

Hodnocení

Ing. et Bc. Michal Motyčka, DiS., Ph.D., Drhc.

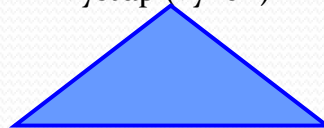
Hodnocení

- Hodnocení je jednou z nejsložitějších a nejcitlivějších personálních činností procesu řízení pracovního výkonu. Je zdrojem poznání kladných i záporných stránek osobnosti, představuje základ pro lepší využití profesní kvalifikace pracovníků, vhodný rozvoj jejich profesní kariéry, motivaci a spravedlivé odměňování. Hodnocení pracovního výkonu a schopností pracovníků je nezbytným a nikdy nekončícím úkolem, který je podkladem nejen k lepšímu poznání jedince a poskytnutí zpětné vazby, ale slouží rovněž jako podklad pro jeho povýšení, převedení na jinou práci, další rozvoj, vzdělávání, rekvalifikaci či uvolnění.

Obvykle se v praxi hodnotí tři tematické oblasti (Wagnerová, 2008):

- VÝSTUP. Ten je nejčastěji představován výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné, často s použitím metody Balance Score Card. Rozlišuje se přímé hodnocení výstupu, kdy lze daný výkon či výsledek číselně vyjádřit (například obrat), a nepřímé, kdy je výsledky možno zkoumat na základě stupnice, na které se odhaduje hodnota výstupu.
 - VSTUP. Do této oblasti se řadí převážně kompetence, ale také zkušenosti jedince. Pod vstupy je možné zařadit i přístup hodnoceného, který je posuzován v rámci oblasti procesu, k úkolu.
 - PROCES. Jedná se o článek mezi vstupy a výstupy - o přístup pracovníka k různým zadáním, úkolům a podobně. Zahrnuje veškeré chování pracovníka při práci.
- Aby hodnocení bylo efektivní, musí být zaměřeno na všechny oblasti – pravděpodobněji však je, že bude podle povahy funkce vyzdvihována spíše jedna z oblastí a ostatní ustoupí do pozadí.

Výstup (výkon)



Vstup (předpoklady = potenciál + způsobilosti + praxe) Proces (pracovní chování, přístup)

Funkce hodnocení

Dle zpracování lze u hodnocení hovořit o těchto variantách (Chobotová a Pobořil, 2005):

- hodnocení zaměstnance manažerem,
 - sebehodnocení zaměstnance,
 - hodnocení zaměstnance pracovním kolektivem,
 - hodnocení zaměstnance v hodnotícím centru (Assessment Centre).
-
- Hodnocení pracovníků a s ním související řízení jejich výkonnosti zahrnuje řadu základních funkcí, která pomáhají manažerům v efektivnějším provádění personální činnosti.

Funkce hodnocení

Mezi základní funkce hodnocení dle Horalíkové (2007) patří:

- funkce poznávací, tj. možnost průběžného sledování pracovní výkonnosti a jednání jednotlivců z kvalitativního a kvantitativního hlediska;
- funkce regulační, tj. možnost operativních změn v „sestavě“ kolektivu (dočasné nebo trvalé změny pracovního zařazení jednotlivců, včetně jejich případného vyřazení z pracovního kolektivu);
- funkce srovnávací, tj. možnost uplatnění principu diferenciacce mezi zaměstnanci z hlediska hmotných, sociálních a morálních ocenění;
- funkce stimulační, tj. podněcování snahy pracovníků dosáhnout příznivějšího hodnocení.
- funkce kauzální, tj. sledování příčin změn v pracovním jednání, jejich posilování (u těch, které mají pozitivní vliv) či zeslabování, resp. odstraňování (u vlivů negativních);
- funkce výběrová, tj. možnost objektivního postupu, resp. jeho plánování, u talentově i výkonově výrazných pracovníků v rámci podnikové koncepce personálního plánu.

Na tyto funkce bezprostředně navazují cíle hodnocení, které s nimi velmi úzce souvisí. Cílem hodnocení z hlediska zaměstnavatele je zjistit, do jaké míry zaměstnanec zvládá nároky svého pracovního místa, jaká je možnost jeho dalšího využití v podniku, a posoudit, respektive ovlivnit jeho zájem v tomto směru a dle toho diferencovat odměňování.

Cíle hodnocení a zpětná vazba

Cíle hodnocení a zpětná vazba

- Hodnocení pracovníků musí, jak uvádí Strebler (2001), vždy sledovat stanovený cíl, jehož plnění je při periodickém hodnocení revidováno a kontrolováno. Je možné si stanovit i více cílů, avšak jeden či dva z nich by měly být považovány za stěžejní. Na ty je nutné se zaměřit nejvíce a jejich naplnění musí být pro hodnoceného zaměstnance prioritou. Není možné se věnovat plnění všech cílů stejnou měrou, neboť by mohlo dojít k rozmělnění nasazení nebo až ke ztrátě zaměření se na cíl.

V závislosti na personální strategii mohou být preferovány různé cíle. Stejně tak se budou i lišit cíle podle jednotlivých skupin pracovníků. Zde jsou ty nejdůležitější (Hroník, 2010):

- monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům,
 - pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování,
 - identifikovat potenciál pracovníka,
 - poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná,
 - identifikovat potřeby v oblasti rozvoje,
 - poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným,
 - zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovení cílů a definování postupů a podmínek, za jakých jich dosáhnout).
-
- V praxi sleduje hodnocení zpravidla pouze některé z výše jmenovaných úkolů - v případě, že má být podkladem pro odměňování, je zaměřeno především na pracovní výkon, jestliže je jeho cílem rozvoj managementu a motivace pracovníků, je zaměřeno na osobnost zaměstnance, jeho pracovní i sociální chování a podobně.
-
- Na druhé straně i zaměstnanec přistupuje k hodnocení s určitým očekáváním. Je pro něj příležitostí k tomu, aby porovnal své představy o sobě a svých možnostech s vizí svého nadřízeného a podle toho orientoval své pracovní a kvalifikační úsilí, a získává díky němu zpětnou vazbu - informace o tom, jak pracuje. Zároveň může klasifikujícímu na jeho základě sdělit své představy o adekvátním odměňování (Bělohávek, 2009).

Cíle hodnocení a zpětná vazba

- Při porovnání cílů a očekávání obou stran hodnocení je možné nalézt určitý společný prvek, a tím je bezesporu zpětná vazba. Ta je nepostradatelná při jakékoliv kontrole plnění stanovených cílů, protože je-li účinná, podává jednoznačné a přímočaré informace. Její základní funkcí je zejména kontrola realitou. Aby byla efektivní, je potřeba otevřeného systému, ve kterém může zpětná vazba přicházet z různých stran a být nepřetržitá. Tento fakt je u klasifikace pracovníka velmi důležitý. Pravidelné hodnotící pohovory, které jsou používány v podnicích, se nejčastěji provádí pouze jedenkrát za rok, což je z pohledu hodnocení a především efektivní zpětné vazby nedostačující. Každý vedoucí pracovník i jeho podřízení potřebují zpětnou vazbu mnohostrannou (z více stran) a permanentní.

K fungování zpětné vazby je nutné dodržovat tyto tři základní podmínky (Koubek, 2010):

- partner musí být informován o svém pracovním chování – je důležité je nehodnotit pouze ve smyslu „dobře-špatně“ nebo je interpretovat;
- pracovní chování musí být partnerovi popsáno – tím se rozumí věcný popis chování vhodného a nevhodného, přičemž cílem je jedince přimět k jeho změně požadovaným směrem;
- partner musí obdržet specifické informace – je třeba se vyvarovat zobecňujících tvrzení, jelikož pro žádoucí změnu určitého chování je nutné je přesně a stručně popsat.
- Zpětná vazba poskytovaná druhými osobami je často ztotožňována s hodnocením, proto je jedním ze základů hodnocení. Je však nutné si uvědomit, že cílem není poskytnout tuto vazbu správně, nýbrž zabezpečit její přijetí.
- Hodnocení, rozvoj a vzdělávání, ať již ve formě tréninku, outdoorového programu nebo přednášky, nezbytně obsahují cíl a zpětnou vazbu. Bez nich není možné vybudovat žádný fungující systém hodnocení, jehož součástí jsou jasně definovaná hodnotící kritéria a metody.

Kritéria a metody hodnocení

Kritéria a metody hodnocení

- Pro hodnocení pracovníků existuje několik kritérií, která by se měla vždy volit podle požadavků konkrétního pracovního místa. Tato kritéria stanovují, jaké úkoly jsou zadány, jaké jsou požadavky na pracovní výsledky či jaké jsou k výkonu práce potřeba odborné schopnosti a způsoby chování.

Daigeler (2008) doporučuje zvolit si ta nejdůležitější kritéria pro činnost svých zaměstnanců a omezit jejich počet na dvanáct z důvodu lepší přehlednosti. Výběr těchto hodnotících faktorů, podle nichž má být pracovník posuzován, je jedním z nejvýznamnějších úkolů při vytváření systému pravidelného hodnocení. Velmi důležitá je také volba správných metod klasifikace. Ty se obvykle člení na následující:

- **VERBÁLNÍ METODY.** Ty jsou založené na volném nebo strukturovaném slovním popisu, mají své místo při komplexnějším hodnocení pracovníka v rámci podniku nebo pro potřeby podniku jiného a měly by být podloženy poznatky z průběžného neverbálního hodnocení (jako je pracovní posudek).
- **NEVERBÁLNÍ METODY.** Ty jsou založené na souboru hodnotících soudů podle stanovených kritérií s různou mírou a formou hodnotící diferenciací. Mezi neverbální metody patří zejména posuzování odstupňováním, porovnáváním, posuzování s pomocí metody kritických případů, sebehodnocení a týmové hodnocení.
- Pro lepší přehled a srozumitelnost je možno hodnotící metody dělit na základní a doprovodné, a to dle užití v systému hodnocení pracovníků v podniku.

Kritéria pro hodnocení pracovníků

| Hodnotící kritéria | | | |
|-----------------------------|---|--|--|
| Výkon | <ul style="list-style-type: none"> -množství práce -kvalita práce -efektivita práce -schopnost snášet zátěž -flexibilita | Sociálně-komunikační schopnosti | <ul style="list-style-type: none"> -schopnost prosadit se -komunikativnost -schopnost týmové práce -schopnost řešit konflikty -schopnost vést |
| Odborné schopnosti | <ul style="list-style-type: none"> -odborné znalosti -vnímání nákladů | Schopnost sebeřízení | <ul style="list-style-type: none"> -vlastní iniciativa -ochota rozhodovat se |
| Metodické schopnosti | <ul style="list-style-type: none"> -organizační schopnosti | | <ul style="list-style-type: none"> -orientace na cíl -ochota nést odpovědnost -kreativita -přehled -aktivita |

Základní metody

ZÁKLADNÍ METODY

- Mezi základní metody hodnocení patří ty, které mají obecný charakter. Jsou to především tzv. motivačně hodnotící pohovor a MBO (řízení podle cílů).

Motivačně hodnotící pohovor

- Motivačně hodnotící pohovor je součástí naprosté většiny klasifikačních systémů. Jeho struktura se může v každém podniku mírně lišit, vždy však zahrnuje sebehodnocení a hodnocení druhým, zpravidla nadřízeným. Největší výhoda této metody spočívá v tom, že postihuje všechny oblasti a časové horizonty hodnocení. Navíc umožňuje integrovat dílčí metody, jako například metodu klíčové události (Willemyns a jiní, 2003).

MBO

- Řízení podle cílů je zaměřeno na budoucnost. Tato metoda může být orientována na všechny oblasti, avšak nejvhodnější je k hodnocení výstupů, jelikož se zaměřuje na relativně snadno měřitelné hodnoty. Je velmi rozšířena a bývá někdy také označována jako řízení podle výsledků (Management by Results – MBR) nebo plánování a kontrola práce (Work planning and review – WPR). Všechny tyto a podobné přístupy obsahují stejné základní prvky (Urban, 2003):
- stanovení cílů – formulaci cílů od dlouhodobých, přes cíle podniku až k těm individuálním (stanovuje, „čeho má být dosaženo”);
- plánování akcí, úkolů – navazuje na výše uvedené (stanovuje, „jak toho má být dosaženo”);
- sebeřízení – předpokladem úspěchu MBO je kvalitní motivace;
- průběžnou pravidelnou kontrolu, respektive koučování – sledování a zpětnou vazbu na plnění dílčích úkolů.

SMART nebo KARAT

Cíle mají být stanoveny dle pojetí SMART nebo KARAT

| SMART | | KARAT (Dynargie) | |
|-------|--------------------------|------------------|----------------|
| S | Specifický | K | Konkrétní |
| M | Měřitelný | A | Ambiciózní |
| A | Akceptovatelný | R | Reálný |
| R | Realistický (relevantní) | A | Akceptovatelný |
| T | Termínovaný | T | Termínovaný |

- Při stanovení cílů se většinou doporučuje omezit se na jejich určité množství, zpravidla tři až pět - jeden až tři se pak týkají výkonu, jeden až dva rozvoje potenciálu a jeden až dva pracovního chování. Volba počtu cílů také závisí na charakteru dané funkce hodnoceného, výsledcích za uplynulé období a prioritách pro období další. Metoda MBO je velmi rozšířená a její různě upravená metodika bývá často integrována do motivačně hodnotícího pohovoru. Bývá také často kritizována z důvodu orientace manažerů na operativu, čemuž se však dá lehce zamezit způsobem praktikování této metody (například již zmíněnou integrací s motivačně hodnotícím pohovorem). MBO má rozhodně své opodstatnění, neboť, jak praví Song a Chon (2012), „... *není možné mít fungující systém hodnocení, který by se neorientoval na cíle.*”

Podpůrné metody - individuální

PODPŮRNÉ METODY

- Podpůrné metody doplňují základní metody. Nelze z nich sestavit systém hodnocení, ale na druhou stranu je nemožné se bez některých z nich obejít. Pro lepší přehled je lze možno dělit na individuální a kolektivní.

Individuální metody

Metoda klíčové události

- Jedná se o metodu, která je zaměřena na sledování oblasti procesu. Její účel spočívá v pravidelném zaznamenávání jedné pozitivní a jedné negativní události během stanoveného intervalu, trvajícího zpravidla čtrnáct dní až jeden měsíc, přičemž každé události přisuzuje hodnotitel v momentě zápisu určitou váhu. Výhoda této metody spočívá v její malé časové a administrativní náročnosti, eliminuje se při ní efekt „posledního měsíce“ a velmi snadno lze odhalit opakující se události, ať již pozitivní či negativní. Je možno ji použít pro další rozvoj procesů.

Mystery shopping

- Mystery shopping (tzv. „tajný kupující“) je velmi podobný metodě pozorování na místě, liší se však od něj anonymitou pozorování a poskytnutím zpětné vazby. Ta nenásleduje ihned - je nutné ji nejprve podrobně zpracovat. Při této metodě pozorovatelé - hodnotitelé - zůstávají po celou dobu neodhaleni a jsou tedy k nerozeznání od běžných zákazníků. Mystery shopping se užívá zejména tam, kde přicházejí zaměstnanci s klienty do přímého kontaktu. Pozorování pak provádí pracovníci externí, tak aby byla zajištěna objektivita (pokud se provádí hodnocení chování k zákazníkovi v přítomnosti nadřízeného, dochází přirozeně ke zkreslení situace a ovlivnění chování klasifikovaného). Cílem metody je zjistit, jak se ve skutečnosti daný pracovník ve sledovaných situacích chová. Proto je i nezbytnou součástí pozorovací plán, který zabezpečí, aby byl každý jedinec hodnocený pomocí mystery shoppingu opakovaně sledován (Burda a jiní, 2011).
- Obdobou mystery shoppingu je i mystery calling.

Podpůrné metody - kolektivní

Kolektivní metody

Assessment a Development Centre (AC a DC – hodnotící a rozvojové centrum)

- AC a DC využívají různé skupiny metod. Jedná se zejména o skupinové a individuální modelové situace a psychodiagnostické metody. Jejich výhoda spočívá v multisituační zkoušce s mnohostranným hodnocením. Trvají obvykle celý den, avšak dnes již využívají i prostředí internetu a jsou nezávisle vyhodnocovány. Obě jsou považovány za nejvalidnější metody ve své předpovědi. AC se používají spíše při výběru, DC jako zdroj poznatků při koncipování skupinového i individuálního rozvoje. Díky těmto metodám mají manažeři možnost získat spoustu informací, jež je možné využít při plánování rozvoje jednotlivců i celé skupiny (Marr, 2006).

360° zpětná vazba

- Tato metoda je také někdy, jak uvádí Fleenor (2008), označována jako „vícezdrojové hodnocení“. Spočívá v hodnocení jedné osoby různými klasifikujícími na základě stejných kritérií. Zpravidla je zpracovávána elektronicky, kvůli snazší administraci a vyhodnocení probíhá především formou dotazníků. Hodnocení se může účastnit libovolný počet respondentů, kteří spadají do šesti základních skupin: nadřízený, zákazník, dodavatel, podřízený, kolega „přísný“ a kolega „laskavý“ (Kubeš, 2008).
- Systém tedy umožňuje poměrně dynamické sestavy respondentů, a čehož plyne největší výhoda této metody, a to koncentrovanost informací a jejich seříděnost. Tyto výstupy jsou poté výborným podkladem pro formulování velmi konkrétně zacíleného rozvojového plánu.

Sociogram

Sociogram

- Sociogram, stejně jako výše uvedené metoda 360° zpětné vazby, je zaměřen na aktuální stav a proces hodnocení - jeho cílem tedy není zhodnocení dovedností daného člověka ani jeho výsledků. Sledují se vzájemné vazby, což umožňuje klasifikovanému vlastní sebehodnocení a s hodnocením druhými. Nejrozšířenější jsou následující dvě verze této metody (Disman, 2008):
- KLASICKÝ SOCIOGRAM. U tohoto typu se používají obvykle tři až čtyři otázky s kladnou a zápornou variantou. Ty jsou formulovány přímo nebo projektivně. Výstupem je grafické znázornění sítě vztahů a určení sociometrické pozice.
- SOCIOGRAM NA BÁZI SÉMANTICKÉHO VÝBĚRU. U této varianty účastníci hodnocení přidělují jednotlivým pojmům a jménům ostatních symboly, které vybírají ze seznamu. Pojmy jsou prezentovány polaritami (například „sympaťák” versus „protiva”). Výhoda oproti klasickému sociogramu spočívá ve skutečnosti, že zde není účastníkům nucena kladná či záporná volba. Metoda se nejvíce využívá tam, kde je potřeba velmi rychle popsat a zároveň vyhodnotit vzájemné vztahy na pracovišti, pracovní klima, zjistit, kdo je či není formální autoritou, koho ostatní respektují a podobně.
- Mimo výše uvedené metody, které byly zvoleny z důvodu frekventovanosti v užívání, existují i další, jako například supervize a intervize, manažerský audit nebo hodnocení potenciálu. Ty však nejsou tak rozšířené a jejich užívání je velmi omezené.
- Žádná z uvedených metod není hodnotnější než jiná - důležitá je možnost jejich využití v daném podniku. Proto je nejvýznamnějším krokem při sestavování fungujícího systému řízení pracovního výkonu, jehož je hodnocení součástí, vytvoření takového souboru metod, který zajistí klasifikaci pracovníků do té míry, jež umožní co nejkvalitnější ohodnocení jejich potenciálu a pracovního chování, co neobjektivněji ocení jejich výkon a zároveň napomůže efektivně naplánovat jejich další rozvoj (Foley a jiní, 2012, a Marr, 2012).

Jak byste přednášku ohodnotili?

Michal Motyčka

Krčmářovská 233/53, Praha 9

tel. 603 37 85 15

e-mail: michal.motycka@goldenwell.cz