



7 Berrymede Road
W4 5JE London, UK
www.executive-business-consulting.com
peter.ulcin@executive-business-consulting.com
+421 948 60 40 34 | SK
+44 75 11 11 0800 | UK



GUIDE

je pravdepodobne nevyhnutné. Charakterové črty potencionálnych zamestnancov v rámci Pät-faktorovej teórie osobnosti sú dôležitým ukazovateľom pri tomto procese, avšak "dosadzovanie" správnej osoby na správne miesto by malo byť taktiež neoddeliteľnou súčasťou náboru nových zamestnancov. To znamená, že ak chcete uspieť počas výberového konania a prijať najvhodnejších kandidátov, mali by ste brať ohľad nielen na osobnostnú zhodu ľudí s danou pozíciou, ale aj na to, či prostredie, v ktorom budú pracovať, sa zhoduje s ich záujmami a vnímajú ako ideálne. Takáto zhoda a predstava vedie k zvýšenej produktivite vašich zamestnancov a čo je najdôležitejšie, k vašej stabilite a rastu.

Referencie:

Gill, R. (2006). *Theory and Practice of Leadership*. London: SAGE Publications Ltd.

Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in Organizations. The United States of America*, Wadsworth: Wadsworth, Cengage Learning.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organisations*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Ako spravodlivosť v hodnotiacom procese
môže zlepšiť výkonnosť zamestnancov

HODNOTENIE AKO DÔLEŽITÝ PROCESS PRE RAST FIRMY

Hodnotenie výkonu je formálny proces, prostredníctvom ktorého sa organizácia snaží o:

- zhodnotenie výkonu zamestnancov
- zvýšenie výkonnosti pracovníkov
- rozvoj schopnosti a vedomosti
- prerozdelenie odmien

NESPOKOJNOSŤ S PROCESOM HODNOTENIA

Napriek tomu, že takmer 80% organizácií používa hodnotiaci systém, len jedna tretina z nich bola spokojná s jeho procesom. Dva hlavné dôvody by mohli vysvetliť túto nespokojnosť:

1. systém hodnotenia odráža iba obmedzenú/subjektívnu perspektívu hodnotiaceho, čo zamestnanci vnímajú ako nespravodlivosť hodnotiaceho procesu
2. systém na hodnotenie výkonu udáva skreslené a nespoľahlivé údaje, čo často vedie k nepresným výsledkom

Za účelom dosiahnutia spravodlivosti v procese hodnotenia a zvýšenia jeho prijatia zamestnancami, odporúčam do procesu začleniť značne používaný formát hodnotenia výkonu, známy ako 360 ° spätná väzba.

360° SPÄTNÁ VÄZBA

360° spätná väzba je viacúrovňový systém hodnotenia výkonu zamestnanca. Tento spôsob poskytuje komplexnejší obraz o výkone jednotlivca, pretože jeho výkon je hodnotený viacerými zdrojmi. To znamená, že zamestnanec je hodnotený:

- sebou
- spolupracovníkmi
- nadriadenými
- podriadenými
- klientmi

CHARAKTERISTIKY 360 ° SPÄTNEJ VÄZBY

Priestor na vyjadrenie názorov

Jedným z najdôležitejších faktorov pri 360 ° spätnej väzbe je možnosť vyjadrenia toho, čo si hodnotiaci skutočne myslí o hodnotenom, často v úplnej anonymite a diskretnosti. To dáva:

- podriadeným možnosť povedať, čo si myslia o tom, ako sú riadení
- spolupracovníkom možnosť vyjadriť to, ako sa daná osoba správa ako člen tímu
- nadriadeným ohodnotiť výkon hodnoteného
- zákazníkom možnosť povedať to, ako s nimi hodnotený pracovník jedná a komunikuje

Viacnásobný pohľad

Ďalšou významnou črtou 360 ° spätnej väzby je schopnosť vyprodukovať viacnásobné posúdenie hodnotiaceho, čo vedie k objektívnejšiemu a vyváženejšiemu pohľadu na jednotlivca.

VÝSLEDOK 360 ° SPÄTNEJ VÄZBY V RÁMCI HODNOTIACEHO PROCESU

Nespokojnosť zamestnancov s hodnotiacim procesom je bežným javom v pracovnom prostredí. Hodnotiaci proces je vykonávaný inými ľuďmi, preto bude stále do istej miery subjektívny. Navyše, výsledky sú často skreslené a nepresné. Ako výsledok, zamestnanci vždy budú mať sťažnosti týkajúce sa jeho spravodlivosti a presnosti. Avšak, ak organizácia zabezpečí široký vstup a jasnú predstavu o procese, môže tak do určitej miery zmierniť tieto obavy. 360 ° spätná väzba tým, že podporuje možnosť vyjadrenia názorov a produkuje širokú perspektívu, nielenže zvyšuje úroveň dôvery medzi hodnotenými a prijatie procesu medzi pracovníkmi, ale taktiež zlepšuje ich spokojnosť a produktivitu.

Referencie:

Chivers, W., & Darling, P. (1999). *360-Degree Feedback and Organisational Culture. Issues in People Managment. Great Britiain, Chippenham: Anthony Rowe Ltd.*

Fletcher, C. (2008). *Appraisal & Feedback: Making Performance Review Work. Great Britiain, Abingdon: Routledge.*

Rozvoj manažérov a vedenie ľudí - kľúč k úspechu?
Tri účinné spôsoby, ako rozvíjať schopnosti vodcu vo vašej firme.

ČO ZNAMENÁ VEDENIE ĽUDÍ V RÁMCI PROCESU ROZVOJA?

Rozvoj vedenia ľudí je charakterizovaný ako proces, ktorý smeruje k rozšíreniu kolektívnej schopnosti zamestnancov zapojiť sa do vedúcich rolí. Základnou podstatou tohto procesu je:

- vedieť čo
- vedieť ako
- chcieť to aplikovať
- preniesť to do praxe

Na dosiahnutie tohto cieľa existuje celý rad programov, ale...

ČO ZNAMENÁ VEDENIE ĽUDÍ V RÁMCI PROCESU ROZVOJA?

Hoci sa programy na vývoj vedenia zamestnancov stali multimiliardovým biznisom, mnoho firiem sa sťažuje, že školenia ich manažérov sú často neúčinné. Dôvody, prečo sa tieto tréningy nepodaria sú rozdelené do troch hlavných kategórií:

1. Poskytovatelia programov
2. Účastníci
3. Organizácia

Extroverzia

- je spájaná s pozitívnymi, asertívnymi a spoločenskými jednotlivcami
- táto charakterová črta je prediktorom na manažérske pozície, ako aj na miesta spojené s obchodom a predajom

Prívetivosť

- ľudia s touto vlastnosťou sú starostliví a majú veľké porozumenie pre iných
- prívetivosť je predpokladom pracovných miest, ako sú zákaznicke služby, ktoré si vyžadujú veľa medziľudského kontaktu

Otvorenosť voči skúsenosti

- reprezentuje fantáziu, tvorivosť a liberálne hodnoty
- je spojená s umeleckými a tvorivými pracovnými miestami
- je dobrým ukazovateľom úspechu počas tréningu

Ako bolo vysvetlené, niektoré pracovné pozície si vyžadujú špecifické osobnostné rysy, avšak ani tieto vlastnosti nezaručujú úspech v povolaní. V ďalšej časti tohto článku je vysvetlené, prečo sú niektoré vlastnosti potrebné v niektorých situáciách, ale v iných nie.

OSOBNOSTNÉ ZAPADNUTIE DO PRACOVNÉHO PROSTREDIA

Veľmi dôležité je posúdiť nielen osobnostné rysy, ale aj situačné faktory a úroveň zhody medzi týmito rysmi a faktormi. To znamená, že pracovný výkon závisí nielen na vlastnostiach osobnosti, ale aj na tom:

- a) či tieto vlastnosti zapadajú do prostredia, v ktorom jednotlivci pracujú
- b) či toto prostredie podporuje alebo obmedzuje vplyv týchto vlastností

Ďalším dôležitým faktorom je aj to, ako jedinec vníma svoje pracovné prostredie, ako blízko je toto prostredie k jeho ideálnemu pracovnému prostrediu. Z toho vyplýva, že:

- a) jedinci dosahujú lepšie výsledky, keď ich pracovné prostredie zodpovedá ich ideálnemu prostrediu
- b) zamestnanci s podobnými črtami nemusia mať rovnaký úspech na podobných pozíciách v rôznych spoločnostiach, a to v dôsledku inštitucionálnych rozdielov

Napríklad, extrovertní jedinci na obchodných pozíciách dosiahnú vyšší výkon iba v prípade, že prostredie, v ktorom pracujú, je dostatočne extrovertné a vnímajú ho ako ideálne.



ČAS NA PROSPERITU

Zameranie sa na osobnostné rysy jedincov počas náborového procesu v snahe predvídať ich pracovný výkon

pozorovateľný rast a rozvoj zamestnancov, ktorí sú si plne vedomí svojho správania a pracovného výkonu. Aplikovanie všetkých troch intervencií v jednom rozvojovom programe je najúčinnejší spôsob ako efektívne dosiahnuť stanovené ciele programu. Avšak, nato aby sa tréning vydaril, firmy by sa pred jeho začatím mali zamerať na selekciu zamestnancov s čo najväčším potenciálom stať sa manažérmi.

Referencie:

Gill, R. (2006). Theory and Practice of Leadership. London: SAGE Publications Ltd.

Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). Training in Organizations. The United States of America, Wadsworth: Wadsworth, Cengage Learning.

Yukl, G. (2010). Leadership in Organisations. New Jersey: Pearson Education Inc.

Ako zvýšiť stabilitu a produktivitu vašej firmy?

Dôležitosť zamestnania správnej osoby do správneho pracovného prostredia.

OSOBNOSŤ A JEJ DÔLEŽITOSŤ PRI PRÁCI

Osobnosť možno charakterizovať ako stabilnú a vnútornú dispozíciu jedinca, ktorá určuje relatívne pravidelné správania sa. To znamená, že správanie sa človeka je rovnaké v rôznych situáciách väčšinu času, ale líši sa od správania sa ostatných ľudí. Osobnostné rysy človeka sú nielen kľúčom k pochopeniu ako sa ľudia budú správať, ale tiež významným ukazovateľom toho, ako budú vykonávať svoju prácu a ako sa budú správať v pracovnom prostredí.

Vzťah medzi osobnosťou a pracovným výkonom je skúmaný už viac ako osemdesiat rokov, ale otázky manažérskeho zlyhania, finančné podvody a zlé firemené správanie sa vyvolávajú hlbší záujem o tento vzťah v posledných dvadsiatich rokoch. Cieľom môjho článku je v jednoduchosti vysvetliť, ako čo najefektívnejšie využiť vzťah medzi osobnosťou pracovníka a pracovným výkonom za účelom zvýšenia jeho produktivity.

PÄŤ-FAKTOROVÁ TEÓRIA OSOBNOSTI

Model Päť-faktorovej teórie osobnosti identifikuje päť hlavných osobnostných rysov, ktoré popisujú všeobecné a konzistentné rozdiely medzi ľuďmi v súvislosti s výkonom práce. Tieto charakterové črty človeka sa stali neoddeliteľnou súčasťou mnohých výberových procesov.

Svedomitosť

- posudzuje rozdiely v zodpovednosti, plnení si úloh, dosahovaní cieľov, usilovnosti, organizovanom plánovaní a sebaovládaní
- jednotlivci, ktorí dosahujú vyššie skóre v tejto charakterovej črte, ú tendenciu byť výborní zamestnanci na všetkých pracovných miestach

Neuroticizmus

- nízka úroveň tohto rysu je spájaná s lepším pracovným výkonom počas stresových podmienok
- vojaci s nízkou úrovňou neuroticizmu zvyknú byť emocionálne stabilnejší a preto sú efektívnejší v boji a v iných stresových situáciach

1. Poskytovatelia programov

1.1 Jednotné školenia

Napriek tomu, že je potrebné prispôbiť programy rozvoja vodcovských kompetencií na rôzne požiadavky organizácií a ich zamestnancov, mnoho firiem, ktoré vedú školenia, neberú do úvahy tieto individuálne rozdiely medzi účastníkmi.

1.2 Školenie je často robené a podané zle

Neexistuje žiadna analýza potrieb vykonaná pred začiatkom školenia a/alebo hodnotenie samotného procesu po tréningu.

2. Účastníci

Tréningy často zlyhávajú, pretože účastníci:

- nie sú pripravení vstúpiť do programu
- necítia, že školenie bude prínosom a nechcú sa učiť
- nie všetci budú odovzdávať nadobudnuté vedomosti rovnako dobre
- účastníci sú rôzne motivovaní k účasti a učeniu sa z tréningu
- nie všetci budú mať rovnaký prospech z tréningu

3. Organizácia

3.1 Nedostatok zdrojov

Úspech programov taktiež vyžaduje organizačnú podporu, dôveru a spoluprácu. Avšak, ak spoločnosti nemajú čas a/alebo peniaze aplikovať nové kompetencie nadobudnuté ich zamestnancami, tréning je zbytočný. Navyše, mnoho firiem nema kontrolný systém ako vyhodnocovať to, či sa po skončení programu nadobudnuté kompetencie uplatňujú.

3.2 Neprimeranosť účelu

Vývoj manažérov je považovaný za proces získavania nových kompetencií, avšak pre ktoré neexistuje okamžité využitie v rámci organizácie. Tento problém si vyžaduje jasné prepojenie medzi získanými a pracovnými kompetenciami a ich pravidelné stupňovanie v priebehu určitého obdobia.

AKO ZEFEKTÍVNIŤ PROGRAM PRE ROZVOJ VODCOVSKÝCH SCHOPNOSTÍ

Aby sa organizácia vyhla týmto problémom, navrhujem tri základné intervencie, ktoré sú efektívne a zároveň dostupné pre spoločnosti s limitovaným rozpočtom.

1. Rotácia pracovných miest
2. Mentoring
3. 360 ° spätná väzba

Rotácia pracovných miest

Definícia:

Rotácia je bežne používaný spôsob na rozvoj vodcovských kompetencií pomocou nových úloh na nových pozíciách vo firme. To sa vzťahuje na kombinovaný presun zamestnancov medzi rôznymi pozíciami v organizácii, kde sa od jednotlivca vyžaduje aplikovanie nových schopností a zodpovednosti. Rotácia tak núti budúcich lídrov:

- myslieť a pracovať v nových situáciach, na ktoré nie sú dostatočne pripravení
- učiť ich o nových pracovných procesoch v rámci rôznych jednotiek a oddelení firmy

Účel:

Medzi hlavné ciele tejto vzdelávacej techniky patria:

- zvýšenie technických zručností a vedomostí manažérov
- zvýšenie prispôsobivosti vedúcich pracovníkov a ich schopnosti porozumieť a riadiť organizáciu ako celkový systém

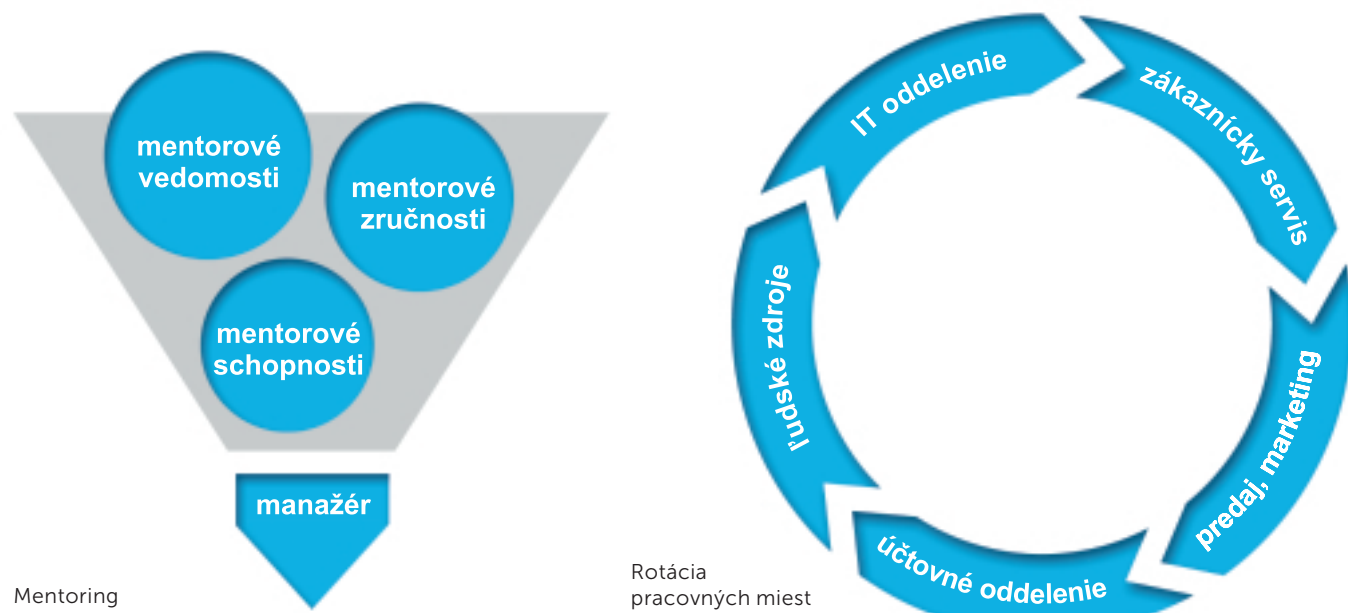
Majte na mysli:

Nevýhodou rotácie medzi pracovnými rolami je, že na začiatku procesu môže produktivita jednotlivcov klesnúť. Vysvetliť by to mohla skutočnosť, že pracovníci počas procesu pracujú v novom oddelení firmy a na nových úlohách. Tomuto negatívnemu výsledku je možné predísť školeniami, ktoré sú zamerané na úlohy na konkrétnych pozíciách. Navyše, jedna z efektívnych intervencií, ktorá by mohla v kombinácii so školeniami viesť k ešte pozitívnejším výsledkom rozvoju manažérov počas rotácie, je mentoring pracovníkov.

Mentoring

Definícia:

Mentoring, populárny a efektívny nástroj v oblasti rozvoja vedenia ľudí, je vzťah, počas ktorého je menej skúsený pracovník pod dohľadom mentora. Mentor tak odovzdáva svoje vedomosti a skúsenosti o požadovaných úlohách, aby boli úspešne ukončené. Taktiež pomáha danému zverencovi, aby si stanovoval a plnil ciele a povzbudzuje ho v ťažkých situáciách. Mentor je väčšinou na vyššej organizačnej úrovni, ale nie je priamy nadriadený svojho zverenca.



Mentoring

Rotácia
pracovných miest

Účel:

Cieľom mentoringu sú:

- cieleným, účinným a efektívnym spôsobom zlepšiť zručnosti budúceho vodcu/manažéra
- skrátiť dobu potrebnú na získanie odbornej spôsobilosti
- vyhnúť sa nákladným pokusom a omylom počas učenia sa

Majte na mysli:

Vzhľadom k individuálnym rozdielom medzi mentorom a jeho zverencom existuje možnosť, že tento vzťah bude neúspešný. Aby ste predišli tomuto problému a dosiahli cieľ programu, môžete zosúladiť mentora a jeho zverenca na základe podobných cieľov, hodnôt a presvedčenia.

360° spätná väzba

Definícia:

Nevyhnutnou súčasťou procesu zlepšovania výkonnosti a rozvoja manažérskych kompetencií je 360° spätná väzba. Táto intervencia patrí medzi najvýznamnejšie nástroje, ktoré sa používajú v oblasti rastu a rozvoja osobnosti. Jej základnou črtou je profil manažéra pozostávajúci z jeho správania sa, výkonu a rozvojových potrieb, ktoré sú hodnotené rôznymi zdrojmi. Medzi tieto zdroje patria spolupracovníci, podriadení, nadriadení a klienti.



Účel:

Hlavným cieľom 360° spätnej väzby je zvýšiť manažérove sebauvedomenie sa s cieľom dosiahnuť zlepšenie v jeho správaní a výkone v súvislosti s organizačnými cieľmi.

Majte na mysli:

Napriek tomu, že 360° spätná väzba je účinným nástrojom zmeny správania sa, organizácia musí brať do úvahy subjektívny charakter spätnej väzby od kolegov a podriadených. Tí, v domnení, že by mohli danú osobu poškodiť, často hodnotia hodnotiaceho v jeho prospech. Firmy by preto mali vysvetliť hodnotiacim predstavu o procese a zabezpečiť hodnotenie z čo najviac zdrojov.

AKO ZEFEKTÍVNIŤ PROGRAM PRE ROZVOJ VODCOVSKÝCH SCHOPNOSTÍ

1+1+1= 4

Pre maximálny účinok týchto intervencií s čo najnižšími nákladmi navrhujem, aby organizácie aplikovali všetky tri nástroje v jednom programe.

Nábor najvhodnejších kandidátov

V neposlednom rade by som dôrazne odporúčal, aby sa firmy, ktoré by chceli začať s aplikovaním akýchkoľvek intervencií ohľadne rozvoja svojich zamestnancov, v prvom rade zamerali na proces náboru najvhodnejších kandidátov na manažérske pozície.

Zhrnutie

Navrhované odporúčania pre rozvoj vodcovských schopností sú účinné intervencie pokiaľ ide o ich výsledky. Zmyslom rotácie v zamestnaní je pochopenie organizácie ako celého systému, zatiaľ čo sú zamestnanci nútení učiť sa na nových pozíciách. Mentoring vsugeráva, že proces nadobúdania nových kompetencií môže byť nielen časovo efektívny, ale aj bezchybný. Základným cieľom 360° spätnej väzby je podporiť