



Ako hodnotiť pracovný výkon projektového manažéra?

Hodnotenie pracovníkov je jeden z hlavných nástrojov riadenia a motivovania zamestnancov k vyšším pracovným výkonom. Vytvorenie hodnotiaceho systému je však zvyčajne dlhodobý proces chránený firemným know-how. No a hodnotenie projektových manažérov má svoje špecifiká, popísané v tomto článku.

Rozdiel medzi projektovým manažérom a manažérom projektu

Anglický výraz "Project Manager" sa prekladá ako:

- **Projektový manažér** - na označenie trvalej pracovnej pozície, zaoberajúcej sa riadením projektov;
- **Manažér projektu** - na označenie dočasnej pracovnej pozície v úlohe vedúceho projektového tímu (manažérom projektu môže byť aj riaditeľ oddelenia, vedúci účtovníka alebo asistentka riaditeľa spoločnosti).

Pozn.: V praxi sa však veľmi často využíva označenie "projektový manažér" pre oba vyššie uvedené pozície. Viac v krátkom článku [Čo je to projektový manažment?](#)

Iný systém hodnotenia je však vhodný pre hodnotenie projektových manažérov (trvalá pracovná pozícia) a iný pre manažérov projektov (dočasná pracovná pozícia).

Hodnotenie projektových manažérov (trvalá pracovná pozícia)

KTO HODNOTÍ? Nadriadený.

AKO ČASTO? Minimálne 1x ročne, môže aj častejšie.

KRITÉRIÁ HODNOTENIA

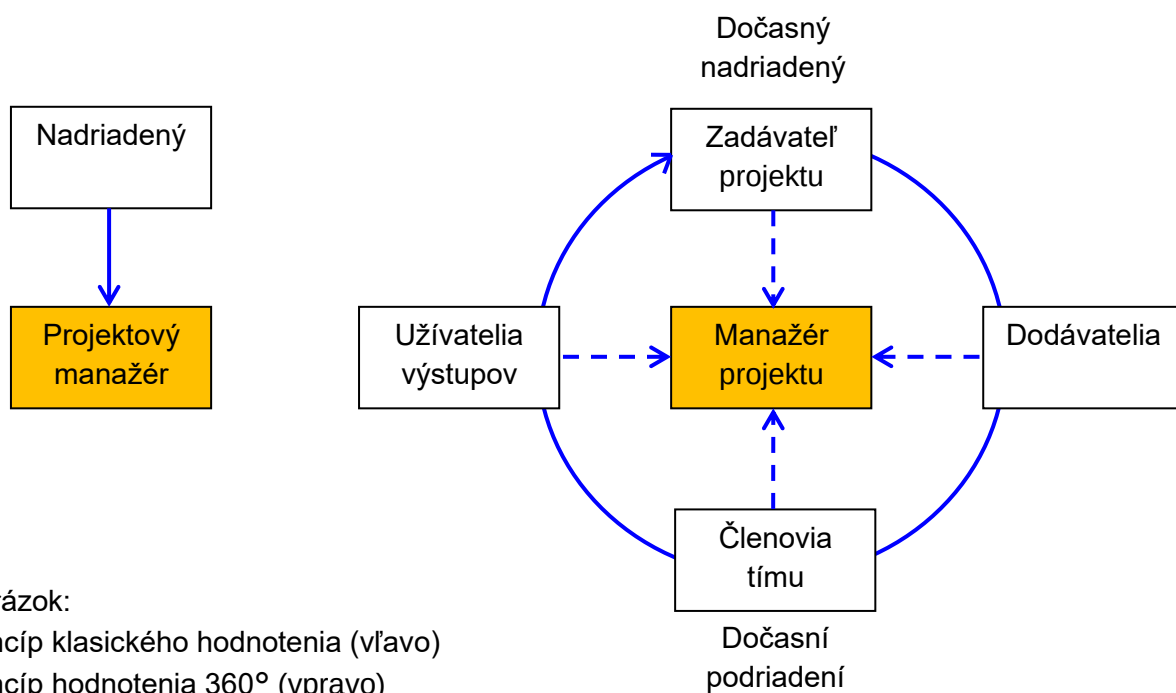
Kritériá a celý systém hodnotenia vytvára organizácia a je súčasťou firemného know-how (zvyčajne v metodike alebo smernici). Zvyčajne je pracovník hodnotený podľa nasledovných kritérií:

- Splnenie dlhodobých rozvojových úloh (cieľov) z minulého hodnotenia;
- Plnenie úloh a pracovná disciplína;
- Vzdelanie a prax potrebná pre pracovnú pozíciu;
- Sebarozvoj (samoštúdium, školenia, semináre, konferencie...);
- Jazyková pripravenosť pre pracovnú pozíciu (ak sa na pracovnej pozícii vyžaduje);
- Fyzická pripravenosť na výkon profesie (ak sa na pracovnej pozícii vyžaduje, napr.: ozbrojené sily, policajný zbor, požiarnici, záchranári...);
- a iné.

Jednotlivé kritériá (oblasti hodnotenia), môžu mať aj vlastné pod-kritériá hodnotenia.

Napríklad "**Plnenie úloh a pracovná disciplína**" môže mať pod-kritériá a meradlá výkonu:

- Samostatnosť (meradlá - Schopnosť samostatne plniť úlohy, Trvalé zlepšovanie, Iniciatíva...)
- Kvalita práce (meradlá - Dodržanie postupov, Sebakontrola, Spoľahlivosť, Dodržanie termínov, Ochrana prostredia...)
- Spolupráca (meradlá - Správanie sa v tíme, Tvorivosť, Výmena informácií, Zdieľanie znalostí a skúseností...)
- a iné.



Obrázok:

Princíp klasického hodnotenia (vľavo)

Princíp hodnotenia 360° (vpravo)

360-stupňové hodnotenie manažérov projektov

(dočasná pracovná pozícia)

KTO HODNOTÍ?

Vhodným nástrojom je **360° hodnotenie**:

- hodnotí **zadávatel'** projektu (dočasný nadriadený), *synonymom pojmu je dozor, dohľad, sponzor projektu či vlastník projektu*,
- hodnotia kľúčoví **členovia projektového tímu** (dočasní podriadení),
- hodnotia **užívatelia** výstupov alebo zákazník,
- hodnotia **dodávateľa**,
- hodnotia prípadne **iní** členovia dočasnej organizácie projektu (napr. vedúci kancelária riadenia projektov).

AKO ČASTO?

Minimálne na konci projektu. Môže aj častejšie najmä pri projektoch dlhších ako 1 rok.

PODĽA AKÝCH KRITÉRIÍ?

Kritériá stanovuje organizácia a je súčasťou firemného know-how (zvyčajne sú uvedené v metodike alebo smernici). Pre každého hodnotiaceho sú však dôležité **iné kritériá**, podľa ktorých posudzuje prácu manažéra projektu (každý vidí manažéra projektu svojimi očami).

ZADÁVATEĽ PROJEKTU - KRITÉRIÁ HODNOTENIA

Zadávatel' projektu zastupuje záujmy investora (toho, kto za projekt platí), preto je pre neho dôležité **splnenie CIEĽA projektu**. Preto môžu byť stanovené nasledovné kritériá hodnotenia zamerané na splnenie CIEĽA projektu:

- dodanie výstupov projektu a ich kvalita,
- plnenie časového plánu projektu (splnenie dôležitých míľnikov),
- čerpanie rozpočtu projektu podľa plánu.

Pozn.:

- a) *Kvalita výstupov sa posudzuje splnením očakávaní - teda stupňom splnenia dohodnutých technických a užívateľských vlastností výstupov popísaných v špecifikácii projektu. Bližšie popísané v knihe [PROJEKTOVÉ MYSLENIE](http://www.projektoveriadanie.sk).*
- b) *Priebežné sledovanie plnenia cieľa projektu je možné metódou **Riadenia vytvorenej hodnoty** (Earned Value Management, EVM). Táto metóda je popísaná v knihe [PROJEKTOVÉ MYSLENIE](http://www.projektoveriadanie.sk).*

Ďalšie kritériá:

- komunikácia, riadenie tímu a podávanie hlásení,
- riešenie konfliktov v projekte,
- riadenie zmien projektu,
- riadenie rizík (hrozieb a príležitostí projektu),
- dodržiavanie firemných štandardov (metodiky, smernice, formulárov...) a iné.

UŽÍVATELIA VÝSTUPOV PROJEKTU - KRITÉRIÁ HODNOTENIA

Užívatelia budú pracovať s výstupmi projektu. Uvedú ich do bežnej prevádzky. Preto môžu hodnotiť oblasti, ktoré sú pre nich dôležité ako napríklad:

- splnenie očakávaní na technické a užívateľské vlastnosti výstupov,
- plnenie časového plánu dodávky výstupov,
- zapracovanie požiadaviek na výstupy,
- riadenie zmien projektu a iné.

ČLENOVIA TÍMU - KRITÉRIÁ HODNOTENIA

Priamo podriadení členovia tímu (najmä vedúci jednotlivých pod-tímov) sú dočasne podriadení manažérovi projektu a očakávajú od neho vedenie a kompetentné riadenie. Preto môžu hodnotiť oblasti, ktoré sú pre nich dôležité ako napríklad:

- spôsob riadenia projektového tímu (spôsob vedenia, uplatňovanie právomocí),
- spôsob riadenia prác (zadávanie a preberanie prác),
- komunikácia a spolupráca (vedenie porád, spôsob vystupovania...),
- riešenie konfliktov (opatrenia na predchádzanie, riešenie sporov...),
- dodržiavanie firemných štandardov (metodiky, smernice, formulárov...),
- a iné

DODÁVATELIA - KRITÉRIÁ HODNOTENIA

Dodávatelia majú zvyčajne uzatvorenú zmluvu o dielo, preto môžu hodnotiť oblasti, ktoré sú pre nich dôležité ako napríklad:

- dodržanie zmluvných podmienok (vrátanie včasnej úhrady faktúr),
- komunikácia a spolupráca,
- spôsob riešenia sporných otázok,
- a iné.

Škálovanie hodnotenia

Vhodným nástrojom hodnotenia je aj škálovanie (napríklad bodové 0 až 5, alebo A až F). To znamená ku každému kritériu hodnotenia priradiť hodnotiacu škálu. Pre jednotné využívanie hodnotiacej škály je však potrebné každú číslicu či písmeno škály vysvetliť a opísať (kedy ho priradiť). Následne pod škálu uviesť aj priestor pre slovné komentovanie, prečo bolo takého hodnotenie priradené.

Na konci hodnotiaceho dotazníka musí byť uvedené **celkového hodnotenie** jedným číslom alebo písmenom s patričným vysvetlením.

Funkčnosť hodnotiaceho systému

Ak chcete, aby systém hodnotenia fungoval, je potrebné vytvoriť organizačný štandard (metodikú alebo smernicu, platnú pre celú organizáciu). Následne všetci pracovníci zainteresovaní do hodnotiaceho procesu musia byť s týmto štandardom oboznámení a nadriadení musia zabezpečiť jeho správne dodržiavanie. Hodnotená osoba musí poznať, čo sa od nej vyžaduje a ako to bude hodnotené. Hodnotiaci musí poznať, čo má od hodnoteného vyžadovať a ako to hodnotiť.

Vedenie hodnotiaceho rozhovoru

Na hodnotiaci pohovor sa musí pripraviť hodnotiaci aj hodnotený. Hodnotenie musí prebiehať v pokoji, najlepšie v miestnosti bez vyrušovania, vo vopred dohodnutom dátume a čase.

Dobrou praktikou je začať pohovor otázkou na sebahodnotenie zamestnanca v jednotlivých oblastiach podľa vyššie uvedených kritérií. Až potom zverejniť hodnotenie. Na záver má mať hodnotený právo sa vyjadriť k hodnoteniu a prípadne obhajovať svoje názory formou argumentácie faktami.

Na záver hodnotenia sú zvyčajne hodnotenému pracovníkovi stanovené rozvojové úlohy (ciele) v jednotlivých oblastiach hodnotenia na ďalšie obdobie (do budúceho hodnotenia). Budúce hodnotenie sa začína vyhodnotením splnenia týchto rozvojových úloh (cieľov).

Na miesto záveru

V knihe [PROJEKTOVÉ MYSLENIE](#) je uvedený zjednodušený vzorec pracovného výkonu:

$$\text{PRACOVNÝ VÝKON} = \text{SCHOPNOSŤ} \times \text{PODMIENKY} \times \text{MOTIVÁCIA}$$

Ak hľadáte príčiny, prečo niektorý pracovník nedosahuje požadovaný pracovný výkon, potom odpoveď nájdete v nasledujúcich 3 otázkach:

NEVIE? Potom je potrebné ho zaškoliť, poradiť a dohliadať.

NEMÔŽE? Potom je potrebné vytvoriť podmienky na prácu.

NECHCE? Potom je potrebné nájsť vhodné motívy a stimuly. Vo výnimočnom prípade pracovníka preradiť alebo vymeniť.

Ako teda hodnotiť pracovný výkon projektového manažéra?

Vyššie uvedený článok je námetom, ako k hodnoteniu výkonu pristúpiť a na aké kritéria hodnotenia sa zamerať. V praxi musí byť systém hodnotenia projektových manažérov a manažérov projektu (vrátane 360-stupňového hodnotenia) prispôsobený štandardom a kultúrou organizácie, aby bol pre zamestnancov prirodzený a plnil svoju úlohu.

Citát na záver:

„Keď nevieš, naučíme ťa. Keď nemôžeš, pomôžeme ti. Keď nechceš, nepotrebujeme ťa.“
Tomáš Baťa

Autor článku



doc. Ing. Petr Všečka, PhD.

autor anglicko-slovenskej [knihy Projektové myslenie \(PTBOK Guide\)](#)

certifikovaný lektor projektového riadenia IPMA Level A (CET)

+421 905 800 995

vsetecka@projektoveriadenie.sk

Ako sa stať profesionálom?

Hľadáte RÝCHLE riešenie?

Odporúčame anglicko-slovenskú knihu [Projektové myslenie \(PTBOK Guide\)](#)
alebo video – audio kurz [Projektový manažér za 10 dní.](#)

Hľadáte KOMPLEXNÉ a TRVÁCNE riešenie?

Odporúčame manažérsky tréningový program [Akadémia projektového manažmentu.](#)

Hľadáte INÉ riešenie?

Kontaktujte nás, poradíme Vám:

vsetecka@projektoveriadenie.sk

+421 905 800 885