincov a tímov a prepájajúci výkon so strategickými cieľmi organizácie.// **Murphy a DeNisi** prezentujú model procesu výkonového manažmentu.



Ukazuje ako posudzovanie výkonu sedí do celkového procesu výkonového manažmentu. Meranie výkonu sa zvažuje súčasne so žiaducou úrovňou výkonu. Žiaduca úroveň výkonu je odvodená z korporátnych a individuálnych cieľov. Výkonové ciele by mali odrážať stratégiu organizácie a proces nastavovania individuálnych cieľov zahŕňa prekladanie širších organizačných stratégii do menších, merateľných cieľov pre jednotky, tímy a jedincov. Nasledovanie krokov v modeli vedie k rozvojovému procesu. Cyklická prirodzenosť tohto modelu podporuje neustálu prirodzenosť výkonového manažmentu. Tri dôležité procesy sú identifikované z modelu:

- nastavenie výkonových cieľov

- výkonová SV

- intervencie manažmentu ohľadom výkonu

1. Nastavenie cieľov Ciele sú dôležité pretože zaisťujú, že výkon jedinca je v súlade so štandardami výkonu organizácie. Kľúčové zistenia (Locke a Latham) ohľadom nastavenia cieľov:

- nastavenie cieľov vyúsťuje do vyššieho výkonu ako bezcielne nastavenie. Náročnejšie ciele tiež vyúsťujú do vyššej úrovne snahy a výkonu

- špecifické ciele sú lepšie ako ciele typu „rob ako najlepšie vieš“, vedie to k vyššiemu výkonu

- ciele ovplyvňujú výkon skrz 4 mechanizmy: 1. smer správania - ciele usmerňujú správanie v smere činností relevantných k cielu; 2. nabudenie správania - ciele vedú k vyššej snahe voči relevantným aktivitám; 3. ciele ovplyvňujú perzistenciu - ťažšie ciele predlžujú snahy dosiahnuť ciele; 4. ciele vedú ľudí k rozvoju ich prístupu k práci

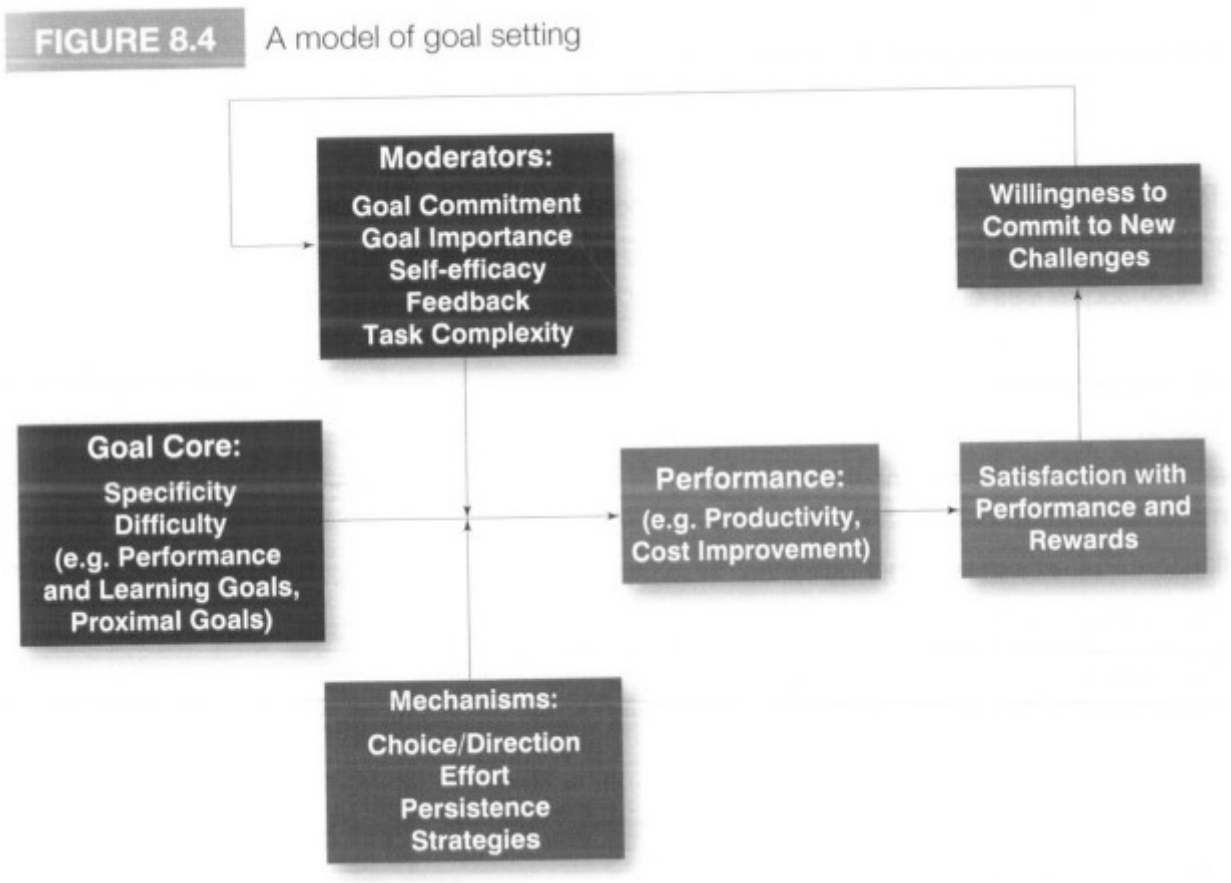
Vzťah medzi cieľmi a výkonom je tiež moderovaný viacerými faktormi. To znamená, že rozsah do akého ciele vyúsťujú do výkonu závisí od množstva prídavných faktorov:

- *záväzok k cieľu* - vzťah je silnejší ak sú ľudia zaviazaní k cieľom, sú dva hlavné prediktory tohto záväzku: vnímaná dôležitosť cieľov a self-efficacy (vnímaný rozsah do ktorého je osoba schopná dosiahnuť ciele)

- *spätná väzba* - umožňuje ľuďom vidieť ako sa im darí v zmysle cieľov a ako zmeniť správanie tak aby sa stretli s cieľmi

- *komplexnosť úlohy* - vzťah silnejší ak sú úlohy menej náročné, pretože pri vysokokomplexných úlohách dosahovanie cieľov je spájané so stratégiami a zručnosťami a teda so schopnosťami ľudí.

Model Locke a Latham (2002) sumarizuje proces v ktorom výkon je zlepšený alebo riadený cez nastavenie cieľov. Kľúčovým je že model je asociáciou dosahovania cieľov s upokojujpcimi a dôležitými odmenami, reflektujúcou paralelu k Vroomovej Expectancy theory. Pre informáciu sa rozlišuje (konkrétne s príkladom na študentoch) *Learning Goal Orientation* (motivácia učiť sa a porozumieť) a *Performance Goal Orientation* (motivácia dosahovať vytúženú známku v teste)



2. Výkonová spätná väzba

SV by mala jasne komunikovať postup k cieľom, ale dôležitejšie slúži rozvojovým cieľom. Dobrá SV umožňuje zamestnancom vidieť, čo robia dobre, pomáha budovať sebavedomie, identifikuje oblasti zlepšovania, pomáha budovať kompetencie a dokáže podporiť angažovanie sa v organizácii.

Charakteristiky efektívnej SV (Aguinis):

- aktuálnosť (SV je podaná tesne po udalosti)

- frekvencia (pravidelne a neustále)

- špecificita (špecifické správania alebo aspekty výkonu)

- verfikovateľnosť (zameranie na overiteľné fakty, nie na „drby“)

- konzistencia (tón konzistentný)

- súkromie (vhodný čas a miesto, aby sa vyhlo zahanbeniu)

- následky (následky a potenciálne výstupy správania sú komunikované aby bola SV kontextualizovaná)

- opis prv, hodnotenie potom

- výkon ako súvislý (zameranie na demonštráciu viac dobrého správania než neefektívneho správania, komunikácia že výkon nie je jednoducho dobrý/zlý)

- identifikácia vzorov (vzorov chabého správania radšej než izolovaných chýb)

- sebavedomie u zamestnanca (zdôraznenie, že negatívna SV je zameraná nie na osobu ale na správanie)

- rada a tvorba nápadov (spôsoby zlepšenia výkonu ponúknuté manažérom a navrhy od zamestnanca)

Dôkazy nasvedčujú tomu, že dávanie chabej SV môže byť menej efektívne než žiadna SV. Taktiež, SV vie podporiť výkon, ale môže mať naň negatívny vplyv. Výskumy SV sú zamerané na mechanizmy, ktoré určujú prečo jedinec môže reagovať pozitívne na SV, kým iný

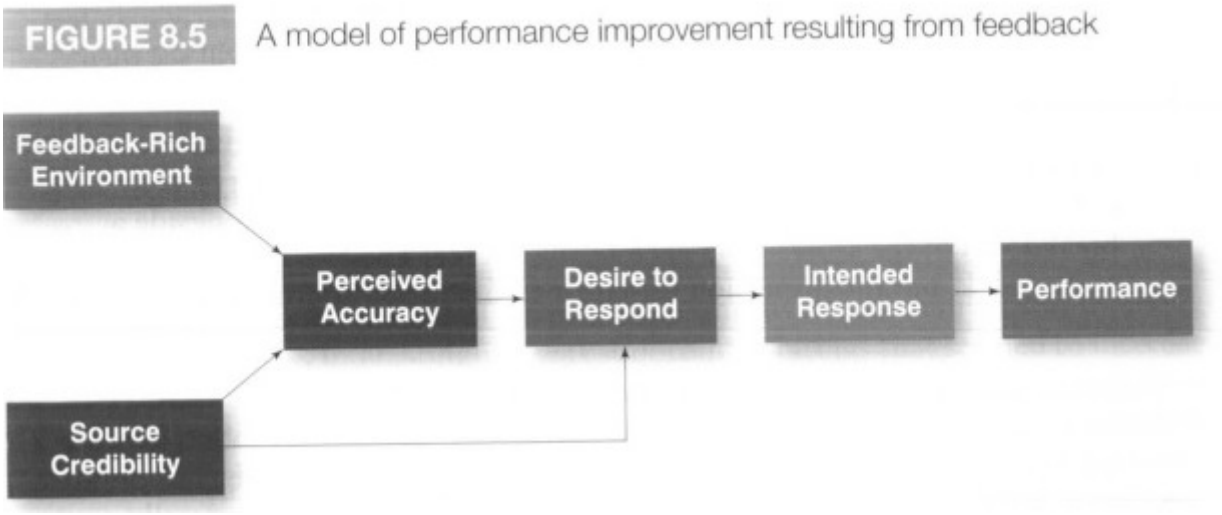
reaguje negatívne. Kluger a DeNisi (1996) navrhujú, že predstavy o podstate SV súvisia so zmenou správania. SV vedie k zlepšeniu výkonu, keď informuje osobu ohľadom potrebnej zmeny v správaní, alebo keď vyzýva k predpokladom ohľadom najlepšej cesty ako niečo v práci urobiť. SV, ktorá je osobná zameriava jedinca na zlepšenie alebo obranu seba, a preto zameriava pozornosť od úlohy. Podľa Kluger a DeNisi spôsob akým tento proces funguje pre jedinca pravdepodobne závisí od jeho osobnosti a situácie. Kinicki, Prussia, Wu a McKee-Ryan (2004) vytvorili model, ktorého implikácie sú:

- SV je preložená do výkonu cež sériu následných kognitívnych mechanizmov, ktoré reprezentujú individuálne reakcie a úsudky

- základny úsudok, ktorý jedinec robí ohľadom SV je jej presnosť (správnosť). Vnímaná presnosť SV závisí od kredibility zdroja a prítomnosti „feedback-rich envirnoment“ (prostredia bohatého na SV).

- Vnímaná správnosť SV súvisí s túžbou odpovedať na SV, priamy vplyv tu má i kredibilita zdroja

- túžba odpovedať na SV vedie k formovaniu zámernej odpovede. Je mierny vzťah medzi intenciou odpovedať a aktuálnou zmenou výkonu.



Krok od zámeru k správaniu je pravdepodobne ovplyvnený škálou postojových a kognitívnych procesov.

3. intervencie výkonového manažmentu Tieto intervencie sú v organizácii používané vtedy, keď hodnotenie výkonu identifikuje oblasti, v ktorých je výkon pod očakávania alebo pod požiadavky. Veľa týchto intervencií je rozvojových, a sú dizajnové tak, aby vystihli medzeru vo vedomostiach, zručnostiach, schopnostiach a kompetenciach.

a) ***koučing pre výkon*** - koučing zahŕňa podporu niekoho v práci, aby zlepšil svoj výkon, tým že sa mu pomáhajú objasniť problémy v práci, nastaviť ciele a zhodnotiť výkon. Obvykle je koučing jeden-na-jedného. Kultúra organizácie musí byť podporujúca pre koučing, keďže je nepravdepodobné, že by bol efektívny vo veľmi kompetetívnom prostredí. Vzťah medzi koučom a koučovanou osobou je veľmi dôležitý a v dobre rozvinutom sytéme koučingu v organizácii je záväzok k:

- vytváraniu kultúry a nastaveniu koučingových postupov, ktoré sú prepojené s filozofiou koučingu,

- budovaniu koučingových zodpovedností do práce ľudí

- testovaniu zručností koučov a uisťovaniu, že majú vhodný tréning a supervíziu, takisto ako i príležitosti k zlepšovaniu svojich zručností

- vyberaniu zamestnancov ku koučingu, ktorí majú pozitívne postoje, emocionálnu citlivosť a záväzok k vykonávaniu tejto role

- monitorovaniu efektivity koučingu a jeho vplyvu v rámci organizácie a adaptovaniu tohto systému ako vhodného

Podobná činnosť je **mentoring** - zahŕňa poskytovanie všeobecnej podpory a vedenia jedincovi v organizácii, bežne nejakým senior kolegom, niekedy aj niekým mimo organizácie

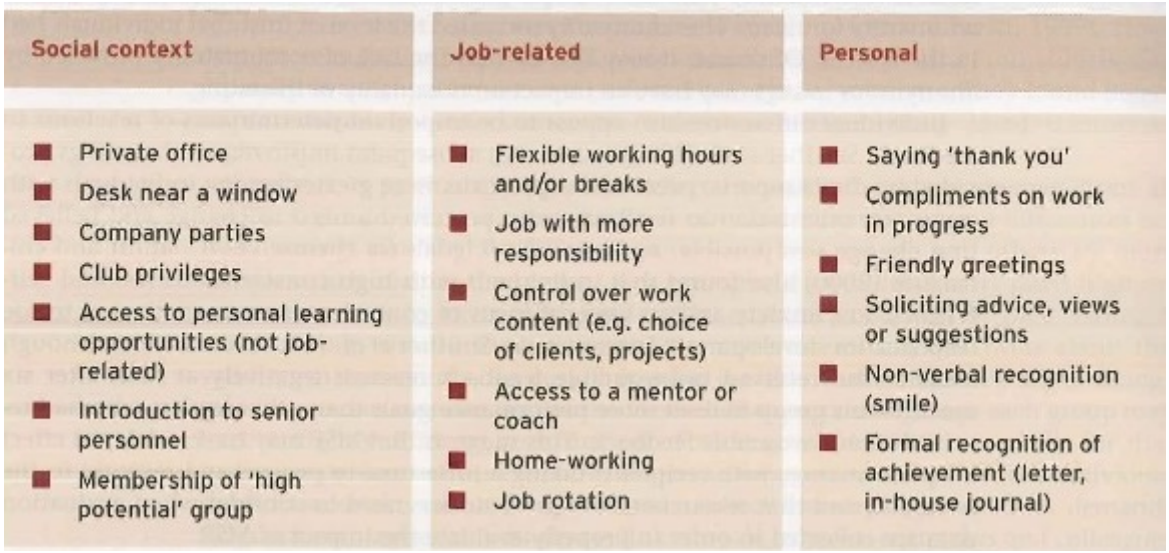
b) ***disciplinárne procesy*** Ak sa problémy týkajúce sa výkonu stanú vážnymi, alebo preklenú do behaviorálnych problémov, tak môžu vyústiť do disciplinárneho procesu, ktorý je často stresujúci pre všetkých zahrnutých a môže vyústiť do sporu. Aby sa vyhlo disciplinárnemu procesu, odporúča sa ozrejmiť zamestnacom štandardy očakávaného výkonu a pravidlá, ku ktorým sa očakáva konformita. V anglickom právnom systéme je zamestnanec vždy prv neformálne varovaný. Druhým stupňom je formálne varovanie doplnené v písomnej podobe. Tretím krokom je posledné písomné varovanie s tým, že každé ďalšie porušenie bude viesť k penalte, odvolaniu. Veľa organizácii používa nevhodne disciplinárne postupy na menežovanie zamestnancov, je to deštruktívny prístup, ktorý často demoralizuje. Viac osvietené organizácie používajú skôr rozvojové intervencie na pomoc zamestnancom rozvinúť zručnosti alebo nájsť vhodnejšie pozície pre nich.

Hodnotenie výkonu slúži formovaniu stratégii pre zlepšenie zamestnancovho výkonu a dosiahnutie podnikových cieľov. Jeden aspekt tohoto zahŕňa identifikáciu najefektívnejšej cesty ako odmeňovať ľudí pre ich dobrý výkon. Najočividnejšou formou odmeny je výplata. Štúdium pracovnej motivácie je priamo relevantné na odmeny zamestnancov.

Modifikácia správania

Odmeny sú dôležitým komponentom pri modifikácii správania. Základom modifikácie správania je zameranie sa na kritické správanie, ktoré je dôležité pre uspokojivý pracovný výkon a aplikácia princípov posilňovania na zosílenie žiaducich vzorov správania.

Príklady odmien



V prvom kroku sa identifikuje žiaduce správanie a špecifikuje kritické správanie, ktoré potrebuje zmenu a akú zmenu. Druhý krok modifikácie správania zahŕňa vytvorenie základného meradla frekvencie kritického správania, či už priamym pozorovaním alebo nahrávaním. Tretí krok zahŕňa funkčnú analýzu ktorá identifikuje a) stimuly v pracovnej situácii, ktoré spúšťajú správanie a b) prípadné následky (odmeny). Tak môže byť vytvorená intervenčná stratégia pre modifikáciu správania posílením žiaduceho správania a oslabením nežiaduceho použitím posilňovania (reinforcement).