

System hodnocení zaměstnanců

Úspěch firem je determinován úspěchem a spokojeností jejich pracovníků. Dobře zavedený a používaný systém hodnocení může do určité míry úspěšnost a spokojenost pracovníků ovlivnit. Aby byl efektivní, vyžaduje to nejen jeho znalost a schopnost jej systematicky do firmy zavést a udržovat, ale také patřičnou úroveň komunikační dovednosti ve vedení rozhovoru.



Ing. Štěpánka Uličná, Ph.D.,
a
Ing. Petr Fanta, Ph.D.,
Gnostika Consulting,
s. r. o.

Jako systém hodnocení zaměstnanců vnímáme takový způsob hodnocení, který vychází ze strategie firmy (organizace), z cílů nastavených zaměstnancům na delší období (zpravidla na jeden rok) a ze závěrečného vyhodnocení těchto cílů.

Nejčastěji se jedná o model (obrázek 1), ve kterém jsou vstupem následující informace:

- Vize a strategie společnosti (čeho a jakým způsobem chce společnost dosáhnout).
- Cíle oddělení (odboru, útvaru).

Na základě znalosti předcházejících bodů lze přistoupit k nastavování individuálních cílů každého zaměstnance. Ideální je, když zaměstnanec přichází se svými cíli sám, případně sám umí vyhodnotit, zda jejich naplněním přispěje k naplnění cílů oddělení a organizace. V opačném případě je úlohou manažera, aby dal tyto cíle do souladu. Když potom váš zaměstnanec přijde nadšeně s nápadem, že by rád v rámci pracovní doby navštěvoval kurzy španělštiny, přičemž vy víte, že španělštinu ve firmě s velkou pravděpodobností nikdy neuplatní, je vaší manažerskou rolí navést ho správným směrem.

Posledním trendem je hodnotit a rozvíjet nejen výkon zaměstnanců, ale i jejich chování. Stanovené cíle potom budou tzv. tvrdé i měkké.

Budeme hodnotit, čeho a jakým způsobem bylo dosaženo. Stále je důležité vést lidi k výkonu (prodat zákazníkovi určité množství výrobků nebo služeb), ale také jak se pracovník chová, komunikuje, sdílí zkušenosti s druhými apod.

Při vyhodnocování můžeme dojít k výsledkům na obrázku 2 (pokud je váha tzv. tvrdých cílů stejná jako váha cílů měkkých).

Na konci období hodnotíme dosažení stanovených cílů a nyní je otázkou, jak naložíme s výsledky. Mohou vést:

- K určení výše odměn.
- Ke stanovení oblastí dalšího rozvoje zaměstnance.
- Ke stanovení kariérního plánu.
- Ke změnám v organizaci práce.
- K porovnání s druhými atd.

Jak reagují lidé na školení systému hodnocení zaměstnanců?

Bylo by krásné, kdyby všichni manažeři vnímali hodnotící pohovor jako dobrou součást své práce. Tak tomu v mnoha případech není, a když budete systém zavádět, tzn. že budete s manažery mluvit o přínosech a motivovat je k aplikaci systému, budete se setkávat s celou řadou námitek.

**Proč mám se svým podřízeným se-
dět dvakrát za rok hodinu na hod-
notícím pohovoru, když se s ním
vidím denně?**

Tato nejčastější námitka manažerů vychází z nepochopení rozdílu mezi hodnotícím pohovorem a zpětnou vazbou. Hodnotící pohovor je onou pověstnou trešničkou na dortu. Manažer se svým podřízeným musí denně komunikovat, aby s ním měl alespoň jednou až dvakrát do roka co hodnotit. Zásadní rozdíl je v tom, že při hodnotícím rozhovoru se klade důraz na chválu, pozornost se věnuje dlouhodobějším cílům a přáním zaměstnance, hodnotí se delší období.



Manažer tedy denně: komunikuje (chválí, sděluje informace, poskytuje uznání, dává konstruktivní kritiku), vede (koučink, delegování), řídí (přikazování, instruování), kontroluje, organizuje a vede si záznamy o průběhu a výsledcích jednotlivých úkolů. Pokud tak nečiní, bude velmi obtížné realizovat kvalitní hodnotící pohovor. Když zvládneme tuto námitku, čeká na nás další, neméně odzbrojující.

Na to nemám čas.

Slyšeli jsme správně? Manažer nemá čas na práci s lidmi?! Kde je asi chyba? Můžete si zvolit jednu z těchto možností: Chyba je v tom, že chceme, aby se manažeři věnovali lidem způsobem, který přináší výsledky v jiných organizacích; chyba je v tom, že si manažer

neuvědomuje, že operativa, administrativa a další věci jsou méně důležité než vést a řídit lidi se vším, co k tomu patří. (Naše náповěda: b) je správně.)

Máme následující zajímavou zkušenost. Jedna mladá dáma, asi tři roky po ukončení studia, sdělila svému nadřízenému při hodnotícím pohovoru: „Do budoucna bych chtěla dělat

manažerku. V zásadě bych ji mohla dělat již nyní. Jen nechci jednat s nepřijemnými lidmi, pracovat s někým, komu se do práce příliš nechce, řešit konflikty a neustále vysvětlovat, proč něco děláme.“ Co k tomu dodat? Některé věci prostě oddělit nelze.

K čemu je to dobré?

Zde můžeme posloužit následujícími body, které nám sepsali účastníci kurzů s tímto tématem.

Význam pro manažera: Je to nástroj motivace k vyššímu výkonu, máte možnost celkového vyjádření názoru na podřízeného, usměrňování výkonu, rozvíjení pozitiv a eliminace negativ, plánování vzdělávacích aktivit, stanovení spravedlivé odměny, získání objektivnějšího obrazu o zaměstnanci a o výkonech jednotlivců v celém týmu.

Význam pro zaměstnance: Ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí, pohled a názor vedoucího na jeho práci a cíle, možnost prezentace svých potřeb a cílů, příležitost k vyjádření svých nároků na rozvoj.

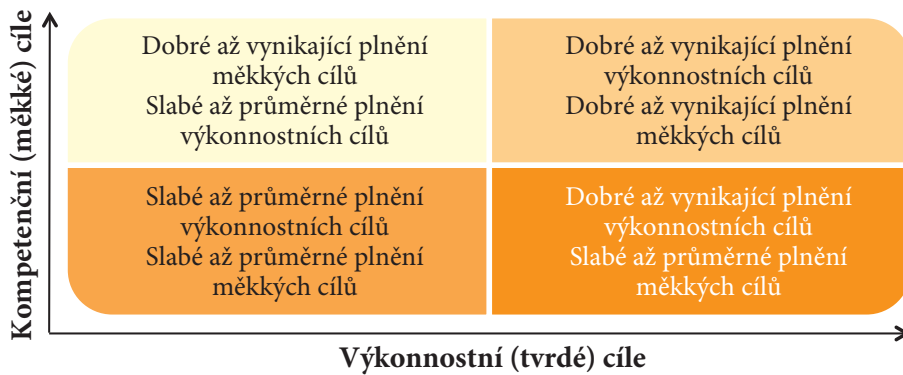
**U nás nic takového nejde vytvořit,
jsme hodně specifiční.**

Jistě, specifika jsou vysvětlována většinou takto: jsme malou společností a všichni se známe; jsme velkou společností a nelze vytvořit společnou platformu; naši zaměstnanci jsou individualisté a špičkoví odborníci, těžko je budeme s někým srovnávat; naše zaměstnance nezajímá nic jiného než peníze (nelze je motivovat pochvalou atp.).

Troufáme si tvrdit, že uvedete-li další specifika, najdeme vždy firmu, která je má také, a systém hodnocení funguje. Stejně tak dokážeme poukázat na firmy, kde systém hodnocení nefunguje. V čem tedy vězí to, že někde skoro stejný systém funguje, zatímco jinde vyvolá vzpuru mezi zaměstnanci?

Ve společnostech, kde systém hodnocení zaměstnanců nebyl manažery a jejich podřízenými přijat, jsme zaznamenali sedm kroků, které k popisanému stavu zaručeně vedou.

- 1) Do tvorby systému nepřizvat vlastní manažery (klíčové zaměstnance) a nechat si vše vypracovat externí agenturou či pouze personalisty.
- 2) Nedat podporu lidem, kteří pracují na systému, a v případě blížícího se neúspěchu se od nich včas distancovat (zde doporučujeme věty „to je práce personalistky“, případně „to je práce konzultantů“).
- 3) Chtít, aby manažeři realizovali rozhovory v nereálném termínu.
- 4) Nepřipravit manažery na vedení hodnotícího pohovoru.



- 5) Slibovat nereálné (že každý bude mít dost peněz, případně že určitě nedojde k žádnému propuštění špatně pracujícího zaměstnance).
- 6) Nedat lidem šanci k připomínkám a návrhům na změny.
- 7) Vytvořit složitou tabulku k hodnocení, s celou řadou vysvětlivek a výjimek.

Jednoduchá směrnice systému hodnotících pohovorů

Hodnocení zaměstnanců se uskutečňuje formou pravidelných hodnotících pohovorů. Hodnotící pohovor je strukturovaný rozhovor, který vede hodnotitel s hodnoceným, aby zhodnotil, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku, a aby spolu se zaměstnancem nastavili nové cíle a cesty ke zlepšení pracovního výkonu a naplánovali realizaci opatření, která tomu mají napomoc.

V roli hodnoceného jsou všichni zaměstnanci. Hodnocený je aktivním účastníkem hodnotícího pohovoru a ve vlastním zájmu by si před konáním pohovoru měl připravit své sebehodnocení a návrhy pracovních a rozvojových cílů včetně případných

požadavků na potřebné podmínky k jejich splnění.

Hodnotitelem je vždy přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance. Hodnotitel musí před konáním hodnotícího pohovoru se svým podřízeným absolvovat alespoň jeden hodnotící pohovor se svým nadřízeným, znát dobře pravidla hodnocení, ovládat principy vedení hodnotícího pohovoru. Hodnotitel se na hodnotící pohovor zodpovědně připraví.

Průběh hodnotícího pohovoru

Hodnotitel a hodnocený se dohodnou na termínu pohovoru v dostatečném časovém předstihu a vyhradí si na něj přibližně jednu hodinu. Na pohovor se obě strany předem připraví, mimo jiné si přichystají potřebné formuláře včetně dokumentace z minulého hodnotícího pohovoru. Pohovor se koná v prostředí, které umožní jeho nerušený průběh. Pohovoru se účastní pouze hodnocený a hodnotitel, přítomnost dalších osob je výjimečná a možná pouze po předchozí vzájemné dohodě mezi hodnoceným a hodnotitelem. Zúčastnění projednají jednotlivé body v doporučeném pořadí: hodnocení uplynulého období, splnění cílů a úkolů, stanovení cílů a úkolů pro nadcházející období, dosažená úroveň kompetencí.

Výsledky hodnocení s formulovanými závěry jsou zaznamenány

v hodnotícím formuláři a pracovník stvrdí podpisem, že byl seznámen se závěry uvedenými v tomto dokumentu. Formulář je poté předložen k podpisu nadřízenému hodnotitele a posléze odevzdán personálnímu oddělení. Formulář se stává součástí osobního spisu pracovníka. Přístup k těmto důvěrným údajům a právo nakládat s nimi v souladu s potřebami organizace má bezprostřední nadřízený, dále pracovník na vyšším stupni řízení (pracovník pověřený vedením organizace), popřípadě vedoucí pracovník úseku, na který je pracovník převeden.

Termíny hodnocení a hodnotících pohovorů

Hodnotící pohovor probíhá dvakrát za rok zpravidla v červnu a prosinci, přičemž příslušné formuláře musejí být odevzdány nejpozději do 15. prosince příslušného roku. V průběhu června proběhne vhodnou formou kontrolní hodnocení, které umožňuje korigovat pracovní výkon a projednat stav plnění cílů, případně jejich aktualizaci.

Systém hodnocení zaměstnanců by se měl stát manažerským nástrojem k motivaci, odměňování, způsobem, jak plnit efektivně cíle organizace a oddělení, ke stanovování cílů a k jejich vyhodnocování, k rozvoji zaměstnance (jeho osobnosti, znalostí a dovedností), ke kariéernímu plánování. Záleží na tom, jak je manažer vyspělý a jak dobře umí s tímto nástrojem pracovat. Koneckonců i s notebookem se dá naložit jako s lopatou a přehazovat s ním písek. Je proto dobré naučit manažery s tímto nástrojem zacházet a posílit jejich dovednosti v oblasti vedení rozhovoru, jak zvládat obtížné typy zaměstnanců, jak vést rozhovor efektivně a dosáhnout jeho cílů. ■