

1 Hodnocení pracovního výkonu pracovníků

Studijní cíle



- Student se seznámí se základními pojmy hodnocení pracovního výkonu;
- dokáže vymežit hlavní metody a účastníky v procesu hodnocení;
- dokáže vysvětlit hlavní aktivity personální práce;
- pochopí hlavní rozdíly mezi metodami hodnocení pracovníků;
- seznámí se s hlavními riziky a chybami při hodnocení pracovníků.

Klíčová slova

Hodnocení pracovníků, hodnotící rozhovor, metoda BARS, metody 360°, chyby hodnocení.



Požadované vstupní znalosti

Znalost základních pojmů z předchozích kapitol personálního managementu. Přehled o jednotlivých aktivitách manažerské práce.



Časové požadavky ke studiu

Celkový doporučený čas k prostudování kapitoly jsou 3 hodiny.



1.1 Pojmy spojené s hodnocením pracovníků

Hodnocení pracovníků je důležitou součástí řízení lidských zdrojů ve firmě. Je důležité pro motivaci a spokojenost pracovníků a umožňuje jim získat zpětnou vazbu, která může pomoci zlepšit jejich pracovní výkon. I když se jedná o jednu z klíčových aktivit ŘLZ, je v praxi často opomíjena nebo ji firmy provozují pouze formálně.



Definice procesu hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, vzhledem k druhým lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu. Hodnocení pracovníků je jednou ze základních personálních činností každého vedoucího pracovníka.

Hlavní způsoby hodnocení pracovníků

Hodnocení lze provádět formálně i neformálně.

Neformální hodnocení

Neformální hodnocení představuje průběžné hodnocení pracovníka během vykonávání práce.

Toto hodnocení není nijak standardně zaznamenáváno, vyjadřuje spíše každodenní vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Dobrý vedoucí se svými pracovníky „žije“, měl by umět denně chválit, poskytnout radu či vyřešit problém. Bohužel řada vedoucích pracovníků toto nepovažuje ve své práci za důležité.

Výhodou neformálního hodnocení je, že v průběhu roku má význam provádět samostatná hodnocení menšího rozsahu. Vedoucí pracovník si nemůže pamatovat vše, co je pro roční formální hodnocení potřeba. Situace vzniklé při výkonu práce je také potřeba řešit ihned. Chybou by bylo schovávat si seznamy prohrěšků a nechat své lidi v nejistotě.

Formální hodnocení

Formální hodnocení je standardizované, periodické a jsou z něho pořizovány písemné dokumenty, které se zakládají do personální evidence. Probíhá podle nastaveného systému hodnocení, s jeho pravidly jsou seznámeni zaměstnanci i vedoucí.

Formální hodnocení se zpravidla uskutečňuje jednou za rok (u IT firem nebo jinak dynamicky se rozvíjejících odvětví i v intervalech kratších).

Další pohled na hodnocení lze charakterizovat z pohledu objektivity či subjektivity hodnocení.

Objektivní hodnocení

- Používá během procesu hodnocení „objektivní“ metody, jako jsou testy, zkoušky dovedností, dotazníky, ankety, systematické záznamy.
- Podmínkou objektivního hodnocení jsou měřitelná kritéria, srovnatelnost.

Subjektivní hodnocení

- Používá formu dialogu mezi zaměstnancem a jeho bezprostředním nadřízeným.
- Výstupem z tohoto hodnocení bývá posudek či zpráva, zpracovaná jako zápis z jednání.

1.1.1 Účastníci v procesu hodnocení pracovníků

V hodnocení pracovníků se může v závislosti na zvolené metodě, kvalitě hodnocení či množství finančních prostředků investovaných do hodnocení objevit několik subjektů. Hodnotitelem může být přímý nadřízený, kolegové, tým, podřízení či hodnotitel mimo pracoviště. Hodnotit může dokonce pracovník i sám sebe. Výběr správné osoby, která bude provádět hodnocení pracovníka, je stejně důležitý, jako stanovení odpovídajících kritérií pracovního výkonu, nebo výběr vhodné metody hodnocení pracovníků.



Nejčastěji hodnotí přímý nadřízený. Ve většině případů je tento způsob nejvhodnější. Vede s podřízeným rozhovor o výsledcích hodnocení a navrhuje opatření, která z výsledků hodnocení vyplývají.

Bezprostřední nadřízený

Nejčastěji bývají zaměstnanci **hodnocení** svým nadřízeným, a to z toho důvodu, že:

- důvěrně zná své **pracovníky**,
- zadává úkoly a kontroluje jejich plnění,
- řeší problémy,
- je více nakloněn ke kritice i schopnější kritizovat díky rostoucímu vzdělání a odborné kompetenci.

Samotné hodnocení - sebehodnocení

Často je součástí hodnotícího rozhovoru také sebehodnocení. Sebehodnocení pomáhá ke:

- zlepšení chápání pracovního výkonu,
- zvyšování osobní angažovanosti,
- zmenšení „propasti“ nadřízený versus podřízený a zlepšení jejich vzájemných vztahů,
- jednostranné soudy mohou být jak **nadhodnocující**, kdy zaměstnanec jako výkon představuje své aspirace, tak **podhodnocující**, kde se například absolvent srovnává s erudovaným odborníkem.

Sebehodnocení může být využito např. při hodnotícím pohovoru. Zaměstnanec dostane k dispozici formulář hodnocení, kde se vyjádří z vlastního pohledu ke všem hodnoceným aspektům a konfrontuje svůj pohled s nadřízeným. Jedná se o kombinaci sebehodnocení a hodnocení přímým nadřízeným.

Kolegové

Hodnocení kolegů je ideální cestou, jak lze získat velké množství informací a vyhnout se tak jednostranným soudům. Bývá spolehlivé, neboť spolupracovníci znají povahu práce i pracovníka a jeho výkon. Názory ale mohou být ovlivněny přátelstvím, soucitem s hodnoceným či naopak nevraživostí kolegů. Hodnocení bývá pro hodnoceného přijatelnější a sám ho považuje za objektivnější, je při něm v rovnoprávnějším postavení než v jiných případech. Kolegové jsou však málokdy ochotni se v hodnocení angažovat a firmy této možnosti příliš často nevyužívají.

Hodnocení podřízenými

Nejméně používané hodnocení, které se používá u hodnocení vedení a je konkrétně zacíleno na pracovní chování nadřízeného. Výhodou je, že nadřízený získá představu o tom, jak jej jeho podřízení vidí, a může k tomu přihlídnout při zlepšování své práce. Nevýhodou je poměrně velká neobjektivnost – u anonymních hodnocení se projevují osobní antipatie a „vyřizování účtů“, u neanonymního hodnocení je mnohdy výrazná

snaha zalíbit se či obava z vyjádření vlastního názoru. Toto hodnocení je součástí metody 360° zpětné vazby.

Hodnotitel z prostředí mimo pracoviště

Při hodnocení pracovníků lze vyřešit i posouzení subjektů mimo pracoviště. Využívá se služeb agentur zabývajících se personálním auditem, externích spolupracovníků (např. psychologů) nebo lze oslovit zákazníky. Spolehlivost tohoto hodnocení je značně kolísavá, jde o míru proniknutí do povahy a prostředí práce. Toto hodnocení je velice formální a užívá se většinou pro posouzení konkrétních aspektů pracovního výkonu, je zároveň pro firmu i nákladné.

1.2 Principy hodnocení pracovníků

Zásady hodnocení pracovníků

1. Při hodnocení pracovníků dochází nejdříve ke stanovení kritérií pracovního výkonu.
2. Hodnotící kritéria mají odpovídat charakteristikám vykonávané práce a funkčnímu zařazení pracovníka.
3. Úspěšnost pracovníka je především odvozována z plnění jeho pracovního výkonu, ale také z jeho jednání v rámci pracovní skupiny.
4. Hodnocení pracovníků se může přednostně zaměřit buď na výsledky práce, nebo na pracovní chování pracovníka.



V rámci hodnocení je možné posuzovat znalosti zaměstnance, používané schopnosti, projevy charakteru (osobnost), používané know-how, dosažené výsledky, projevy motivací.

Proč je hodnocení pracovníků důležité

Výstupy z hodnocení, pokud ho firma správně uplatňuje, mají sloužit k:

- Rozhodování o výši odměny (finanční i nefinanční) za práci.
- Motivaci zaměstnanců - jako faktor zvyšování pracovní výkonnosti.
- Identifikaci potřeb vzdělávání zaměstnanců.
- Vyjasnění vzájemných postojů a očekávání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem - synchronizace v otázkách plnění pracovních cílů, vytvoření a udržení otevřené komunikace, zdravého pracovního klimatu, kultury podniku.
- Zpětné vazbě - informace o přednostech a nedostatcích zaměstnanců a zaměstnaneckých skupin.
- Rozpoznání potenciálu zaměstnance ve spojitosti s jeho dalším personálním rozvojem; případně potenciálu pracovního týmu k posouzení možností skupinového rozvoje.
- Vytipování možností a předpovědi úspěchu u přerazování a povyšování zaměstnanců.

2.2.1 Metody hodnocení pracovníků

Výběr metody musí odpovídat charakteru situace, ve které hodnocení probíhá a typu pracovního místa.

Čím je práce jednodušší, tím je prostředí stabilnější. V takovémto prostředí se užívají metody založené na porovnání s pracovními normami nebo hodnotící stupnice.

9 základních metod hodnocení:

- Pracovní posudek
 - Verbální hodnocení, většinou písemnou formou.
 - Důraz je položen na kvalitativní vyjádření hodnocení, obsahuje popis jednotlivých vlastností a schopností pracovníka, které mají vztah k pracovnímu výkonu.
- Posuzovací stupnice
 - Číselné posuzovací stupnice.
 - Grafické posuzovací stupnice. (Podstatou je odstupňování kritérií na přímce. Souhrnné hodnocení je vyjádřeno určitou křivkou, která vzniká spojením stanovených hodnot v jednotlivých kritériích hodnocení.)
 - Slovní posuzovací stupnice.
- Porovnávací metody
 - Výhodou porovnávacích metod je jejich jednoduchost.
 - Metoda párového srovnávání.
 - Metoda zařazování do pořadí. (Hodnotitel podle stanovených kritérií seřazuje hodnocené pracovníky ze seznamu od nejlepšího k nejhoršímu.)
 - Metoda nucené distribuce (vychází z Gaussovy křivky).
 - Metoda porovnávání podle předlohy.
- Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků)
 - Hodnocení pracovníka probíhá společným posuzováním pracovníka s jeho nadřízeným, zda bylo cílů dosaženo.
 - Hodnocení podle stanovených cílů má následující postup:
 - Stanovení jasných a přesně definovaných a termínovaných cílů práce, kterých má pracovník dosáhnout. Cíle musí být měřitelné.
 - Zpracování plánu ukazujícího, jak jich má být dosaženo.
 - Vytvoření podmínek pro to, aby pracovníci mohli cíle realizovat.
 - Měření a posuzování plnění cílů.
 - Podnikání opatření ke zlepšení, jsou-li zapotřebí.
 - Určení nových cílů.
- Hodnocení na základě plnění norem
- Metoda kritických případů
 - Tyto metody požadují po hodnotiteli sledování hodnoceného a zaznamenávání plnění ucelenějších pracovních výkonů a důležité případy, které se staly během plnění.
 - Písemné záznamy za určité období tvoří základ hodnocení pracovníka a jeho pracovního chování.
- Assesment centre (diagnosticko-výcvikový program)

Je založený na sérii simulací typických pracovních činností vedoucího pracovníka. Testuje se při něm pracovní způsobilost, pracovní a sociální chování. Zahrnuje skupinové i individuální úkoly.

- Metoda BARS (Behavioral Anchored Rating Scales)
 - Vychází z metody kritických případů. Tvrzení kritických případů se používá jako kritérium rozlišující různé úrovně výkonu. Každé kritérium je doplněno konkrétní vzorovou slovní charakteristikou chování, které slouží jako vodítko pro hodnotitele.
- Položkový seznam
 - Základem metody je dotazník, který předkládá určité formulace týkající se pracovního chování hodnoceného.
 - Posuzovatel označuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomen či nikoliv (odpověď ano – ne).

1.2.2 Hodnotící pohovor

Vedoucí pracovníci většinou neradi říkají svým podřízeným do očí nepříjemné věci. Jsou si také mimo jiné vědomi, že výsledky hodnocení se nemusí vždy úspěšně vyhnout problému subjektivity. Proto se může stát, že se hodnotitelé obávají hodnotícího rozhovoru více než hodnocení pracovníci. Při špatném vedení hodnotícího rozhovoru se může stát, že i kladné, ale špatně podané hodnocení pracovníka může mít negativní ohlas u pracovníka.



Cílem hodnotícího rozhovoru (pohovoru) je společně nalézt příčiny problémů či nedostatečného pracovního výkonu a dohodnout možnou cestu nápravy.

Způsob vedení pohovoru:

1. připravit podklady pro hodnocení zaměstnance – informace dle objektivních kritérií,
2. postupovat podle jasného, ale pružného programu:
 - časový harmonogram všech pohovorů,
 - časový harmonogram průběhu jednotlivého pohovoru,
3. vytvořit příznivou a vstřícnou atmosféru, otevřenou komunikaci.

Zásady pohovoru:

- hodnotící pohovor je dialog rovnoprávných partnerů, hodnotitel pouze usměrňuje průběh,
- umožnit hodnocenému co nejvíce hovořit,
- vést pracovníka k sebehodnocení,
- věnovat pozornost období celého roku, nejen např. jednomu kritickému období,
- vyvarovat se nečekaným reakcím – staré kritice, sporným případům, které měly být již projednány nebo jsou již uzavřeny,
- kritizovat konstruktivně, být pozitivní,
- udržovat zásady aktivního naslouchání:
 - naslouchat,
 - klást otevřené otázky,
 - citlivě reagovat na sdělení a postoje druhého,
 - sledovat vlastní i partnerovy neverbální signály a odpovídat na ně,
 - udržovat přátelskou a komunikačně otevřenou atmosféru,
 - být přístupný kritice, nejednat agresivně,
 - ověřovat vyřčené, zda je správně pochopeno,

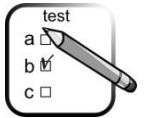
- usilovat o dosažení dohody.

Dohodnuté závěry by měly být **srozumitelné, splnitelné, termínované, měřitelné.**

Je třeba si uvědomit, že úkoly a činnosti směřující ŘLZ jsou neoddelitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí. Proto je důležité, aby si znalosti a dovednosti potřebné pro plnění úkolů personální práce osvojili všichni vedoucí pracovníci i osoby připravující se na tuto pracovní roli.

Úkol k zamyšlení:

Jaká vlastnosti byste hodnotili u obchodního zástupce ve stavební spořitelně?
Jaká byste volili kritéria výkonu?



1.2.3 Zásady správného hodnocení

1. Pečlivě propracovat systém hodnocení, především:
 - a. Vybrat vhodná kritéria, která měří výkon.
 - b. Určit metody hodnocení, přiměřené účelu i povaze hodnocené práce.
 - c. Stanovit normy výkonu.
2. Důkladně připravit všechny dokumenty (formuláře, pokyny, vysvětlení) používané v rámci nebo před hodnocením.
3. Dobře vypracovat plán (harmonogram a postup) hodnocení.
4. Vhodně informovat a proškolit hodnotitele – postup hodnocení, zpracování dokumentů, provádění pohovorů.
5. Informovat zaměstnance o smyslu, účelu, cílech hodnocení a použitých normách, metodách a kritériích hodnocení a zajistit si ochotu k potřebné spolupráci.

1.2.4 Organizace hodnocení zaměstnanců:

A. Příprava a zavedení systému hodnocení

1. Vytvoření obecného harmonogramu
2. Stanovení systému **hodnocení**:
 - cílů **hodnocení**,
 - zásad a pravidel,
 - volba metody.
3. Příprava dokumentů – formulářů **hodnocení**
4. Informování, příp. školení vedoucích o metodice **hodnocení** zaměstnanců
5. Informování zaměstnanců o principech a dopadech **hodnocení** práce.

B. Konkrétní část – příprava a průběh procesu hodnocení práce

1. Vytvoření konkrétního harmonogramu
2. Příprava podkladů, informací o zaměstnanci, k hodnotícímu procesu
3. Hodnotící proces, pohovory
4. Dokumentace a její archivace
5. Závěry a návazné kroky
6. Vyhodnocování výsledků

1.2.5 Chyby správného hodnocení

Snaha „spočítat to“ při ročním hodnocení pracovníkovi, na kterého máme vztek, se objevuje poměrně často. Většinou však svědčí o nedostatku manažerských schopností. Když jsou manažeři s podřízenými nespokojeni, měli by o tom informovat podřízené průběžně, zatímco celoroční hodnocení by mělo být spíše přehledem celého roku s tím, co se zdařilo a co nikoliv, a mělo by být více zaměřené do budoucna.

Další chybou bývá nevyvážené hodnocení pracovníků – a to buď stejným vedoucím, nebo různými vedoucími, kdy každý má na své podřízené hodně odlišná měřítka. To má své závažné důsledky zejména tehdy, když je hodnocení spojeno s finančním ohodnocením. V prvním případě to vede k pocitu nespravedlnosti jednotlivých pracovníků. Ti pilnější a pracovitější dostanou ještě více naloženo, ti hádavější a sebevědomější si spíše uhájí nějaké rezervy nebo vybojují nějaké odměny. Výjimeční pracovníci bývají v řadě firem přetěžováni a nedoceňováni a jejich finanční ohodnocení zpravidla neodpovídá významu jejich práce. Proto právě tyto lidé velmi často odcházejí ke konkurenci.

V případě, že jeden manažer hodnotí své lidi výrazně jinak než druhý, to často vede k nespokojenosti celých oddělení, které pak mezi sebou mohou vést „skryté války“. Navíc oddělení, která mají pocit, že jsou na systému hodnocení a odměňování bita, kolem sebe šíří demotivační nálady.

Třetí pastí, se kterou se často setkávám, je spojení hodnocení s rozhodováním o platu a odměnách. Tato past nemá žádné dobré řešení. Pokud toto spojení existuje, je často hodnocení jednou velkou manipulační hrou o peníze, pokud ne, musí manažeři udělat ještě jedno kolo setkání, ve kterém se budou s lidmi bavit o penězích. I tehdy se však přirozeně odkazují na výsledky hodnocení. Dobrý vedoucí musí umět při jednání tyto dvě stránky jasně oddělit, což nebývá jednoduché zejména tehdy, když systém finančního ohodnocení je složitý nebo nejasný.

V praxi se ukazuje, že kvalita hodnocení stojí a padá s kvalitou manažerů, s jejich schopností správně a spravedlivě hodnotit podřízené, dávat jim zpětnou vazbu v průběhu celého roku a v neposlední řadě také s jejich zájmem o hodnocení pracovníků. Pokud se manažer na hodnocení poctivě připraví a bude schopný svůj názor pracovníkovi jasně sdělit, budou pravděpodobně spokojeni i podřízení – a to i v případech, kdy hodnocení nedopadne podle jejich očekávání.

NEJČASTĚJŠÍ CHYBY HODNOCENÍ

Osoba hodnotitele – nebezpečí subjektivizmu, nevhodné prezentace a špatného vedení procesu hodnocení.
Nevhodný výběr kritérií a metod hodnocení.
Přebírání systému hodnocení z jiných podniků – použití norem, které jsou stanoveny dle analýzy práce a pracovních podmínek jiných firem a nejsou shodné s potřebami podniku.

Používání intuitivně stanovených norem nebo norem ohrožujících oprávněné zájmy či zdraví zaměstnanců.
Nedostatečné pozorování, subjektivní nebo nejasná kritéria hodnocení.
Přílišná mírnost hodnotitele – potlačováním kritiky a vyzdvihováním pouze pozitivních vlastností jde ke zkreslení pohledu a neobjektivní zpětné vazby.
Přílišná přísnost hodnotitele – pouze kritika zaměstnance nemotivuje, vede ke stresu a demotivaci.
Tendence hodnotitele hodnotit lidi podle vlastních měřítek – jím preferované oblasti a kritéria a profil – není objektivní a opakovatelné hodnocení.
Tendence hodnotitele nechat se ovlivnit osobními sympatiemi či antipatiemi a předsudky vůči hodnocenému.
Halo efekt – hodnotitel se nechá ovlivnit nějakým pozitivním nebo negativním rysem zaměstnance (první dojem, vystupování, vzhled, ojedinělé výsledky, prezentace atd.) a pod tímto vlivem hodnotí i ostatní složky pracovního výkonu a vlastnosti pracovníka.
Při hodnocení přihlížení k irelevantním vlastnostem – sociálnímu postavení, příbuzenství a známostem, stranické příslušnosti, etnickým či rasovým znakům, pohlaví atd.
Přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení – např. při snižování stavů pracovníků - snaha nepoškodit, „ochránit“ své podřízené, v případě úpravy ohodnocení – snaha vylepšit hodnocení a profil zaměstnance atd.

Úkol k zamyšlení:

U hodnocení může docházet k tzv. Haló efektu. Při jaké další činnosti ŘLZ jste s tímto pojmem již setkali?

Shrnutí

Problematika hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je jednou z klíčových aktivit v práci personalistů a vedoucích pracovníků.

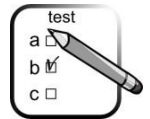
Mezi základní subjekty účastníci se procesu hodnocení patří přímí nadřízení a hodnocený pracovník, často však firmy využívají také informací o hodnocení pracovníků z řad kolegů, podřízených či externích subjektů. Základem hodnocení je nejčastěji hodnotící rozhovor (pohovor), k hodnocení mohou firmy využít celou řadu metod.

Samotné hodnocení nemusí být ještě efektivní, pokud se hodnotitel dopustí některých chyb. Mezi nejčastější chyby patří problémy s osobou hodnotitele



Kontrolní otázky

1. V čem spočívá hodnocení pracovníků?
2. Jaké metody hodnocení pracovníků znáte.
3. Kdo se může účastnit hodnocení pracovníků?
4. Jaké jsou nejčastější chyby v hodnocení pracovníků ze strany nadřízených?
5. Jaké jsou nejčastější chyby v sebehodnocení?
6. V čem spočívá hlavní význam hodnocení pracovníků?



Literatura

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů Praha: Grada, 2002..* ISBN 80-2470-469-2.

VERLAG DASHÖFER. *Hodnocení a efektivní vedení hodnotícího pohovoru a karierní plánování*. [online]. HRM Profi, 2012, [vid. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://www.hrmprofi.cz/33/kdo-hodnoti-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eh-6dt00tqNhjUatsjw00--qlpwX0tXUZw/?query=hodnocen%ED+pracovn%EDk%F9&serp=1>

KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2314-3.

