

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

Obor Andragogika v profilaci na personální management

VEDENÍ HODNOTICÍCH POHOVORŮ

THE EVALUATION INTERVIEW LEADERSHIP

Bakalářská diplomová práce

Eliška Kurialová

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Gabriel Zala, PhD.

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

.....

podpis

V Břeclavi, dne: 21.března 2011

Děkuji panu PhDr. Gabrielu Zalovi, PhD. za vstřícnost, podporu, dodávání optimismu a odborné rady při vzniku závěrečné bakalářské práce.

V Břeclavi, 21.března 2011

ANOTACE

KURIALOVÁ, Eliška. *Vedení hodnoticích pohovorů*. Břeclav, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Palackého v Olomouci, FF, Katedra sociologie a andragogiky.

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Gabriel Zala, PhD.

Klíčová slova: hodnoticích pohovor, hodnotitel, hodnocený.

Závěrečná bakalářská práce je věnována tématu vedení hodnoticích pohovorů. Cílem práce je poukázat na postavení procesu hodnoticích pohovorů jako nedílné součásti systémového řízení lidských zdrojů a podtržení smyslu předmětných pohovorů jsou-li prováděny efektivně. První tematický celek se věnuje popisu návazností jednotlivých procesů, popisu rolí subjektů hodnoticích pohovorů a struktuře v jejich vedení. Na teoretické základy navazuje druhá část, analyzující silné a slabé stránky vedení hodnoticích pohovorů v konkrétní organizaci. Výstupem analýzy je definování doporučení jak prostřednictvím hodnoticích pohovorů a stanovením cílů přispět ke zvýšení efektivity a výkonu pracovníků.

ANNOTATION

KURIALOVÁ, Eliška. *The evaluation interview leadership*. Břeclav 2011. Bachelor work. Palacký University Olomouc, The Philosophical Faculty, Sociology and Andragogy Department.

Supervisor: PhDr. Gabriel Zala, PhD.

Key words: Evaluation interview, Appraisals, Appraiser, Evaluated Employee.

The final bachelor work is dedicated to the theme 'Evaluation interview leadership'. The aim of the piece is to point out the position of appraisals as an integral part of systemic leading of human resources and underlining the purpose of objective appraisals, if there are implemented effectively. The first thematic unit addresses description of sequences of individual procedures, description of the role of subjects of appraisals and the structure in the way they are led. The theoretical principles connect with the second part, which analysis strengths and weaknesses of leading evaluation interview in a particular organisation. The output of the analysis is defining recommendation both through appraisals and setting objectives to contribute to increase in effectivity and achievement of employees.

OBSAH

| | |
|---|----|
| ÚVOD | 8 |
| 1 VEDENÍ HODNOTICÍCH POHOVORŮ JAKO SOUČÁST SYSTÉMU ŘLZ..... | 10 |
| 1.1 Procesy předcházející vedení hodnoticích pohovorů | 11 |
| 1.2 Procesy navazující na vedení hodnoticích pohovorů..... | 12 |
| 1.3 Naplnění smyslu hodnocení..... | 13 |
| 2 SUBJEKTY HODNOTICÍHO POHOVORU | 15 |
| 2.1 Hodnotitel | 15 |
| 2.1.1 Znalosti a dovednosti hodnotitele | 16 |
| 2.1.2 Časté chyby hodnotitelů | 20 |
| 2.2 Hodnocený pracovník | 22 |
| 3 PŘÍPRAVA HODNOTITELE NA HODNOTICÍ POHOVORY | 24 |
| 3.1 Hodnocení pracovníků dle stanovených cílů a hodnoticích kritérií..... | 24 |
| 3.2 Formy a metody hodnocení pracovního výkonu | 26 |
| 3.3 Hodnoticí kritéria | 28 |
| 3.4 Faktory ovlivňující nízký pracovní výkon..... | 29 |
| 3.5 Prostředí pro vedení HP | 30 |
| 3.6 Stanovení časového rámce | 30 |
| 3.7 Pravidla pro vedení hodnoticích pohovorů..... | 31 |
| 3.8 Výstupy přípravy | 32 |
| 4 PRŮBĚH HODNOTICÍHO POHOVORU | 33 |
| 4.1 Struktura hodnoticího pohovoru | 33 |
| 4.1.1 Zahájení hodnoticího pohovoru..... | 34 |
| 4.1.2 Hodnocení minulých cílů..... | 34 |
| 4.1.3 Zhodnocení pracovního chování dle standardů (kompetencí) firmy..... | 35 |
| 4.1.4 Nastavení budoucích cílů | 37 |
| 4.1.5 Nastavení budoucích cílů rozvoje. | 38 |
| 4.1.6 Záznam hodnoticího pohovoru | 40 |
| 4.2 Monitoring plnění cílů a pracovního chování zaměstnance | 40 |
| 4.3 Shrnutí zásad pro vedení hodnoticích pohovorů..... | 41 |

| | | |
|-----|---|----|
| 5 | CHARAKTERISTIKA FIRMY RACIO,S.R.O..... | 43 |
| 6 | ZMAPOVÁNÍ SOUČASNÉ ÚROVNĚ VEDENÍ HODNOTICÍCH POHOVORŮ TH PRACOVNÍKŮ | 46 |
| 6.1 | Rozhovory s hodnotiteli | 47 |
| 6.2 | Rozhovory s hodnocenými pracovníky | 50 |
| 6.3 | Pozorování realizace hodnoticích pohovorů HR Managerem | 52 |
| 6.4 | Analýza dokumentů záznamových archů..... | 54 |
| 6.5 | SWOT analýza procesu hodnoticích pohovorů | 55 |
| 7 | NÁVRH PRO ZLEPŠENÍ VEDENÍ HODNOTICÍCH POHOVORŮ VE FIRMĚ RACIO,S.R.O. | 59 |
| | ZÁVĚR | 69 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 70 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, VZORŮ | 72 |
| | SEZNAM PŘÍLOH | 73 |

Úvod

„Je zvláštním paradoxem, že v odborných oblastech, kterým nerozumíme, se zdržujeme dělat závažnější soudy, hodnotit jednotlivé směry, posuzovat konkrétní práce a výsledky druhých odborníků, ale v oblasti hodnocení blízkých lidí (spolupracovníků) se domníváme, že jsme to schopni lehce a dobře zvládnout! A přitom příčiny lidského chování a jednání jsou vůbec nejkomplicovanější a nejobtížněji posuzovatelné!“ Slova pana inženýra Evžena Sýkory přesně vystihují podstatu problematiky vedení hodnocících pohovorů (Sýkora 1994, s. 65).

Hodnotící pohovory jsou nikdy nekončícím procesem vedoucím k neustálému zlepšování výkonu. Úspěšnost hodnotitelů v jejich vedení, bychom mohli hodnotit mírou porozumění hodnocených pracovníků, že hodnotíme pracovní výkon ne proto, abychom je měli za co kárat, ale abychom zlepšili výsledky celé organizace.

Zvolené téma bakalářské práce, zacílené na hodnotící pohovory, je organickou součástí systému řízení lidských zdrojů. Vzhledem na svou vazbu, na celou paletu odborných činností – pracovně-funkční náplně, personální strategie, personální politika, personální práce, motivační a stimulační systém, systém odměňování, kompetenční modely, firemní kultura, atd. – má své nezastupitelné místo v chodu a rozvoji organizace.

Konkurenceschopnost a úspěšnost firmy závisí na její připravenosti mít dostatek pracovníků s požadovanými schopnostmi a dovednostmi právě v okamžiku jejich potřeby. Přiblížit a adekvátně zkomunikovat očekávání, která má nadřizený - hodnotitel vůči hodnocenému je předpokladem pro splnění požadovaného pracovního výkonu. Jednoduše řečeno: „Řekni mi, co ode mě očekáváš, a já ti řeknu, zda a jak toho můžu dosáhnout“.

Hlavní cíle bakalářské práce jsou tyto:

- analýza obsahu, významu, praktické realizace hodnocících pohovorů v konkrétní organizaci, a jejich přímého vlivu na navazující procesy.
- navrhnout změny, které povedou ke zvýšení efektivity hodnocících pohovorů a motivace, zvýšení míry zainteresovanosti na cílech organizace.

V první až čtvrté kapitole se budu postupně zabývat odpověďmi na otázky, které si zpravidla kladou vedoucí projektů při zavádění nebo revizích systémů hodnoticích pohovorů.

Pátá kapitola obsahuje reálie o společnosti Racio,s.r.o.

V šesté kapitole zpracovávám analýzu hodnoticího procesu, jeho silných a slabých stránek v praxi firmy Racio,s.r.o. Kapitola dále obsahuje sumarizaci subjektivních názorů a pohledů hodnocených a hodnotitelů na hodnoticí proces a provázanosti hodnoticího systému na další procesy ve společnosti. Tato analýza aktuálního stavu je jedním z východisek pro vytvoření návrhu změn v rámci hodnoticího procesu.

Obsahem sedmé kapitoly je ucelený soubor doporučení vedoucí ke změnám v procesech předcházejících hodnoticím pohovorům, ve vedení hodnoticích pohovorů samotných, stejně jako v procesech navazujících na vedení pohovorů. Závěr zdůrazňuje jedinečnost způsobu vedení hodnoticích pohovorů jako součásti jedinečného hodnoticího procesu v konkrétní organizaci.

1 Vedení hodnoticích pohovorů jako součást systému ŘLZ

Úspěšnost organizací odvisí od schopností, znalostí, kompetencí a výkonnosti lidí, kteří v nich pracují. Uvědomění si jaké lidské zdroje firma potřebuje, aby fungovala efektivně, je základním předpokladem pro její úspěšnost. Činnosti úseku řízení lidských zdrojů (používá se také pojmenování personální útvar) se dle Koubka nejčastěji popisují v následující podobě (Koubek 2005, s. 20-22):

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru
- Odměňování
- Vzdělávání pracovníků
- Pracovní vztahy
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém

V poslední době bývají mezi samostatné personální činnosti zařazovány také:

- Průzkum trhu práce
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Hodnoticí pohovor jako součást hodnoticího systému je prostorem pro otevřenou komunikaci mezi vedoucím a podřízeným pracovníkem o záležitostech pracovního výkonu, poskytnutí zpětné vazby, nastavování osobního rozvoje pracovníka, identifikace potřeb ke splnění cílů a o dalších bodech vyplývajících z každodenního pracovního života. Hodnoticí pohovory a poskytování zpětné vazby vede ke zvyšování výkonu pracovníků a tím i k vyšší úspěšnosti firmy. *„Pracovní výkon pracovníků byl a je hlavním smyslem personální práce. Je to pochopitelné, neboť*

organizace si najímá pracovníky právě proto, aby odváděli žádoucí pracovní výkon, a naplňovali tak její cíle“ (Koubek 2005, s. 190).

1.1 Procesy předcházející vedení hodnoticích pohovorů

Při hodnoticím pohovoru dochází mimo jiné ke sladění individuálních a firemních cílů. Je důležité, aby zaměstnanec znal a rozuměl firemním cílům, poslání a strategii, jak cíle naplnit. Dle Hroníka je nutné, aby si pracovníci cíle osvojili. Hodnocení je nástrojem pro sladění zájmů majitelů firmy, manažerů a podřízených. Majitelé firmy samozřejmě očekávají, že hodnocení výrazně ovlivní pracovní výkony, protože bez zvýšení pracovního výkonu, by hodnocení bylo pouze jen administrativně náročnou agendou, která firmě zvyšuje náklady. Hodnoticí systém a dále pak samotný hodnoticí pohovor musí být provázány s (Hroník 2006, s. 16):

- pracovními náplněmi – konkrétní popisy jednotlivých pracovních míst,
- kompetenčními modely – popis kompetencí pro jednotlivé pracovní pozice,
- motivačním systémem – jeho součástí je odměňování, osobní rozvoj pracovníků, vzdělání,
- firemní kulturou – různé firmy mohou mít jiné hodnoty,
- personální strategií, která je odvozená od firemní strategie.

Ze svého pohledu pracovnice pověřené vedením úseku lidských zdrojů nemohu než souhlasit s výše uvedenou argumentací Hroníka o provázanosti zmíněných oblastí. Pracovní náplně popisující hlavní činnosti a odpovědnosti pracovníka jsou základním podkladem pro hodnocení pracovníka, popisují pracovní činnosti, za které pracovníka hodnotíme, za které mu vyplácíme mzdu. Kompetenční modely stanovují kompetence, které jsou žádané pro konkrétní pozice. Při hodnocení srovnáváme pracovníka s modelem pro jeho pozici. Pokud pracovník zná firemní strategii nebo na nižší pozici strategii svého úseku, pak přesně ví, jakou cestou má jít ke splnění cíle. Zná tedy, jaká jsou očekávání, a není v pochybách, zda činnost, kterou provádí je žádoucí nebo ne. Konečným důsledkem je pak také spokojený pracovník.

1.2 Procesy navazující na vedení hodnoticích pohovorů

Výstupy z hodnoticího pohovoru se pak v ideálním případě promítají do systému odměňování pracovníků. V současné době je běžné, že mzda pracovníka je sjednávána ve dvou složkách – fixní a pohyblivé. Pohyblivá složka mzdy, nebo také nazývaná prémiová, je navázána právě na plnění cílů zadaných při hodnoticím pohovoru.

Koubek uvádí, že výsledků hodnocení pracovníků se v praxi nejčastěji používá pro tyto účely (Koubek 2005, s. 197):

- Odměňování - pro vyšší efektivitu a vyšší motivaci je účelné provázání pracovních výsledků na prémiové odměňování. Motivační charakter má odměňování navázané na hodnocení tehdy, pokud je vazba mezi hodnocením a odměňováním jednoduchá a srozumitelná. Pokud je tato vazba srozumitelná, tak hodnocený předem ví, co má udělat proto, aby na odměnu dosáhl. Jestliže hodnocenému nebude jasné, jak se může k odměně dopracovat, pak nepůsobí motivačně, nebude tudíž vyvíjet velké úsilí k jejímu získání. Stane-li se to opakovaně, může hodnocený rezignovat a začít si hledat práci jinde, tam kde bude odměňován za to, co může ovlivnit. Hodnotitel by měl mít také možnost snížit výši vyplácené odměny. V případě částečného splnění cíle pak může rozhodnout o částečném vyplacení odměny.
- Rozmísťování pracovníků a někdy i ukončování pracovního poměru – měřením pracovního výkonu můžeme sledovat, zda pracovník splňuje nároky kladené na danou pozici. Pokud tomu tak není, pak zkoumáme důvody proč tomu tak je. Příčin může být mnoho. Jsou jimi např. neporozumění úkolu, neztotožnění se s cílem, pracovní vztahy na pracovišti, nedostatečná motivace k práci, nebo jednoduše na tuto práci nestačí ať už z důvodu kvalifikace nebo třeba fyzické náročnosti.
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků – pracovník by neměl pouze čekat na vzdělávání poskytované zaměstnavatel, ale usilovat o zvyšování svých schopností také pro svůj zájem. Při pohovorech vedoucích pracovníků s podřízenými jsou také identifikovány potřeby vzdělávání. Plánování kariéry přispívá k efektivitě využívání lidských zdrojů. Umožňuje plánování lidských zdrojů v kvantitě a kvalitě v okamžik, kdy je bude organizace potřebovat.
- Motivování pracovníků k efektivním činnostem a vyššímu výkonu.

1.3 Naplnění smyslu hodnocení

Hodnocení má smysl a je efektivní pokud je v souladu s procesy předcházejícími hodnocení (viz kap. 1.1) a procesy navazujícími na hodnocení (viz kap. 1.2). Dochází k tomu, že individuální cíle jsou v souladu s cíly organizace. V dalších kapitolách se budu již konkrétněji zabývat pouze procesem hodnocení a hlouběji pak samotným vedením hodnoticích pohovorů.

Cíl hodnoticích pohovorů

Hodnoticí pohovor je nástrojem ke sdělení výsledků hodnocení a jejich projednání s pracovníky. Koubek definuje hodnoticí pohovor jako formální, oficiální setkání hodnotitele a hodnoceného pracovníka. Jako takové musí mít pevnou strukturu, jasný časový harmonogram průběhu pohovoru, ale také stanovenou frekvenci hodnoticích pohovorů (Koubek 2005, s. 211-212). Mezi cíle hodnoticího pohovoru (Koubek používá spíše terminologie hodnoticích rozhovor) zahrnujeme:

- Vyhodnocení výkonu pracovníka za předešlé období.
- Nastavení cílů ke zlepšení výkonu v dalším období.
- Identifikace příčin nízkého výkonu pracovníka, případně zjištění důvodů vysokého výkonu pracovníka v porovnání s ostatními.
- Pojmenovat faktory, které nepříznivě nebo příznivě ovlivňují jeho pracovní výkon.
- Podpora otevřené komunikace mezi pracovníky a to jak mezi podřízenými a nadřízenými pracovníky, tak také mezi kolegy, směřující ke zlepšení pracovních vztahů.
- V případě nesouhlasu s hodnocením musí být hodnocenému poskytnut prostor pro vyjádření svého názoru.
- Výstupy z hodnoticího pohovoru jsou použity jako podklady pro odměňování
- Zjištění možnosti kariérového růstu, jestli na to hodnocený pracovník má potenciál. Zjištění nedostatečného využití kvalifikovaného pracovníka na méně kvalifikovanou práci.
- Identifikace potřeb vzdělávání pro optimální vykonávání práce na dané pozici a možností osobního rozvoje.

Dále bych mezi cíle hodnoticího pohovoru zařadila také motivaci. Pokud hodnotitelé dokážou při pohovoru ocenit silné stránky hodnoceného a ukázat mu

jak zlepšit ty slabé stránky, pak je pracovník motivován pro další práci vědomím, že nadřízený projevil zájem o jeho osobu. Zdánlivá maličkost může vysoce ovlivnit postoj k práci.

2 Subjekty hodnoticího pohovoru

Subjekty hodnoticího pohovoru jsou hodnotitel a hodnocený pracovník. Hodnocený pracovník může být každý zaměstnanec nebo skupina zaměstnanců, pro které je konkrétní hodnoticí systém nastaven. Hodnotitelem při hodnoceném pohovoru je nadřízený pracovník a v některých případech to může být také personalista. U jiných forem hodnocení (např. 360° zpětná vazba) mohou být hodnotiteli také kolegové na stejné úrovni v organizační struktuře nebo také podřízení. V případě pohovoru ne.

2.1 Hodnotitel

Role hodnotitele vyplývá z hierarchie organizační struktury podniku. Přímý nadřízený pracovník je hodnotitelem svých podřízených pracovníků. V případě, že dojde k nějakému konfliktu zájmů, může být náhradním hodnotitelem nadřízený přímého nadřízeného. Je-li hodnotitelem nadřízený přímého nadřízeného, pak nejlépe jako ověřovatel a schvalovatel. Ve výjimečných případech bývá hodnotitelem zaměstnanec personálního útvaru. Této varianty se však příliš nepoužívá, protože to není pracovník, který se s hodnoceným setkává denně při plnění jeho úkolů a každodenních povinností. Využívají to spíše konzultantské firmy.

Dalším hodnotitelem může být také zákazník. Nevýhodou bývá, že nespokojenost s výrobkem či službou se může promítnout do hodnocení pracovníka.

Zvláštní situace může nastat u organizací, které využívají projektové týmy při řešení určitých projektů. Při ukončení projektu hodnotí pracovníka jako člena týmu vedoucí projektu a členové projektového týmu. Hodnocení pracovníka obdrží také jeho nadřízený, a zpravidla se k němu vyjadřuje u formálního hodnoticího pohovoru.

Může se také stát, že pracovník zastává dvě různé pracovní pozice a má dva nadřízené pracovníky, kteří mu stanovují cíle a hodnotí ho. V takovém případě je velmi důležitá vzájemná komunikace dvou nadřízených, aby zadávané úkoly termínově ani obsahově nekolidovaly. Kompetentní hodnotitel ovládá a používá znalosti a dovednosti, které popíše v následující podkapitole.

2.1.1 Znalosti a dovednosti hodnotitele

Pro správné a smysluplné vedení pohovoru je nutné, aby hodnotitel dokázal používat nástroje pro hodnocení, jakými jsou poskytnutí zpětné vazby, aktivně naslouchat, dokázat stanovit SMART cíle.

Poskytnutí zpětné vazby

Poskytnutí zpětné vazby je inspirací pro každého zaměstnance (bez vnímání zpětné vazby od ostatních se přestáváme rozvíjet). Ukazuje nám, jak vnímají naše chování nebo jednání jiní lidé. Jedná se o jiný úhel pohledu – nastavení zrcadla pro zaměstnance. Pomocí zpětné vazby, např. parafrázováním ze strany hodnoceného, si hodnotitel také ověřuje, zda pracovník přijal sdělenou informaci a zda jí porozuměl. Prohlubuje vztahy mezi hodnotitelem a hodnoceným prostřednictvím sdílených pocitů z poskytnutí zpětné vazby. Christine Scharlau popisuje zásady konstruktivní zpětné vazby (Scharlau 2008, s. 60). Nejedná se o hodnocení chování, ale upozorňuje na možné důsledky daného chování.

Pozitivní zpětnou vazbu je nutné sdělit bezprostředně po pozitivní události. Žádný krok správným směrem není tak malý, aby nestál za pochvalu. Důležité je mluvit v 1.osobě čísla jednotného. Mluvíme konkrétně o dané události, na kterou poskytujeme zpětnou vazbu. V průběhu mezi hodnotičími pohovory je žádoucí si klíčové události zaznamenávat a zmínit zpětnou vazbu znovu u pohovoru. Hodnotitel by měl použít ve formulacích slov své pocity (např. „Jsem spokojený ..., Líbilo se mi ...“ apod.)

Při poskytování negativní zpětné vazby je vždy mnoho emocí, proto bychom měli postupovat citlivě. Pokud nejsme s výkonem pracovníka nebo jeho chováním v určité situaci spokojeni, pak ji stejně jako u pozitivní zpětné vazby sdělujeme bezprostředně po negativní události. Jdeme přímo k jádru věci, nechodíme kolem „horké kaše“. Hodnotitel projevuje respekt k osobnosti druhého, nepoužívá výčitky či hledání viníka. Negativní zpětná vazba se týká konkrétního chování, ne osoby. Hlavní úkolem negativní zpětné vazby je vytvořit podmínky, aby hodnocený zaměstnanec změnil své chování. Hodnocený zaměstnanec většinou neví, jak se má měnit, proto můžeme nabídnout pomoc při změně.

Účinnost poskytování zpětné vazby potvrzuje také Blanchard a Johnson ve své knize *The One Minute Manager* (Blanchard a Johnson 1982). Na konkrétním případu jedné společnosti objasňují zvyšování výkonu pracovníků prostřednictvím poskytování minutových okamžitých pochval, pokárání a minutových cílů. Jediným negativním

důsledkem poskytování zpětné vazby jsou případy, kdy manažeři nebo hodnotitelé poskytnout efektivní zpětnou vazbu neumí, tedy porušují některá z výše popsaných pravidel.

Neméně důležitou dovedností hodnotitele nezbytnou k efektivnímu vedení hodnotícího pohovoru je dokázat stanovit cíle, které pracovník přijme za své.

Nastavení cílů dle pravidel SMART

Hodnotitel by měl dokázat nastavit cíle tak, aby byly SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované). Jak zmiňuje Hroník, pokud jsou cíle nastaveny opačně, jsou to DUMB cíle (defective – defektní, unrealistic – nerealistické, misdirected – nesprávně zaměřené, bureaucratic – byrokratické). Jestliže jsou cíle nastaveny správně, pak jsou pro pracovníka motivující. Nerealisticky nastavené cíle naopak pracovníka demotivují (Hroník 2006, s. 60). Důsledkem pak bývá, že pracovník se posune k cíli výrazně méně, než když bychom ho nastavili méně ambiciózně. Pracovník v takovém případě nevěří, že k cíli lze dojít, tak nevyvíjí „marnou“ snahu.

Aktivní naslouchání

Cílem hodnotícího pohovoru není nalezení chyb hodnoceného, ale nalézt možnosti ke zvýšení pracovního výkonu, rozvoji potenciálu. Důležitým pravidlem u vedení pohovorů je, že větší prostor k vyjádření dostává hodnocený (tj. cca 60%) a hodnotitel aktivně naslouchá, poskytuje zpětnou vazbu a poskytuje vyžádanou podporu. Význam aktivního naslouchání při rozhovorech zdůrazňuje také Christine Schartau. Při aktivním naslouchání se snažíme porozumět tomu, co nám druhá strana sděluje, a pomocí krátkých potvrzovacích slov nebo opakování přeformulováním sděleného se ujišťujeme, že jsme porozuměli správně (Schartau 2008, s. 47). Hodnocený pak získává správný pocit, že je mu věnována pozornost a hodnotitel získává jeho důvěru. V ukázce rozhovoru představuje osoba „B“ aktivně naslouchajícího:

A: (specialista vývoje) „Už dlouho čekáme od našich obchodníků na reakci ke vzorkům, které jsme vyrobili pro zákazníka, zpomalují naši práci“.

B: (vedoucí) „Máte obavy, že nezvládnete ukončit vývoj výrobku ve stanoveném termínu?“

A: „Ano, už teď jsou termíny velmi napjaté“ Můžete mi pomoci urychlit komunikaci obchodníků se zákazníkem?

Při aktivním naslouchání dochází k vyjasňování situací, které mohly vzniknout nedorozuměním.

Jiní autoři uvádí míru mluvení hodnoceného a hodnotitele např. 60/40 % ve prospěch hodnoceného (Mikuláščík 2010, s. 155). Důležité je, aby hodnocený dostal tolik prostoru, kolik potřebuje. Můžou nastat okamžiky, kdy je chvíle ticha, hodnotitel by mu měl dopřát času ujasnit si myšlenku, zůstat trpělivým. Podpořit ho můžeme třeba používáním tzv. otevřených otázek, tj. otázek, na které nelze odpovědět ano či ne, ale které přimějí hodnoceného k obsáhlejší odpovědi. Jen tak se dozví více, přiblíží se hodnocenému.

Uvědomění si svých silných a slabých stránek v roli hodnotitele

Silnými stránkami hodnotitele v komunikaci může být že:

- dokáže ostatní snadno nadchnout, motivovat.
- umí naslouchat.
- je silný v logické argumentaci.

Každému může sedět do ruky lépe jiný pracovní nástroj. Pokud si uvědomujeme své přednosti, můžeme je lépe využít a zúročit. Christine Schartau rozlišuje typy komunikátorů dle různých hledisek následovně (Schartau 2008, s. 86 – 91):

- Z hlediska extroverze či introverze. Někteří lidé se rozovídají sami, nepotřebují k tomu pobízet, těm říkáme extroverti (jejich pozornost je věnována spíše vnějšímu světu). Jiné je zase třeba pobídnout, abyste se dověděli, co je potřeba. To jsou introverti – lidé orientující pozornost spíše do sebe, žijí ve svém vnitřním světě. Extrovert zpravidla prezentuje nahlas myšlenky, bez hlubšího rozmyšlení, tak jak mu přicházejí na jazyk. Introvert si zpravidla myšlenky dobře promyslí, než je vysloví nahlas. Delší mlčení introverta nemusí znamenat, že nemá k dané tématice, co říci.
- Z hlediska smyslového či intuitivního jednání. Ti, co vnímají smyslově, nejdříve sbírají z okolí množství podnětů, skládají je do logických sousledností. Dokládají vyřčené myšlenky fakty. Často se jedná o perfekcionisty. Pokud

vnímáme spíše intuitivně, často hýříme množstvím nápadů, možností jak řešit problémy. Člověk s takovým vnímáním může ostatní často přehltnout množstvím teorií.

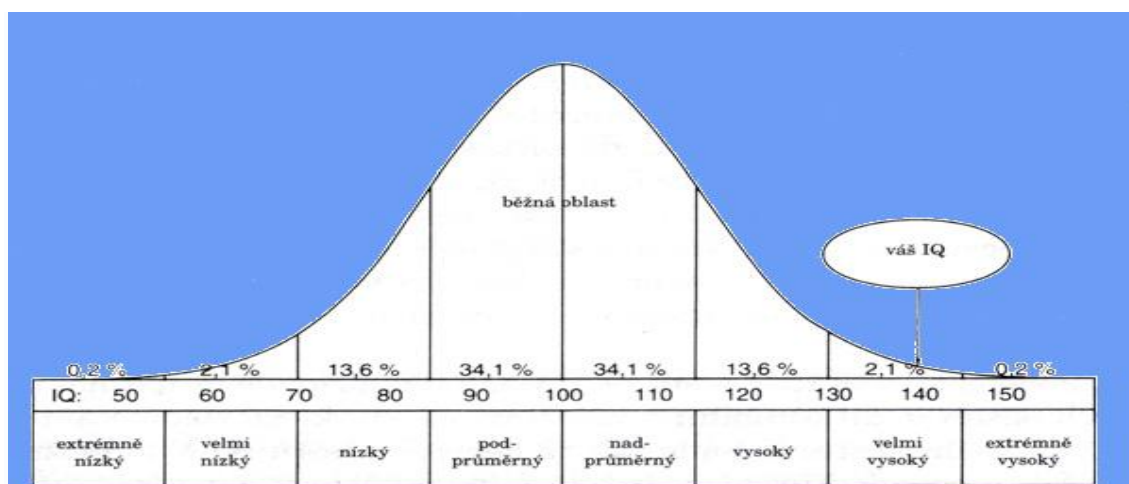
- Z hlediska myšlení analytického nebo spíše emocionálního. Analytici většinou rychle vyhodnotí situaci a vidí, co je špatné a dobré. Vyjadřují se spíše otevřeně a přímo, často trvají na svém. Emocionálně rozhodující lidé připouští různé názory lidí, chtějí, aby diskuze nebo rozhodnutí všem něco přinesla.
- Uvědomění si odlišností nám může napomoci tyto odlišnosti vnímat u druhých a lépe jim porozumět.

Jak si může hodnotitel ověřit, že vede pohovory efektivně?

Hodnotitel získává zpětnou vazbu o efektivnosti hodnoticích pohovorů např. zjištěním o plnění cílů organizace. Jestliže jeho podřízený plní nastavené cíle a zároveň jsou plněny také cíle organizace, pak je jednoznačně rozpoznatelná efektivita hodnoticích pohovorů.

Dále si může hodnotitel vyhodnocovat efektivitu vedení hodnoticích pohovorů porovnáním cílů, které si stanovil před vedením hodnoticího pohovoru, a výsledků, co se mu podařilo na hodnoticím pohovoru skutečně dosáhnout, prosadit.

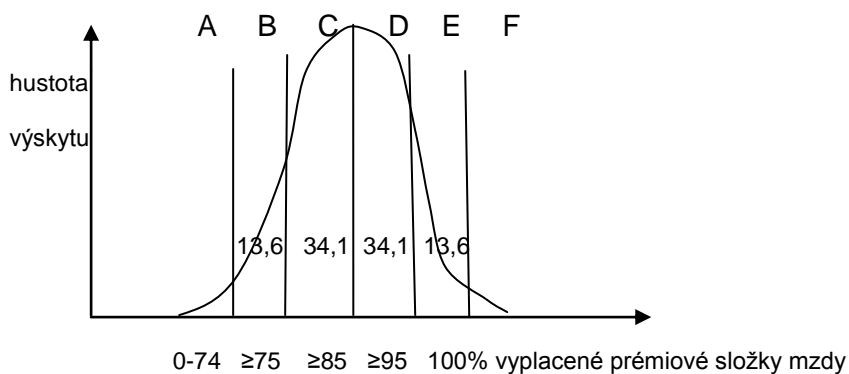
Pro vyhodnocování výskytu jevů s jeho četností se používá tzv. Gaussova křivka. Gaussova křivka může být různě zakřivená. U naprosté většiny jevů a procesů však platí, že četnost okrajových hodnot (nejmenších a největších) je zanedbatelná a největší četnost se pohybuje kolem středu, tedy průměru. Ukažme si to na příkladu Gaussovy křivky, která ukazuje rozdělení populace do skupin dle výše IQ.



Obr. č. 1: Gaussova křivka – IQ na ose X, četnost výskytu výše IQ u populace v % na ose Y

Zdroj: ZELEŇKA, M. [cit. 2011-03-06].

Gaussovu křivku, při použití dat o procentech vyplacených prémie za splnění cílů jednotlivým pracovníkům, je možné použít např. pro zjištění přílišné měkkosti nebo tvrdosti hodnotitelů. Různá zakřivení mohou signalizovat různé chyby v hodnocení, nastavování cílů. Např. výrazně vyšší procento pracovníků, zařazených v sekci E, F, může poukázat na přílišnou měkkost hodnotitelů.



Obr. č. 2: Gaussova křivka - % vyplacené prémiové složky

Zdroj: *vlastní*

Gaussova křivka má vypovídající hodnotu až od vyššího počtu výskytu jevů. Pro vyhodnocování bychom si mohli nastavit různé modely, které poukazují na různé chyby hodnotitelů. Pokud nám křivka ukáže, že se dle výše uvedeného obrázku nachází nejvyšší četnost výskytů např. pouze v sekci B a pak až v sekci E, může to poukázat na chybu hodnotitele, který hodnotí pouze „černobíle“.

2.1.2 Časté chyby hodnotitelů

Hodnotitelé často opakují podobné chyby, proto chci pár nejčastějších uvést. Pouhým jejich přečtením si může člověk uvědomit, jestli takovým způsobem někdy jedná. K efektivnímu vedení pohovoru je nutné se těchto zlovyků postupně zbavovat. Nejčastější chyby popisuje také Mikuláščík (Mikuláščík 2010, s. 157 – 158). Sýkora rozděljuje chyby hodnotitelů dle jejich příčin na standardní, situační a interpretační (Sýkora 1994, s. 61). Mezi **standardní chyby**, ke kterým dochází sklonem hodnotitelů k posuzování jevů špatným způsobem, patří zejména:

- *Přílišná měkkost nebo tvrdost*
- *Neschopnost kritizovat* – o poskytnutí zpětné vazby jsem se zmínila v kapitole 3.1.1
- *Haló efekt* – první dojem - na základě jedné výrazné vlastnosti, stránky výkonu, posuzují všechny ostatní.

- *Poslední dojem* – např. pracovník mění chování těsně před blížícím se pohovorem, aby si vylepšil „poslední dojem“. Hodnotitel si musí uhlídat, aby hodnotil pracovníka za celé hodnocené období.
- *Centrální tendence* - hodnocení všech pracovníků průměrem, vyhýbání se extrémním hodnotám, diferencování.
- *Efekt nedávnosti* - nedávné jednání, ať již dobré nebo špatné, si obvykle pamatujeme nejlépe.
- *Předsudky* - negativní postoje vůči některé skupině obyvatel – ženy versus muži, vysokoškoláci versus středoškoláci, různé národnosti, rasy apod.)
- *Kulturní vlivy* - různé kultury si cení odlišných osobnostních rysů pracovníků. (Američané – srdečnost, Němci – disciplinovanost, atd.)
- *Taktika a politikaření* - zneužití hodnocení k dosažení osobních cílů.
- *Zobecňování*.
- *Upřednostňování* oblíbených pracovníků.
- *Zneužívání své „moci“* – hodnotitelé se nadřazují nad hodnocené. Zapomínají, že hodnotící pohovor probíhá na partnerské úrovni.
- *Sebeuspokojující proroctví* – hodnotitel vyzdvihuje signály a argumentaci potvrzující jeho teorii, ty opačné nevnímá.

Druhou oblastí, jsou chyby, jejichž příčina je ve špatné interpretaci – **chyby interpretační**. Tyto chyby se vyskytují většinou tam, kde jsou hodnocení dále předávána ke zpracování např. personalistům nebo vyššímu nadřízenému. Nejběžnějšími jsou:

- *Sériový efekt* – např. při velkém množství hodnocených se mohou snižovat rozlišující schopnosti hodnotitele.
- *Centrální tendence* – např. používání hodnotících škál s lichým počtem, časem začne hodnotitel sklouzávat k neutrální průměrné známce (špatná metodika hodnocení).
- *Chyba vzdálenosti* – hodnotitel neposuzuje hodnotící kritéria zvlášť, ale nechá se ovlivnit známkou uvedenou u předchozího kritéria.
- *Přecenění vztahu mezi jednotlivými kritérii* – vysoký výkon nemusí vůbec souviset s dobrou týmovou spoluprací.

Třetí oblast tvoří **chyby situační** – jsou spíše ojedinělé (např. deprese hodnotitele). Mé praktické zkušenosti se kryjí s názorem Sýkory, který uvádí: „Je zvláštním paradoxem, že v odborných oblastech, kterým nerozumíme, se zdržujeme dělat závažnější soudy, hodnotit jednotlivé směry, posuzovat konkrétní práce a výsledky druhých odborníků, ale v oblasti hodnocení blízkých lidí (spolupracovníků) se domníváme, že jsme to schopni lehce a dobře zvládnout! A přitom příčiny lidského

chování a jednání jsou vůbec nejkomplicovanější a nejobtížněji posuzovatelné!“ (Sýkora 1994, s. 65).

2.2 Hodnocený pracovník

Zájmem hodnotitele je, aby hodnocený pracovník přicházel na hodnotící pohovor motivovaný, bez zbytečných obav. K tomu je třeba využít adekvátních prostředků a umožnit pracovníkovi, hodnocenému, aby se připravil na tuto situaci a byl spíše partnerem než pasivním objektem. K tomu můžeme přispět např. tím, že jej dopředu seznámíme se způsobem hodnocení, případně mu poskytneme jednoduchý soubor oblastí a otázek souvisejících s vlastním pohovorem.

Otázky, na které by si měl v rámci sebehodnocení před pohovorem pracovník odpovědět, by mohly být formulovány např. takto (Mikuláščík 2010, s. 154):

- Co Vás na vaší práci zajímá nejvíce?
- Co Vás na vaší práci nejvíce nebaví, obtěžuje, nejméně líbí?
- Myslíte, že jste všechny úkoly, které byly na Vás kladeny, splnil dobře?
- Které úkoly jste podle Vás zvládl velmi dobře a jste na ně hrdý? (silné stránky)
- Které konkrétní úkoly jste dobře nesplnil? Co bylo příčinou? (slabé stránky)
- Co potřebujete k tomu, abyste v následujícím období podobné úkoly zvládl? (změny v pracovním prostředí?, něco jiného?).
- Je Vám něco nejasného na Vaší práci? Potřebujete nějakou podporu?
- Jak si představujete svou práci v příštím roce? Mikuláščík uvádí př. otázky – „Myslíte, že se zlepšíte, nebo to bude pro Vás obtížné?“ (Mikuláščík 2010, s. 154). Tímto způsobem formulovaná otázka by mohla v hodnoceném vyvolat pocit, že hodnotitel předpokládá, že něco dělá špatně. Hodnocení je velmi citlivá záležitost, protože většinou všichni děláme práci s pocitem, že ji děláme nejlépe, jak to jen za daných podmínek lze. Proto bych uvedenou otázku formulovala spíše následovně: „Vidíte prostor pro nějaké zlepšení nebo to bude pro Vás obtížné?“.
- Jak si představujete svou práci za pár let, např. za 5 let, za 10 let? Chtěl byste zůstat na stejné pozici, ve stejném oboru? Nebo máte jinou představu?

Při každoročním odpovídání si na tyto otázky můžeme sledovat vývoj smýšlení u konkrétního pracovníka v dlouhodobém horizontu. Výstupy mohou být vodítkem pro plánování pracovní kariery zaměstnance. Sebehodnocení je účelné použít v případech, kdy cílem má být také rozvoj sebe sama. Hodnocený nabývá pocitu, že k němu přistupujeme partnersky, že je součástí procesu hodnocení. Gígalová píše

o sebehodnocení jako o jedné z metod zaměřených na budoucnost (Gigalová 2007, s. 39).

3 Příprava hodnotitele na hodnotící pohovory

Před samotnou realizací hodnotícího pohovoru je důležitá příprava na hodnotící pohovor. Musíme znát odpovědi na tyto otázky. Koho budu hodnotit? Jaké aktivity budu hodnotit? Dle jakých kritérií budu hodnotit? Jaké cíle mu chci nastavit pro další období? Konečnou fází přípravy je sjednání termínu a místa pohovoru.

Ke zdárnému průběhu pohovoru přispěje písemná příprava hodnotitele, stanovení si cílů, kterých chce u pohovoru dosáhnout, kam ho chce dovést. Po pohovoru se k této přípravě vrátí a vyhodnotí si, co se mu u pohovoru zdařilo a co ne, co zůstalo otevřeno.

Situace hodnocení je z psychologického pohledu sama o sobě jednou z náročných sociálních situací. Hodnotitel by měl k hodnotícímu procesu přistupovat s vědomím, že emocionální komponenta bude při nejmenším z počátku silněji zastoupena. Jeho příprava může spočívat i v tom, aby si uvědomil specifika konkrétního hodnoceného, svůj vztah k němu, a zkušenosti, které s tímto pracovníkem má. Již samotné uvědomění si těchto skutečností mu umožní zvýšit si profesionální nadhled, který by jeho manažerské vystupování mělo obsahovat.

Promítněme si v představě, co se bude u hodnotícího pohovoru odehrávat. Hodnotitel se musí zejména připravit na obtížné a nepříjemné otázky typu: „Chtěl bych od Vás ..., Nelíbí se mi když ...“. Když hodnocený zaměstnanec poskytuje negativní zpětnou vazbu hodnotiteli, je efektivní, když je akceptuje jako osobní názor hodnoceného a vede rozhovor konstruktivním směrem, tzn., aby hodnocený konkrétně, fakticky popsal, s čím není spokojen. vést dialog takovým způsobem, aby se na řešení, pokud je to možné, podílel i hodnocený pracovník.

3.1 Hodnocení pracovníků dle stanovených cílů a hodnotících kritérií

Dříve se hodnocení pracovníků soustředilo spíše na vyhodnocování kvantity a kvality vykonané práce, důležitou roli hrálo množství práce. Moderní pojetí jak uvádí Koubek je komplexnější (Koubek 2007, s. 129). Vyhodnocování je chápáno v širším slova smyslu a týká se 3 základních složek. Jsou jimi:

- **vyhodnocení pracovního výkonu, výsledků** - VÝSTUP, (Pro obchodníka prodej výrobků, tržby, včasnost vymáhání pohledávek, počet získaných nových zakázek v přepočtu na porovnatelný peněžní objem zakázek, př. získám-li 10 zákazníků,

kteří budou odebírat 1 karton výrobků měsíčně, tak se to rovná 1 získanému zákazníkovi, který jich bude odebírat 10 měsíčně). Pro výrobního dělníka pak může být měřením množství vyrobených výrobků a počet zmetků)

- **hodnocení chování** dle stanovených kompetencí pro jednotlivé pozice – PROCES, (u pracovního chování můžeme sledovat např. úsilí při plnění úkolů, dodržování pravidel, ochota přijímat úkoly, vedení potřebných záznamů, podávání zlepšovacích návrhů, docházka, hospodárnost. U sociálního chování můžeme hodnotit ochotu ke spolupráci, vztahy ke spolupracovníkům, styl vedení lidí, vztah k zákazníkům).

Hroník popisuje obavy z navázání odměn na hodnocení kompetencí zvláště u méně zkušených hodnotitelů (Hroník 2006, s. 78). Využívají jej organizace s dlouhodobou zkušeností s hodnocením kompetencí. Hodnocení pracovních výsledků dle cílů je objektivnější a proto spravedlivější. Hodnocení kompetencí může být zvláště při nižších zkušenostech hodnotitelů více subjektivní. Důležitým důsledkem je fakt, že pokud má pracovník požadované kompetence, pak tyto ovlivňují i vyšší výkon. Hodnocení kompetencí odměňujeme tedy již při hodnocení pracovního výkonu.

- **hodnocení potenciálu** (další vzdělávání, znalosti, dovednosti) – VSTUP (hodnotíme např. úroveň znalosti jazyků, speciální dovednosti pro konkrétní pozici. Pro výrobního dělníka může být např. hodnocenou dovedností seřízení balícího stroje).

U vedoucích pracovníků je ceněnou a zároveň nezbytnou vlastností odolnost vůči stresu a zátěži, schopnost vést lidi, ctižádostivost. U výrobního dělníka, který má zejména dodržovat nastavená pravidla, je zase vhodná přizpůsobivost. Ale musíme být zase opatrní, abychom si například celý tým výrobních dělníků neseskládali pouze z dobře přizpůsobivých jedinců. Špatným důsledkem by pak mohlo třeba být, že by nikdo neupozorňoval na nesmyslnost některé vykonávané činnosti a všichni by jen slepě plnili úkoly. To je extrém, kterého určitě žádný hodnotitel dosáhnout nechce. Platí tedy staré známé, „ všeho s mírou“.

Efektivnosti hodnocení dosáhneme tehdy, když se bude zabývat všemi třemi výše uvedenými oblastmi. Důležitost vyváženosti těchto 3 složek podtrhuje také Hroník, Koubek a v neposlední řadě Armstrong (Hroník 2006, s. 20. Koubek 2007, s. 130. Armstrong 2002, s. 434 – 435). První složka - hodnocení výkonu - se vztahuje většinou ke snadno změřitelným výkonům, jako je množství a kvalita odvedené práce u výrobního pracovníka, výše tržeb u obchodníka, množství reklamací u skladníka expedice, atd. Orientace pouze na výkon je ale krátkodobá. Zvýšení výkonu nám přinese také rozvoj předpokladů a potenciálu lidí. Když bychom se ale zaměřili na tyto

2 složky hodnocení a pominuli hodnocení chování, stále ještě nemusíme dosahovat požadovaných výkonů. Nastávají případy, že máme pracovníka, který dosahuje maximálních výkonů, je nejlepším pracantem, má obrovský potenciál růstu, ale jeho chování působí konflikty v týmu, narušuje vztahy na pracovišti a tím spíše ostatní demotivuje. Proto zdůrazňujeme důležitost hodnocení potenciálu, výkonu a chování pracovníka zároveň.

Cílem hodnocení pracovního výkonu je zajistit jeho zlepšení. Při stanovování výkonových cílů, vycházíme samozřejmě z popisu pracovních funkcí pro danou pozici. To je popis činností, které je pracovník povinen na dané pozici vykonávat. Stanovením cílů stanovujeme, co bude hodnoceno. Kriteria hodnocení se budou lišit u pracovníků v závislosti na pracovní pozici, kterou vykonávají. Pracovní výsledky je možno hodnotit různými metodami. Organizace volí většinou mezi metodami méně administrativně náročnějšími a tak, aby korespondovala s jejími hodnotami.

3.2 Formy a metody hodnocení pracovního výkonu

Objektivními hodnoceními výkonů jsou metody, při kterých jde přesně matematicky spočítat výkon. Mezi jasně měřitelné ukazatele pracovního výkonu patří např. množství vyrobených kusů, zisk, množství chyb (př. pro účetní), počet získaných objednávek, nových zákazníků, atd.

O subjektivním hodnocení mluvíme v případě, že používáme např. různých hodnotících škál. Výkonu pracovníka přidělujeme např. číselné hodnoty 1-5 a porovnáváme ho s kolegy na obdobné pozici.

Neformálním hodnocením může být průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce, je příležitostné. Nevýhodou neformálního hodnocení je, že je ovlivněno situací (např. pocitem hodnotícího, jeho dobrou nebo špatnou náladou, atd.). Nebývá zaznamenáváno a nebývá základem pro personální rozhodnutí. Výhodou je, že hodnotíme právě v okamžiku dané příležitosti a pracovník si je vědom jaké jeho jednání či výkon zrovna hodnotíme. Tady bych znovu vzpomenula velký význam okamžité pochvaly nebo okamžitého pokárání, tak jak je popisováno v knize *The One Minute Manager* (Blanchard, Johnson 1982). Dle mého názoru patří umění udělit okamžitou pochvalu nebo pokárání k základním dovednostem manažera.

Formální hodnocení Koubek popisuje jako standardizované, racionální, periodické, plánovité a systematické (Koubek 2005, s. 195). Výhodou je, že se

z formálního hodnocení pořizují dokumenty, které se zakládají do osobních spisů zaměstnanců. Tyto dokumenty pak slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivce a pracovních skupin. Formální hodnocení má nastaveno měření výkonu, takže je objektivní. Nevýhodou může být, při vysoké periodicitě hodnocení pracovního výkonu, zvýšená administrativní náročnost.

Odborníci zabývající se metodami měření pracovního výkonu, např. Koubek, Hroník, Armstrong, zmiňují nejčastěji metodu hodnocení dle plnění norem, hodnocení podle cílů, pomocí stupnice, metodu „BARS“, 360° zpětnou vazbu. Pojďme se podívat na jejich výhody a nevýhody.

- Metoda hodnocení dle plnění norem – využívá se zejména pro hodnocení výrobních pracovníků. Pokud není kombinována s dalšími metodami, např. pro posouzení pracovního a sociálního chování, tak může někdy sklouznout k tomu, že je pro pracovníky nemotivační, připadají si pouze jako stroje. Její výhodou je objektivnost.
- Hodnocení podle cílů (podle výsledků) – používá se pro hodnocení manažerů, specialistů a někdy i nižších pozic THP. Rizikem u této metody může být špatně nastavený cíl, který není specifický, reálný, měřitelný, termínovaný a akceptovatelný pro hodnoceného, tedy cíl musí být SMART.
- Hodnocení pomocí stupnice – používají se číselné stupnice (poznámka: u těchto se mi osvědčilo používat sudé množství stupňů v hodnotící škále, jinak mají hodnotitelé tendenci sklouzávat k prostřednímu průměrnému stupni) nebo také slovní stupnice např. splnil nad očekávání, v souladu s očekáváním, pod očekávání nebo nesplnil. Tato metoda hodnocení je vhodná zejména tam, kde při hodnocení mimo jiné hodnotíme i jednotlivé body pracovní náplně hodnoceného pracovníka.
- Metoda „BARS“ – Behaviorally Anchored Rating Scales – tato metoda se používá např. pro hodnocení pracovního chování. Jsou vytvořeny hodnotící stupně a pracovní chování je pak zařazeno do několika hodnotících stupňů v rozmezí od hodnocení „vynikající“ až po „nepřijatelné“.
- Metoda diferenciacce 20-70-10 – hodnotí 2 oblasti – čísla a sdílení firemních hodnot. Ti, co mají nízká čísla a zároveň ani nesdílí firemní hodnoty, patří mezi spodních 10%, mají negativní vliv na ostatní. Takové firma nepotřebuje. Do první kategorie patří 20% těch, kteří mají výborná čísla a sdílí firemní hodnoty. To je potenciál firmy. Hroník ve své knize (Hroník 2006, s. 26) cituje Jacka Welche: „Diferenciace dělá vždy horkou krev, protože její součástí bývá i propouštění. Když se lidem řekne, že spadli na desetiprocentní dno, reagují na to různým způsobem, ale velmi často se rozhodnou nehledat místo, které by jim vyhovovalo, jinde. A skoro nikdo nechce zůstat tam, kde je, na dně sudu. A diferenciacce posléze začne působit.

Ti nejvýkonnější budou ocenění ve své duši i peněžence a obvykle zvýší své úsilí, aby byli hodnoceni ještě lépe. Prostředním či průměrným zaměstnancům se dostane školení a péče tak, aby dosahovali lepších výsledků a zvedli své šance k růstu. Je to skutečně systém, v němž vítězí jednotlivci i podnik. „ (Welch, J., Welch, S.: Jack a Suzi Welchovi radí, HN, 2. 1. 2006, s. 27.)

- Metody vytváření pořadí zaměstnanců – např. výběr nejlepšího a nejhoršího pracovníka podle jejich pracovního výkonu. Patří mezi komparativní metody. Jejich využití má přínos pro sestavování pracovních týmů a skupin, tak aby byly např. výrobní směny vyrovnané. Je jednoduchá.
- 360° zpětná vazba – pracovníka hodnotí nadřízený, podřízený, kolegové, interní zákazníci. Zkušenosti s uplatňováním této metody prokazují, že pokud se jí podaří úspěšně firmě implementovat, zvyšuje se kvalita podkladů pro hodnocení. Spolupracovníci velmi často dokážou charakterizovat pracovní výkon a chování přesněji než nadřízený.

Důsledkem a výhodou zavedení tohoto systému je změna postavení vedoucího pracovníka, jehož pozice se mění z role příkazujícího a hodnotícího v daleko větší míře do role kouče, který motivuje k žádoucí změně chování. Odpovědnost za výsledky hodnocení se přenáší také na spolupracovníky a podřízené. Nevýhodou může být administrativní náročnost a časová náročnost při nastavování cílové skupiny hodnotitelů pro každého hodnoceného.

S 360° zpětnou vazbou mám osobní zkušenost. V roce 2005, jsme ji zaváděli ve firmě Racio, s.r.o. Hodnocení bylo anonymní, každý TH pracovník byl hodnocen formou el. formuláře cca 5- 7 pracovníky. Hodnotili jsme 2 firemní hodnoty – otevřenou komunikaci a týmovou spolupráci. Pro obě bylo vyspecifikováno 5 charakteristických typů chování a sestavili jsme hodnocení šesti stupňovou slovní hodnoticí škálou. Výstupy byly použity při hodnocících pohovorech. Na hodnocení nebylo navázáno odměňování. Hodnocení nám potvrdilo antagonitu mezi určitými pracovníky a po 3 zopakování hodnocení (ve frekvenci 1 x za 6 měsíců), začala být hodnocení stále stejná a hodnocena lepším průměrem. V rámci hesla „Já neuškodím jemu, on neuškodí mě“. Proto jsme od této formy hodnocení upustili. S odstupem času vidím za neúspěchem spíše průměrně rozvinutou kompetentnost manažerů s těmito výstupy dále pracovat.

3.3 Hodnoticí kritéria

Pro hodnocení pracovních výsledků používáme objektivně měřitelná hodnoticí kritéria. U obchodníka např. tržby, počet získaných nových zákazníků, včasnost úhrady faktur od zákazníků. U výrobního pracovníka je to kvantita a kvalita vyrobeného zboží

nebo množství reklamací či vyrobených zmetků. U účetní je to chybovost v zaúčtování dokladů.

Pro hodnocení způsobilosti pro danou práci se používá hodnocení dle kompetenčních modelů. Stručně řečeno, pro každou pozici nastavíme kompetence, které k výkonu této pozice pracovník potřebuje. Např. pro manažera je nezbytná kompetence „umění vést lidi“, abychom ji dokázali hodnotit, tak k dané kompetenci popíšeme jakým chováním, jednáním, dovednostmi se tato kompetence projevuje. Pro kompetenci „umění vést lidi“ to může být: podřízení plní úkoly dle jeho zadání kvalitně a včas, podporuje týmovou spolupráci a dobré vzájemné vztahy na pracovišti, rozlišuje výkonné a málo výkonné pracovníky, rozvíjí schopnosti pracovníků zadáváním náročných úkolů a motivuje je k vysokým výkonům. Každou uvedenou dovednost ke kompetenci „umění vést lidi“ vyhodnocuje hodnotitel např. hodnoticí škálou. Hroník upozorňuje, že pro vyváženost by kompetenční modely měly zahrnovat popis 3 oblastí – kompetence řešení problému, kompetence sebeřízení, kompetence interpersonální (Hroník 2006, s. 36). Tvorbou kompetenčních modelů se v této práci nebudu obšírněji zabývat, ale je to nedílná součást vstupů nezbytných pro efektivnost hodnotících pohovorů.

3.4 Faktory ovlivňující nízký pracovní výkon

Zmíním některé faktory, které nemůže pracovník ovlivnit, a přitom mají vliv na jeho nižší pracovní výkon, jsou jimi např.:

- Pracovník je úkolován dvěma vedoucími (např. jedním dle hierarchie organizační struktury a jedním vedoucím projektu, do kterého byl začleněn napříč organizační strukturou) a nedostatečnou komunikací mezi nimi o určení priorit úkolů.
- Nedostatečné vybavení pro danou práci (např. starý počítač).
- Špatná spolupráce ze strany spolupracovníků.
- Pracovník nepochopil zadání úkolu (je úkolem vedoucího ověřit si, zda zadání úkolu, cíle, pracovník porozuměl).
- Pracovní podmínky, prostředí – nečisté ovzduší, teplota, osvětlení pracoviště, příliš mnoho pracovníků na jednom pracovišti (hluk).
- Nevýkonné nebo často poruchové stroje.
- Životní situace, podmínky pracovníka (špatná doprava do práce, nemoc, situace v rodině).

O těchto a dalších faktorech se zmiňuje také Koubek (Koubek 2005, s. 201). Důležité je, abychom tyto vlivy identifikovali, a vyhodnotili, zda můžeme pomoci pracovníkovi snížením těchto vlivů zvýšit výkon. Hodnotitel nesmí připustit, aby toho pracovníci začali zneužívat k výmluvám, proč nemohli podat vyšší výkon.

3.5 Prostředí pro vedení HP

K zajištění atmosféry důvěry nám pomůže vedení pohovoru v příjemném prostředí, s denním světlem, bez nadměrného hluku. Důležitost vedení pohovoru podtrhne, pokud při jeho zahájení vypneme mobilní telefon a zajistíme si, abychom nebyli rušeni jinými pracovníky.

3.6 Stanovení časového rámce

Hodnocení je sdělováno zpravidla při hodnocícím pohovoru, který má stanovenou nějakou frekvenci. Pohovory probíhají kvartálně, půlročně nebo v ročním období. Frekvence hodnocících pohovorů je ve firmě jasně stanovena a většinou je provázána na prémiové odměňování. Kvartální hodnocící pohovory mohou být administrativně dosti náročné. Frekvence pohovorů je také odvislá od toho, jak dlouhodobě jsou ve firmě stanoveny cíle. Pokud firma plánuje dlouhodobě, má jasně stanovena hodnocící kriteria, pak jsou roční pohovory dostačující a zároveň nezatěžují nadměrnou administrativou. Hroník uvádí, že jednoroční cyklus je nejčastější (Hroník 2006, s. 103). Délka cyklu se může lišit také pro různé pracovníky dle postavení v hierarchii. U TOP managementu je používán zpravidla delší, roční cyklus, (mají stanoveny dlouhodobé cíle – např. výrobní ředitel – snížení spotřeby surovin/kg hotového výrobku), u výkonných pracovníků nižší (mají stanoveny krátkodobější cíle, dílčí úkoly, které jsou navázány na ty dlouhodobější cíle jejich nadřízených).

Délka průběhu samotného hodnocícího pohovoru může být různá, 30min až 2 hod. Délka odvisí i od přípravy před pohovorem. Hodnocící pohovor, který trvá déle než 2 hodiny, není efektivní. V takovém případě to většinou poukazuje na špatnou komunikaci nadřízeného s podřízeným v období mezi hodnocícími pohovory nebo na nedostatečnou přípravu.

Sjednání termínu schůzky s hodnoceným.

Jakmile je hodnotitel hotov s přípravou na hodnoticí pohovor, sjedná si schůzku s hodnoceným. Dohodne se na termínu tak, aby on, ani hodnocený pracovník nebyli rušeni ostatními povinnostmi a tlačeni časem. Je vhodné termín dohodnout alespoň 4 dny před pohovorem, aby měl hodnocený pracovník dostatek času na přípravu. Součástí pozvánky k pohovoru bývá také vyzvání hodnoceného, aby provedl reflexi období, které bude hodnoceno. Pro usnadnění může hodnotitel zaslat otázky a vyzvat hodnoceného, aby odpovědi vypracoval v písemné podobě a přinesl k pohovoru.

3.7 Pravidla pro vedení hodnoticích pohovorů

Hodnotitel se před pohovorem seznámí s pravidly stanovenými pro hodnocení. Vnitrofiremní pravidla podporují jednotnost v přístupu k hodnocení u různých hodnotitelů. Pravidly pro stanovení hodnocení zaměstnanců formou hodnoticích pohovorů se zabýval také Hroník (Hroník 2006, s. 93 – 98). Tato pravidla obsahují následující informace:

- Kdo je hodnocen?
- Jak často budou hodnoticí pohovory vedeny?
- Forma a struktura hodnoticích pohovorů.
- Kdo je hodnotitelem?
- Průběh hodnoticího pohovoru.
- Termín hodnoticího pohovoru.
- Obsah hodnoticího pohovoru (hodnocení pracovní výkonnosti, kompetencí, dohoda o dalším rozvoji)
- Záznam hodnoticího pohovoru
- Odměňování navazující na vyhodnocení.

3.8 Výstupy přípravy

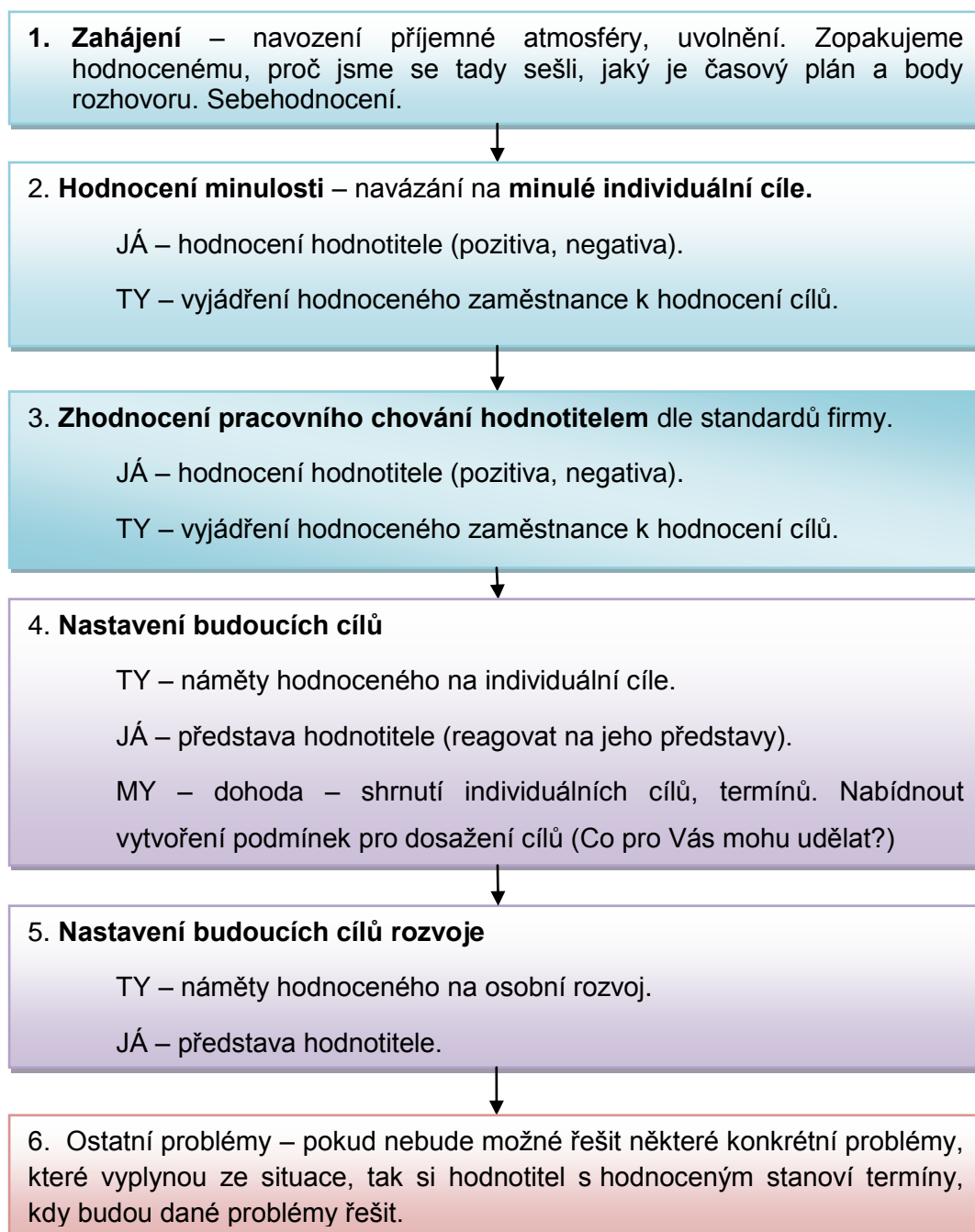
- Hodnotitel má naplánované schůzky na rozhovory, místnost pro jejich realizaci.
- Hodnotitel má připravené hodnocení zaměstnanců, vyhodnocení zadaných hodnoticích kritérií.
- Hodnotitel má připravené rozdělení finančních prostředků na další období (schválený rozpočet na odměny).
- Připravený formulář pro hodnoticí pohovor.

Máme-li připraveny výše uvedené podklady, pak můžeme začít s realizací samotného hodnoticího pohovoru.

4 Průběh hodnoticího pohovoru

V následující kapitole se podrobněji seznámíme s jednotlivými částmi hodnoticího pohovoru a jejich návaznostmi.

4.1 Struktura hodnoticího pohovoru



Obr. č. 3: Osnova struktury hodnoticího pohovoru

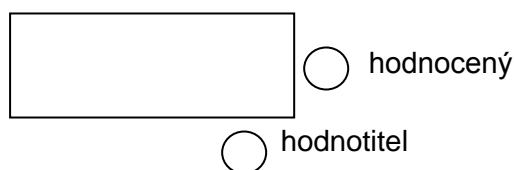
Zdroj: *Vlastní*

4.1.1 Zahájení hodnoticího pohovoru

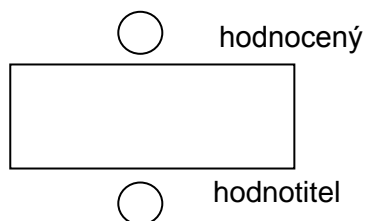
V úvodní fázi hodnoticího pohovoru je důležité navodit přátelskou atmosféru, atmosféru důvěry. Ke snížení nervozity hodnoceného ho stručně informujeme, jak dlouho bude rozhovor probíhat, co vše bude jeho obsahem. Je vhodné nabídnout drobné občerstvení. V praxi se mi osvědčilo, že hodnocený se cítí vážený, pokud mu např. tentokrát občerstvení připraví sám hodnotitel (pozn. samozřejmě pokud to umí a je to organizačně možné).

Důležitou drobností je také rozsazení při pohovoru. Hroník připomíná, že všeobecně bychom měli dbát na co nejmenší množství bariér mezi hodnoceným a hodnotitelem (Hroník 2006, s. 105). Jako optimální doporučuje usazení u stolu, kde má hodnotitel hodnoceného zaměstnance po pravé ruce, blízkou vzdálenost k hodnocenému (viz Obr. č. 4). Usazení u stolu naproti sobě naznačuje boj (viz Obr. č. 5), je vhodné spíše v prostředí, které je orientováno striktně na výkon.

Obr. č. 4: Optimální usazení u stolu



Obr. č. 5: Konfrontační usazení u stolu



Zdroj: (Hroník, 2006, s. 105)

Pokračujeme vyzváním k prezentaci sebehodnocení hodnoceného, které si připravil před pohovorem. Podrobněji jsem se o sebehodnocení zmínila již v kapitole 2.2.

4.1.2 Hodnocení minulých cílů

Nadřízený i hodnocený zaměstnanec mají před sebou přehled cílů, které byly stanoveny u předešlého hodnoticího pohovoru. Po sebehodnocení seznámí hodnotitel hodnoceného s hodnocením. Pokud se jedná o cíle týkající se kvantitativní nebo kvality práce, je to jednodušší.

Př. Cíl – Snížení odpadů obalových materiálů o 5% do 31.12.2010.

Takto stanovený cíl (SMART cíl) je jednoduše a objektivně vyhodnotitelný.

Jsou ale také cíle, jejichž hodnocení je spíše subjektivní. Takových bychom měli stanovovat co nejméně.

Př. Cíl – Zlepšení mezilidských pracovních vztahů na pracovišti. Termín do 31.12.2010.

Vyhodnocení tohoto cíle bude značně subjektivní a hůře budeme nacházet argumenty, příp. stanovovat kritéria pro jeho vyhodnocení. Zadání tohoto cíle by mohlo být popsáno konkrétněji, když zkusíme cíl přiblížit např. popisem, jak poznáme, že se mezilidské vztahy na pracovišti zlepšily, popis projevů chování, který bude odpovídat konkrétní situaci. To, že jsme takový cíl stanovili, muselo být také reakcí na nějaké pozorované chování, které zjevně zhoršovalo vztahy na pracovišti. Vhodnější formulace cíle by tedy mohla vypadat takto.

Př. Konstruktivně řešit případné konflikty na pracovišti tak, aby byly úkoly splněny včas. (Způsob měření – nadřízený bude přivolán k řešení konfliktu ne více jak 1x měsíčně. Úkoly jsou plněny včas, spoluprací všech členů týmu).

Po hodnocení hodnotitele dostane hodnocený zaměstnanec prostor vyjádřit se k jeho hodnocení. Rozhovor, při kterém je znát nadřazenost hodnotitele je kontraproduktivní. Optimální je, pokud jsou obě strany rovnocenné, tzv. participativní rozhovor. Jak uvádí Koubek je efektivnější, pokud hledají společnou cestu k řešení, ke splnění cíle (Koubek 2005, s. 212). Pak je snazší dosáhnout u hodnoceného se ztotožněním se s cílem, přijetím za svůj. V žádném případě nesmí docházet k tomu, že dominantní bude u rozhovoru hodnocený. Pak to svědčí o tom, že nadřízený pracovník není člověkem na svém místě.

Závěrem hodnocení minulého období hodnotitel shrne, co bylo splněno a co ne a proč. Rozdílné názory jsou v této fázi vyjasněny.

4.1.3 Zhodnocení pracovního chování dle standardů (kompetencí) firmy

V praxi velká část hodnotitelů vyhodnocuje pracovní chování pracovníka, aniž by měli stanoven nějaký model chování, které od pracovníka na dané pozici očekávají. Tyto modely chování vychází z kompetenčních modelů, tedy popisu kompetencí – způsobilostí, chování, dovedností – které firma považuje za nezbytné pro vykonávání dané pozice. Kompetenční model sjednocuje pohled na to, co je potřebné v budoucnosti k dosažení pracovních výsledků, jaké chování bychom měli podporovat, rozvíjet, odměňovat.

Popisy pracovních činností stanovují, co pracovník na dané pozici vykonává. Popis kompetencí dodává jaké způsobilosti, schopnosti k výkonu té které činnosti potřebuje.

Popis kompetencí např. pro pozici Human Resources Manager by mohl být stanoven např. následovně:

HR manager – jedna z jeho pracovních činností např. – hodnocení a rozvoj podřízených.

| <i>/kompetence/</i> | <i>/výstupy/</i> | <i>/pozorovatelné chování/</i> |
|---------------------------------------|--|--|
| Hodnocení a rozvoj podřízených | Vybírá a podporuje talentované lidi, vytváří organizaci schopnou učit se a rozvíjet se | <ul style="list-style-type: none"> • Vyhodnocuje u lidí silné a slabé stránky a definuje oblasti rozvoje • Poskytuje jasnou, včasnou a otevřenou zpětnou vazbu • Uznává a oceňuje pracovní výkon a na pravidelné bázi ho hodnotí • Vytváří možnosti učení se v rámci pracovního procesu a i mimo něj |

Vzor č. 1: Kompetence – hodnocení a rozvoj podřízených

Zdroj: (Hroník 2006, s. 34 – 35)

Takto popsané kompetence pro jednotlivé pozice můžeme hodnotit pomocí stupnice na hodnotící škále. Můžeme využít stupnice s číselným a slovním popisem.

Např. Škála popisuje, jestli a jak hodnocený využívá dané kompetence

- 1 nikdy, vůbec, velmi špatně (kromě ojedinělého případu jsme pozorovatelné chování pro danou kompetenci u jedince nezpozorovali, i když k tomu měl příležitost. Nedostačující pro danou pozici.)
- 2 málokdy, spíše špatně (některé z bodů chování pro danou kompetenci jsme v jeho chování nezaznamenali. Velký prostor k osobnímu rozvoji.)
- 3 méně často, uspokojivě (zřídka lze u hodnoceného dané chování zpozorovat. Minimální úroveň pro danou pozici.)
- 4 často, spíše dobře (hodnocený dané chování často používá a ve většině případů je takové chování v dané situaci přínosem. Ještě vidíme prostor pro rozvoj).
- 5 téměř vždy, velmi dobře (optimální úroveň, nemáme výhrady vůči dané kompetenci).

6 vždy, příkladně, výborně (excelentní úroveň dané kompetence, je příkladem pro ostatní. Vyniká v této kompetenci).

Pro hodnocení kompetencí bychom mohli použít také hodnocení 360° zpětnou vazbu - tedy hodnocení necháme vyplnit některým kolegům hodnoceného (2-3 lidi), podřízenému, případně zákazníkovi a tyto výstupy použije hodnotitel k diskuzi s hodnoceným při hodnocícím pohovoru.

Jak popisuje Hroník, jiné stupnice mohou užívat místo čísel např. písmena (Hroník 2006, s. 44). Rozeznáváme tři druhy hodnocících stupnic:

- Neverbální (grafické, číselné)
- Verbální (popisuje jednotlivé stupně konkrétním výkonem hodnoceného. Hodnotitel zaškrtně nejvíce vystihující formulaci)
- Kombinované (viz příklad výše)

Kompetence jsou předpokladem k naplnění cílů, k podání lepšího výkonu. Nebývají většinou navázány na prémiové hodnocení, ale jejich vyhodnocení je součástí hodnocícího pohovoru.

4.1.4 Nastavení budoucích cílů

V této fázi rozhovoru by si měl být zaměstnanec jistý sám sebou, měl by vidět na základě vyhodnocení minulosti (první část pohovoru), jak vylepšit své slabé stránky, měl by mít nápady a neměl by se bát je vyjádřit. Hodnotitel zůstává v této části aktivním posluchačem a klade podporující otázky, aby pomohl hodnocenému konkretizovat jeho náměty.

Příklady otázek:

„ Jakých konkrétních cílů byste chtěl v příštím období dosáhnout?“

„ Myslíte si, že Vaše zkušenosti jsou k dosažení cíle dostačující?“

„ Kolik času na to budete potřebovat?“

„Jak Vám mohu být já nebo ostatní kolegové nápomocni ke splnění Vašeho cíle?“

Ideální je pokud si hodnocený naformuluje u pohovoru cíle svými slovy, tak si bude hodnotitel jist, že pracovník úkolu porozuměl. Dále ke každému cíli stanovíme termín, měření splnění cíle, potřeby ke splnění cíle a částku, kterou pracovník obdrží v případě splnění cíle, úkolu. Pokud jsme např. pracovníkovi vymezili prémiový budget

(rozpočet), který získá za dané období při splnění cílů, pak můžeme částku za splnění vyjádřit pro každý cíl procentem. Výše procenta přiděleného danému cíli bude korespondovat s rozsáhlostí a důležitostí cíle.

Př. rozpočet prémie složky na 6 měsíců pro 1 pracovníka = 60 000,-Kč = 100%.

| | |
|--|------------------------|
| Cíl 1 - 40% (po uplynulém období vyhodnocujeme % splnění cíle) | 40% |
| Cíl 2 - 20% | 20% |
| Cíl 3 - 25% | 5% |
| <u>Cíl 4 - 15%</u> | <u>10%</u> |
| Celkem 100% (plán) | celkem (k výplatě) 70% |

Hodnotitel vyzve pracovníka, aby za ním přišel okamžitě, pokud zjistí, že splnění cíle je nereálné (např. vznikla nějaká překážka, nemá potřebné nástroje, data, atd.) Pokud si nepřijde při změně podmínek vyjednat nový termín nebo poupravení zadání, pak to nebude bráno ani jako „polehčující okolnost“ při samotném hodnocení. Předejdeme tak, výmluvám hodnoceného proč nemohl cíl splnit až u samotného pohovoru. Dále tím získá nadřízený pracovník okamžitý přehled, informaci o změněných podmínkách a může tak okamžitě korigovat jiné navazující cíle a úkoly, případně odstranit vzniklou překážku, vyřešit konflikt.

Optimální počet cílů je 3-5. Neměli bychom překročit 7 nastavených cílů. Při větším počtu cílů je nutno nastavit priority, čímž zase počet cílů snížíme.

4.1.5 Nastavení budoucích cílů rozvoje.

Oblast rozvoje vychází z nedostatků v kompetencích, dovednostech, znalostech. Hodnotitel podporuje jejich nastavení hodnoceným otázkami:

„Ve kterých oblastech vidíte možnosti pro svůj další rozvoj?“

„Kdy na tom začnete pracovat?“

Pokud hodnotitel dodrží výše popsaný postup, pak v první části vyhodnocoval kompetence hodnoceného, proto zde není moc prostoru na odpovědi typu:

„Nepotřebuji se v ničem zlepšovat“.

Zároveň si hodnotitel v této části znovu ověří, jak porozuměl hodnocený pracovník vyhodnocení jeho kompetencí, a kde tedy vidí největší prostor a význam

ke zlepšení. Potřeba rozvoje může nastat také v návaznosti na nové výkonnostní úkoly (např. získání dovedností v PC programu, jazykové dovednosti, atd.)

Plánování osobního rozvoje nespočívá pouze v plánování vzdělávacích kurzů, ale jak zdůrazňuje Armstrong, vzdělávací kurzy jsou pouze menší částí plánu různorodých aktivit směřujících k osobnímu rozvoji (Armstrong 2002, s. 519). Mezi rozvojové činnosti může patřit:

- Zavedení rotace práce (rozšíření dovedností);
- Účast v projektových týmech;
- Koučování jiných lidí;
- Pozorování práce jiného pracovníka;
- Účast na veletrzích, konferencích;
- Výměnná stáž u jiné firmy;
- Samostudium;
- Zapojení do jiných oblastí práce;
- Zadání vytvoření oponentury k návrhu kolegy (může být přínosem zvláště u pracovníka, který pouze kritizuje. V takovém případě by součástí oponentury měl být také návrh jiného řešení);
- Zadání vytvořit prezentaci o novém produktu.
- V neposlední řadě vzdělávací kurzy.

Tato oblast je u hodnotícího pohovoru uzavřena dohodou o rozvoji osobnosti.

Ostatní problémy.

V poslední fázi pohovoru se ujistíme, zda nejsou nějaké další oblasti, o kterých jsme s hodnoceným nemluvili, a mohou mít vliv na jeho výkon. (vztahy na pracovišti, docházka, doprava do zaměstnání, situace v rodině,...). V takovém případě mu hodnotitel může doporučit, na koho se obrátit pro pomoc, příp. pomoci situaci vyřešit sám.

4.1.6 Záznam hodnoticího pohovoru

Záznam hodnoticího pohovoru je dokument, který je vyhotovován zpravidla ve 3 výtiscích. Pořizujeme ho v závěrečné fázi pohovoru, tak aby si hodnocený odnesl 1 výtisk s sebou. Druhý výtisk zůstává hodnotiteli, třetí výtisk je určen pro personalistu. Záznam obsahuje tyto náležitosti:

- Jméno a pozici hodnotitele
- Jméno a pozici hodnoceného
- Datum hodnoticího pohovoru, časové vymezení hodnoticího období.
- Nastavení výkonových cílů, termín k jejich splnění, měření, potřeby ke splnění cíle, odměnu za splnění cíle.
- Nastavení cílů rozvoje osobnosti
- Klíčové události (pokud v průběhu hodnoceného období dojde k nějakým klíčovými událostem, které by mohly ovlivnit hodnocení, výkon, tak je zaznamenáme do tohoto hodnoticího archu).
- Vyjádření hodnoceného - pokud nedojde ke shodě v hodnocení, pak může hodnocený využít tento prostor k vyjádření nesouhlasného názoru.
- Vyjádření hodnotitele – reakce hodnotitele na výše uvedený bod „vyjádření hodnoceného“. V případě, že nedojde v některém z bodů k dohodě, pak to uvidí personalista v záznamu z pohovoru a sjedná schůzku hodnoceného a hodnotitele s přímým nadřízeným hodnotitele. Ten vyslechne obě strany a rozhodne.
- Podpisy hodnoceného a hodnotitele.

Takto vyplněný záznam hodnoticího pohovoru je ukládán k archivaci na personálním úseku. Záznam nepatří do rukou nikomu jinému než hodnotiteli, hodnocenému a zástupci personálního útvaru.

4.2 Monitoring plnění cílů a pracovního chování zaměstnance

Hodnocení neprobíhá pouze při samotných hodnoticích pohovorech, ale pokračuje formou poskytování průběžné zpětné vazby, sdělováním pochval, pokárání. V případě, že vznikne nějaká nenadálá situace, může být důvodem k hodnoticímu pohovoru mimo běžně stanovenou frekvenci pohovorů. Může jít o případy, kdy

přemísťujeme pracovníka na jiné místo nebo v důsledku ukončování pracovního poměru se zaměstnancem nebo také při změně cíle (v tomto případě dochází ke korekci cílů) a další. Monitoring plnění cílů patří do základních povinností každé manažerské pozice, je propojen s vedením lidí, motivací.

4.3 Shrnutí zásad pro vedení hodnoticích pohovorů.

Závěrem této kapitoly bych ještě shrnula pár zásad, při jejichž dodržení můžeme pracovníka u pohovoru skutečně motivovat. Bělohlávek uvádí mezi nejdůležitějšími (Bělohlávek 2009, s. 69 – 70):

- Zajistit vhodný nikým nerušený prostor, čas a sdělení termínu v dostatečném předstihu. Dáváme tím najevo důležitost hodnocení a respekt k hodnocenému.
- Participativní pohovor – vzájemný dialog jak zvýšit pracovní výkon a rozvíjet kompetence.
- Hodnotíme konkrétní pracovní chování nebo výsledky, ne pracovníka.
- Pohovor by měl proběhnout v klidu (vedoucí musí dokázat unést kritiku).
- Hodnoticí pohovor má motivovat pracovníka, nesmí ponižovat. Jinak bychom mohli dosáhnout toho, že se bude hodnocený cítit jako „hlupák“, a následně demotivovaný.
- Neporovnávejme hodnoceného s kolegy a ani to od něho neočekávejme. Na pracovišti by mohla vzniknout napjatá atmosféra z tzv. „donášení informací na kolegu“.
- Odměna navazující na hodnocení není sociální institucí, proto hodnotitel nezvyšuje mzdu např. na základě špatné životní situace pracovníka. Odměna musí odpovídat hodnoticím kritériím jinak by byla vůči ostatním nespravedlivá. Pracovníkovi můžeme vypomoci jinou cestou, tak, aby nebyla přímo spojena s hodnocením práce.
- Hodnotíme celé období, ne jen pár dnů před hodnocením.

V kapitolách 1 – 6 jsem popsala, co vše může ovlivnit efektivní vedení hodnoticího pohovoru. Při správném vedení pohovorů může firma zvýšit výkon pracovníků, rozvíjet jejich potenciál, zlepšit pracovní vztahy, podpořit týmovou spolupráci a otevřenou komunikaci. Spokojený zaměstnanec zvyšuje atraktivitu firmy jako zaměstnavatele, což

do firmy přivádí kvalitní pracovníky. Při špatném vedení pohovorů může firma totéž ztrácet. Proto je nezbytné hodnotící procesy monitorovat, revidovat a zvyšovat jejich efektivitu.

V následujících kapitolách přiblížím Racio,s.r.o. jako společnost, která provádí hodnocení pracovníků prostřednictvím hodnotících pohovorů. Zmapuji silné a slabé stránky vedení hodnotících pohovorů z hlediska návaznosti na předcházející procesy, z hlediska využívání výstupů z hodnotících pohovorů v dalších procesech a z hlediska samotného procesu vedení hodnotících pohovorů. Výsledkem bude návrh na zlepšení, tak, aby byly hodnotící pohovory vedeny efektivně a plnily očekávání vedení společnosti.

5 Charakteristika firmy Racio,s.r.o.

Racio,s.r.o. je výrobní firma se sídlem a výrobními halami v prostorách bývalého Kuffnerova cukrovaru v centru Břeclavi na Jižní Moravě. V roce 2010 se Racio,s.r.o. stalo výrobcem s 20-ti letou tradicí. Firma je výrobcem celozrnných expandovaných chlebičků vyrobených z rýže, pšenice a dalších zrnin. V jejím širokém sortimentu jsou chlebičky suché, čokoládové, chucené a to v konvenční, bio a pro americký trh i v košer kvalitě. Racio,s.r.o. je největším a nejznámějším výrobcem celozrnných chlebičků na tuzemském trhu. Patří mezi 3 největší výrobce celozrnných chlebičků v Evropě.

Výrobky značky Racio jsou dnes zastoupeny ve většině českých a slovenských velkoobchodů, maloobchodních řetězců, ale i ve specializovaných prodejnách zdravé výživy nebo běžných obchodech s potravinami. V rámci cateringového programu se dostávají také do školních jídelen, bufetů a stravovacích zařízení v segmentu horeka. S úspěchem se daří vyvážet také na zahraniční trhy v Německu, Rakousku, Itálii, Norsku, Maďarsku, Slovinsku, Chorvatsku a Litvě, Francii, Anglii, ... ale i v Kanadě a USA. Napomáhá tomu především rostoucí trh zdravé výživy a zvýšený zájem spotřebitelů, který je spjatý se zdravým životním stylem. Vedle dietářů a příznivců zdravé výživy totiž výrobky značky XYZ uspokojí i ty, kdo si rádi pochutnají na sladkostech, ale chtějí mlsat zdravě. Dostupné z WWW: <http://www.racio.cz/>. [cit. 2011-03-06].

Firma Racio,s.r.o. má cca 170 zaměstnanců, z toho 95 pracovníků ve výrobě, 22 pracovníků údržby ve výrobě a ve vývojové dílně strojů pro výrobu, 3 pracovníky stavebního úseku a 50 TH pracovníků. Využívá spolupráce s agenturami poskytujícími agenturní pracovníky a také dává příležitost zapojení vězňů do pracovního poměru. 80% TH pracovníků je ve věkovém rozmezí 28 – 38let. Racio,s.r.o. podporuje osobní rozvoj formou vzdělávání. Vlastní vývojové oddělení nových výrobků a vývojové oddělení nových technologií. Rodinná firma – 2 vlastníci s 50 % podílem.

Racio,s.r.o. má funkcionální štíhlou organizační strukturu (viz Příloha č. 1). Pozici výkonného ředitele vykonávají majitelé firmy. Pro ucelenější přehled o chodu firmy v následující kapitole popíši jednotlivé oblasti, které mají přímý vliv na vedení hodnocících pohovorů.

Systém hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Systém hodnocení je popsán vnitrofiremní směrnici „Řízení lidských zdrojů“. Hodnocení technicko-hospodářských pracovníků probíhá kvartálně formou hodnocících

pohovorů, které vedou vedoucí pracovníci jednotlivých útvarů se svými podřízenými. Z hodnotícího pohovoru je pořizován záznam na stanoveném formuláři (viz Příloha č. 2). Jeden výtisk hodnotícího pohovoru je archivován na personálním úseku, 1 výtisk obdrží hodnocený a 1 výtisk hodnotitel. V průběhu hodnotícího pohovoru jsou stanoveny cíle pro další kvartální období a vyhodnoceno období minulé. Na vyhodnocení je navázána výplata prémie. Každý TH pracovník má mzdovým výměrem, který je součástí pracovní smlouvy, stanovenou fixní a prémieovou část mzdy. Výše mzdy a pohyblivé prémieové složky je u jednotlivých pozic různá. Fixní mzda se pohybuje od 50 do 90% a pohyblivá, prémieová složka mzdy od 10 do 50%. Poměr mezi prémieovou a fixní složkou je různý a je určován při sjednávání mzdy jednatelem společnosti, i pracovníci na stejné pozici mohou mít tento poměr rozdílný. Prémie jsou vypláceny kvartálně.

Dělnické pozice ve výrobě a na technickém úseku mají mzdu sjednanu spravedlivějším způsobem. Vnitrofiremní směrnici jsou popsány tarifní třídy a nároky, které musí zaměstnanec splňovat, aby mu byla tarifní třída přiznána. Prémieová složka je u všech stejná – 15%. Nárok na ni vzniká pracovníkovi po uplynutí zkušební doby. Prémieová složka je navázána na měřitelné ukazatele, jakými jsou docházka, množství reklamací, množství zmetků. Hodnotící pohovory jsou u dělnických pozic neformální a probíhají průběžně mezi mistry a dělníky, a to dle každodenní potřeby. Každoročně je systém přezkoumáván výrobním ředitelem a dle potřeby korigován. Systém je více méně funkční, proto se ve své práci budu věnovat hodnotícím pohovorům technicko-hospodářských pracovníků.

Cíle a hodnotící kritéria určuje každý vedoucí pracovník sám, firma nemá stanovená obecná hodnotící kritéria. Výjimku tvoří obchodní zástupci, u nich je jasné kritérium plnění obchodního plánu přenositelné na jakéhokoliv nově přichozího obchodního zástupce.

Součástí hodnotícího pohovoru je:

- hodnocení činností stanovených pracovními náplněmi, které navazují na organizační strukturu firmy. Toto hodnocení není navázáno na prémieové odměňování.
- hodnocení splnění kvartálních cílů (navázáno na prémieování)
- hodnocení osobního rozvoje (navázáno na prémieování). Společnost nemá stanoveny kompetenční profily na jednotlivé pozice. Osobní rozvoj je tedy směřován každým vedoucím pracovníkem.

V současnosti má firma sestavený roční obchodní plán a vytvořenou obchodní strategii k jeho dosažení. Na tento plán pak postupně navazují plány jednotlivých úseků výroby, nákupu, účtárny, technického úseku, úseku lidských zdrojů a vývoje produktů. Firma nesdílí žádné dlouhodobé cíle.

Vzdělávání

Plán vzdělávání sestavuje HR manager na základě identifikovaných potřeb hodnotitelem v průběhu hodnotících pohovorů, na základě rozhovorů s vedoucími pracovníky, dle potřeb vyplývajících ze zákona (referentské školení řidičů, BOZP, ...) a dle aktuálních potřeb vznikajících v průběhu roku. Všichni zaměstnanci mají nárok na poskytnutí vzdělání v anglickém jazyce. Směrnicí je stanovena horní hranice pro čerpání finančních prostředků na kurzy anglického jazyka. 1x ročně školení pracovníci prokazují své dovednosti, posun, v jazykovém auditu.

Motivační systém

V roce 2008 jednatelé zrušili celoplošný motivační systém, který měl stanovený roční rozpočet. Jedním z důvodů bylo také úsporné opatření. Namísto toho bylo přislíbeno každoroční navýšení platů o procento inflace. Každý vedoucí mohl také přidělit individuální benefit podřízenému pracovníkovi, pokud to uzná za vhodné. Po prvním navýšení o inflaci v roce 2009 došlo k již výše zmiňované výměně jednatelů ve výkonné pozici. Celoplošný systém benefitů nebyl obnoven, ale nepokračovalo ani navyšování platů o inflaci. Pracovníci cítí, že je jim neustále ubíráno, ale protože je v důsledku finanční krize vysoká nezaměstnanost, tak zůstávají. Procento fluktuace je nižší než 5%. V individuálních případech jsou mzdy v průběhu roku upravovány (např. Při převzetí vyšší odpovědnosti).

Stručnou charakteristikou jsme si přiblížili firmu Racio,s.r.o., v další kapitole se budu věnovat již konkrétněji hodnotícím pohovorům realizovaným u této konkrétní organizace.

6 Zmapování současné úrovně vedení hodnoticích pohovorů TH pracovníků

U společnosti Racio,s.r.o. pracuji již 12. tým rokem. V roce 2006 jsem byla jednateli společnosti jmenována do nově zřizované pozice vedoucí úseku lidských zdrojů. Do tohoto roku měla firma pouze 1 mzdovou účetní, která zpracovávala mzdy a vedla nutnou personální agendu. Již v roce 2006 měla firma stejný počet zaměstnanců jako nyní, tj. cca 170 zaměstnanců. V tomtéž roce jsme ve spolupráci s externí firmou také zavedli vedení hodnoticích pohovorů. Do roku 2006 dostávali pracovníci prémie dle toho, zda firma vydělávala a rozděloval je každý vedoucí z přiděleného rozpočtu dle svého subjektivního posouzení, bez předem stanovených hodnoticích kritérií.

Současné personální obsazení personálního útvaru:

- 0,4 pracovní úvazek – Vedoucí úseku lidských zdrojů - HR Manager (stejný pracovník dále vykonává pozici vedoucí vývoje).
- 1 pracovní úvazek – mzdová účetní, personalistka.
- 0,2 pracovní úvazek – mzdová účetní a personalistka výroby

Z pozice HR Managera jsem oprávněna být přítomna u hodnoticích pohovorů jako pozorovatel a dále zjišťovat pomocí rozhovorů s hodnotiteli a hodnocenými pracovníky funkčnost a efektivnost hodnoticích pohovorů. Dle zjištění dále pak navrhuji jednatelům změny.

Na pracovišti se začaly množit dotazy, k čemu ty hodnoticí pohovory vlastně jsou a jestli mají smysl, když zabírají tolik času. Dohodla jsem se proto s jednateli, že provedu revizi vedení hodnoticích pohovorů a zmapuji, jak jsou hodnoticí pohovory vedeny a co je tedy důvodem těchto ohlasů.

K zajištění vyšší objektivnosti jsem se rozhodla zjistit pohledy z více stran – pohledy ze strany hodnotitelů, ze strany hodnocených a ze strany tichého pozorovatele hodnoticích pohovorů, tedy ne přímo zúčastněného subjektu. Provedla jsem analýzu záznamových archů hodnoticích pohovorů (kontrola procentuálního plnění prémieových ukazatelů za poslední 2 roky). Prvním krokem, který jsem tedy udělala, byly rozhovory s hodnotiteli a hodnocenými pracovníky. Racio,s.r.o. má v současnosti 14 hodnotitelů,

vedoucích pracovníků na různých úrovních řízení a 48 hodnocených pracovníků. Každý hodnotitel hodnotí od 1 do 8 zaměstnanců.

6.1 Rozhovory s hodnotiteli

Sjednala jsem si schůzky s 10 ze 14 hodnotitelů a v průběhu 1 měsíce jsem s nimi udělala rozhovory, při kterých dostali položené následující otázky:

- 1) K čemu Vám slouží hodnoticí pohovory?
- 2) Je četnost pohovorů pro Vás jako hodnotitele vyhovující?

V případě, že ne, jaká frekvence hodnoticích pohovorů by byla efektivnější?

(měsíční, kvartální, půlroční, roční nebo jiná?)

Co je důvodem pro nižší frekvenci vedení hodnoticích pohovorů?

Co je důvodem pro vyšší frekvenci vedení hodnoticích pohovorů?
- 3) Jak dlouho přibližně trvá hodnoticí pohovor, který vedete?
- 4) Co Vám u hodnoticích pohovorů chybí? Jaký je důvod, že to nemůžete zapojit do standardního vedení hodnoticího pohovoru.
- 5) Cítíte se dostatečně kompetentní pro vedení hodnoticích pohovorů? ANO nebo NE?
- 6) V čem byste se chtěl(a) v roli hodnotitele zlepšit?

Záznamy a sumarizace odpovědí dotazovaných:

Dotazovaných bylo pouze 10, proto jsem pro vyhodnocení použila sumarizaci do bloků odpovědí stejného významu a interpretovala jsem je vždy jednou větou, která vystihovala všechny odpovědi.

Ad 1) K čemu Vám slouží hodnoticí pohovory?

- K hodnocení kvartálních cílů a úkolů, přidělení prémie. (10 odpovědí)
- K ujasnění si plnění povinností, které od hodnoceného očekávám. (5 odpovědí)
- Ke zjištění spokojenosti pracovníka. (7 odpovědí)
- K motivaci pracovníka (6 odpovědí)
- Ke zjištění ne na první pohled zjevných problémů. (3 odpovědí)

- K získání bližšího vztahu s pracovníkem. (3 odpovědi)
- K rozvoji pracovníka (3 odpovědi)
- K získání zpětné vazby od hodnoceného (4 odpovědi)
- Je to čas k pozastavení se nad uplynulým obdobím, bilancování. (4 odpovědi)
- To právě nevím, jestli to není ztráta času, protože s tím pracovníkem stejně mluvím denně. (1 odpověď).

Ad 2) Je četnost pohovorů pro Vás jako hodnotitele vyhovující?

V případě, že ne, jaká frekvence hodnocících pohovorů by byla efektivnější?
(měsíční, kvartální, půlroční, roční nebo jiná?)

Co je důvodem pro nižší frekvenci vedení hodnocících pohovorů?

Co je důvodem pro vyšší frekvenci vedení hodnocících pohovorů?

| Hodnotitel č. | Vyhovující/nevhovující | Počet hodnocených | Důvod pro snížení frekvence. |
|---------------|------------------------|-------------------|---|
| 1 | Vyhovující | 1 | |
| 2 | Nevyhovující (snížit) | 8 | Časová náročnost, vysoká administrativa |
| 3 | Vyhovující | 3 | |
| 4 | Vyhovující | 2 | |
| 5 | Nevyhovující (snížit) | 4 | Časová náročnost |
| 6 | Nevyhovující (snížit) | 7 | Časová náročnost, vysoká administrativa |
| 7 | Nevyhovující (snížit) | 3 | Časová náročnost |
| 8 | Nevyhovující (snížit) | 5 | Časová náročnost |
| 9 | Nevyhovující (snížit) | 6 | Časová náročnost |
| 10 | Nevyhovující (snížit) | 3 | Časová náročnost |

Tab. č. 1: Sumarizace odpovědí k otázce č. 2 – rozhovory s hodnotiteli

Ad 3) Jak dlouho přibližně trvá hodnocící pohovor, který vedete?

| Délka pohovoru | Do 30 min | 30 – 90min | 90 – 120min | 120 – 180min |
|-------------------|-----------|------------|-------------|--------------|
| Počet hodnotitelů | 1 | 7 | 1 | 1 |

Tab. č.2: Sumarizace odpovědí k otázce č. 3 – rozhovory s hodnotiteli

Ad 4) Co Vám u hodnoticích pohovorů chybí? Jaký je důvod, že to nemůžete zapojit do standardního vedení hodnoticího pohovoru.

- Chybí mi dlouhodobé cíle, strategie společnosti. Sám je od mého nadřízeného neznám, takže je nemohu sdělit svým podřízeným a navázat na ně další úkoly. (7 odpovědí).
- Nějaký týmový hodnoticí ukazatel, který by podněcoval spolupráci úseků a lepší pracovní vztahy (8 odpovědí).
- Nástroje pro motivaci (2 odpovědi).
- Nedostatečné pravomoci (5 odpovědí)
- Co se týče úkolů osobního rozvoje, tak je stanovuji dle sebe, firma nemá nastaveno, jaké chování, způsob jednání od pracovníka očekává. (3 odpovědi).
- Nemám k dispozici samostatnou kancelář, kde by byl klid a příjemné prostředí pro vedení pohovorů. (2 odpovědi).
- Chybí mi zpětná vazba, ke způsobu vedení hodnoticích pohovorů (1 odpověď).

Ad 5) Cítíte se dostatečně kompetentní pro vedení hodnoticích pohovorů? ANO nebo NE?

| | | |
|------------------------|-----|----|
| Dostatečně kompetentní | ANO | NE |
| Počet hodnotitelů | 7 | 3 |

Tab. č. 3: Sumarizace odpovědí k otázce č. 5 – rozhovory s hodnotiteli

Ad 6) V čem byste se chtěl(a) v roli hodnotitele zlepšit?

- Jak dokázat rozmluvit introverta.
- Stanovení objektivních hodnoticích kritérií.
- Správná motivace pracovníka, když nemám benefity, které můžu přidělit.
- Přísnost k zaměstnancům.
- Získání vyšší důvěry a otevřenosti od hodnocených.
- Jak jednat s pracovníkem s problémovým chováním.

6.2 Rozhovory s hodnocenými pracovníky

Oslovila jsem vždy 2 pracovníky spadající v systému vedení hodnoticích pohovorů pod každého z hodnotitelů. Celkem tedy 28 oslovených pracovníků. Pro objektivní vyhodnocení u tolika oslovených jsem kladla více uzavřených otázek, než tomu bylo v případě rozhovorů s hodnotiteli. V průběhu 5 týdnů jsem oslovila 28 pravidelně hodnocených TH pracovníků s následujícími otázkami:

- 1) Vidíte smysl ve vedení hodnoticích pohovorů? ANO x NE
- 2) V případě odpovědi NE. Co je důvodem?
- 3) Vyhovuje Vám frekvence hodnoticích pohovorů? ANO x NE
- 4) V případě odpovědi NE. Co je důvodem?
- 5) Co Vám hodnoticí pohovor přináší, dává?
- 6) Co Vám na hodnoticím pohovoru chybí?

Záznamy a sumarizace z rozhovorů s hodnocenými pracovníky:

Ad 1) Vidíte smysl ve vedení hodnoticích pohovorů? ANO x NE

| Smysl ve vedení HP | ANO | NE |
|------------------------------|-----|----|
| Počet hodnocených pracovníků | 23 | 5 |

Tab. č. 4: Sumarizace odpovědí k otázce č. 1 – rozhovory s hodnocenými

Ad 2) V případě odpovědi NE. Co je důvodem?

- Nikdy jsem se nedověděla dlouhodobější cíle než na 3 měsíce.
- Vedoucí mi tam sdělí něco s čím je nespokojený, kdyby nebyly pohovory, tak by mi to řekl hned.
- Je to jen bič na pracovníky jak nevyplatit prémie.
- Zadané úkoly nejsou měřitelné.
- Zadané úkoly neodpovídají mé náplni práce.
- Na firmě je napjatá atmosféra mezi úseky, všichni se snaží přehodit problémy na někoho jiného. Nejsou jasně dané odpovědnosti.
- Nefungujeme jako tým.

- Nedostáváme žádné benefity a ještě máme prémiové složky, proč nemůžeme mít prostě jen pevnou mzdu. Aspoň by nebyl nikdo stresovaný.

Ad 3) Vyhovuje Vám frekvence hodnoticích pohovorů? ANO x NE

| | | |
|-------------------------|-----|----|
| Vyhovující frekvence HP | ANO | NE |
| Počet hodnocených | 15 | 13 |

Tab. č. 5: Sumarizace odpovědí k otázce č. 3 – rozhovory s hodnocenými

Ad 4) V případě odpovědi NE. Co je důvodem?

- Na splnění některých úkolů je to moc krátké období.
- Stačila by nižší frekvence, stejně se vidím s nadřízeným téměř denně, takže ví, jak si plním povinnosti.
- Nepotřebuji, aby mi někdo každý kvartál vykládal, co dělám špatně.

Ad 5) Co Vám hodnoticím pohovor přináší, dává?

- Zpětnou vazbu, jestli pracuji tak, jak vedoucí očekává. (20 odpovědí)
- Prémie. (25 odpovědí)
- Můžu říct vedoucímu, s čím nesouhlasím, co se mi nelíbí. (22 odpovědí)
- Můžu si postěžovat. (3 odpovědi)
- Můžu upozornit na nějaký problém, kterého si vedoucí nevšiml. (5 odpovědí)
- Můžu sdělit svoje nápady. (6 odpovědí)
- Je to takové zastavení se v každodenním shonu. (12 odpovědí)
- Je to čas pro mě, abych řekl svůj názor. (15 odpovědí)
- Dostanu informace o cílech na další období. (19 odpovědí)
- Můžu sdělit, co mi chybí, abych mohl pracovat lépe. (9 odpovědí).
- Mluvíme i možnosti dalšího vzdělávání (12 odpovědí)

Ad 6) Co Vám na hodnoticím pohovoru chybí?

- Hodnoticím pohovor často sklouzává ke komunikaci o běžných operativních úkolech a samotného hodnocení mého výkonu se dotýká jen okrajově. (18 odpovědí)

- Vedoucí hodně kritizuje, a málokdy si všimne toho, co jsem udělal dobře. Pohovor není motivační. (7 odpovědí)
- Úkoly, které mají smysl (4 odpovědi).
- Výhled na delší období, informace. (12 odpovědí).
- Nic mi nechybí, mohlo by to být kratší (9 odpovědí).

6.3 Pozorování realizace hodnoticích pohovorů HR Managerem

Posledním krokem ke zjištění současného stavu v efektivnosti vedení hodnoticích pohovorů bylo pozorování jejich realizace. Stala jsem se tichým pozorovatelem u celkem 9 pohovorů s 9 různými hodnotiteli.

Sledovala jsem následující pozorovatelné chování a jednání:

- 1) Má hodnocený pracovník vyhotovenou písemnou přípravu na hodnocení?
- 2) Má hodnotitel písemně vyhodnocená hodnoticí kritéria a vytisknutý formulář pro vedení hodnoticího pohovoru?
- 3) Je poměr mluveného slova hodnoceného vyšší než 60%?
- 4) Dopouští se hodnotitel některé z častých chyb hodnotitelů pojmenovaných v kapitole 2.1.2 ?
- 5) Vyslovil hodnotitel během pohovoru pochvalu, kritiku?
- 6) Zajistil si hodnotitel klidné prostředí pro pohovor? (vypnul si telefon, hluk z vedlejší kanceláře, přerušování pohovoru jinými zaměstnanci, ...)
- 7) Shodl se hodnotitel s hodnoceným na hodnocení?
- 8) Jakým způsobem si hodnotitel ověřil, že hodnocený porozuměl zadání cíle?
- 9) Jakým způsobem poskytuje hodnotitel podporu, aby hodnocený začal více mluvit?
- 10) Je některý z účastníků dominantní při pohovoru nebo je pohovor spíše partnerský?
- 11) Mluvil vedoucí srozumitelným jazykem?
- 12) Bylo s pracovníkem promluveno o dalším rozvoji?

Sumarizace výsledků pozorování:

Ad 1) Má hodnocený pracovník vyhotovenou písemnou přípravu na hodnocení?

- U 7 pohovorů měli pracovníci vyhotovenou písemnou přípravu. Nejednalo se však o přípravu, která by navazovala na výzvu hodnotitele k zodpovězení otázek. Hodnocení pracovníci si připravili podklady ze své vlastní iniciativy a příprava se vztahovala k zadaným kvartálním cílům.
- 2 hodnocení pracovníci neměli přípravu.

Ad 2) Má hodnotitel písemně vyhodnocená hodnotící kritéria a vytisknutý formulář pro vedení hodnotícího pohovoru?

- Všichni hodnotitelé měli písemně vyhodnocená kritéria.
- Pouze 6 hodnotitelů mělo připraven formulář k zadání nových cílů.
- 3 hodnotitelé na konci pohovoru sdělovali hodnocenému, že mu cíle, tak jak se na nich u pohovoru domluvili, zašlou dodatečně e-mailem.

Ad 3) Je poměr mluveného slova hodnoceného vyšší než 60%?

- 6 hodnotitelů dokázalo vést pohovor tak, že hodnocený měl prostor k mluvení větší jak 60%.

Ad 4) Dopouští se hodnotitel některé z častých chyb hodnotitelů pojmenovaných v kapitole 2.1.2 ?

Při pohovorech jsem zpozorovala výskyt následujících chyb hodnotitelů:

- Přílišná měkkost – u 3 hodnotitelů.

Ad 5) Vyslovil hodnotitel během pohovoru pochvalu, kritiku?

- Všichni hodnotitelé vyslovili během pohovoru opakovaně pochvalu.
- Pouze 4 hodnotitelé vyslovili během pohovoru kritiku.

Ad 6) Zajistil si hodnotitel klidné prostředí pro pohovor? (vypnul si telefon, hluk z vedlejší kanceláře, přerušování pohovoru jinými zaměstnanci, ...)

- 2 hodnotitelé přijali během pohovoru telefonát.
- 7 hodnotitelů si zajistilo klidné prostředí pro hodnotící pohovor.

Ad 7) Shodli se hodnotitel s hodnoceným na hodnocení?

- Ve všech případech se hodnotitelé shodli s hodnocenými na hodnocení.

Ad 8) Jakým způsobem si hodnotitel ověřil, že hodnocený porozuměl zadání cíle?

- Hodnotitelé nechali ve většině případů hodnocené, aby si přeformulovali cíl vlastními slovy.
- Hodnotitelé se ptali hodnocených, zda zadání porozuměli a co potřebují ke splnění cíle.

Ad 9) Jakým způsobem poskytuje hodnotitel podporu, aby hodnocený začal více mluvit?

- Často používané jsou opakovaně pokládané otázky, různě přeformulované.
- Hodnotitelé téměř nevyužívají toho, aby se na chvíli odmlčeli a přenechali prsto hodnocenému. Naopak se snaží mluvit za hodnoceného.

Ad 10) Je některý z účastníků dominantní při pohovoru nebo je pohovor spíše partnerský?

- U žádného z pohovorů jsem nezaznamenala nepřiměřenou dominantnost hodnotitele, ani hodnoceného. Pohovory byly vedeny víceméně na partnerské úrovni.

Ad 11) Mluvil vedoucí srozumitelným jazykem?

- V 8 případech pohovorů se hodnotitel přizpůsoboval srozumitelné řeči pro hodnoceného.
- V 1 případě hodnotitel opakovaně používal cizí slova, kterým hodnocený zjevně nerozuměl. Hodnocený mu otevřeně sdělil: „Já Vám nerozumím“.

ad 12) Bylo s pracovníkem promluveno o dalším rozvoji?

- Všichni hodnotitelé hovořili s pracovníky o dalším rozvoji. 5 hodnotitelů však pouze velmi povrchně, pouze o potřebě dalšího vzdělávání.

6.4 Analýza dokumentů záznamových archů

Při analýze dokumentů záznamových archů hodnoticích pohovorů jsem se zaměřila na sledování % plnění nastavených cílů a měřitelnost zadaných hodnoticích kritérií.

Sumarizace - % plnění nastavených cílů:

3,5% hodnocených dosáhne na 125% prémie.

80% hodnocených pravidelně dosahuje na 100% prémie.

14% hodnocených dosáhne na 70 – 95% prémie.

2,5% hodnocených dosáhne na 0 – 69% prémie.

Měřitelnost hodnoticích kritérií:

90% nastavených ukazatelů je objektivně měřitelných.

6.5 SWOT analýza procesu hodnoticích pohovorů

Výše uvedené výstupy z rozhovorů a analýz jsem sumarizovala v závěrečné SWOT analýze seskupením do oblastí silných a slabých stránek a identifikovala jsem možné příležitosti a hrozby. Zjištěné informace, kterým přikládám vyšší váhu, jsem zvýraznila podtržením.

Silné stránky hodnoticích pohovorů:

- Provázanost na odměňování
- Zaměstnanci dokážou vidět smysl HP
- Otevřená komunikace
- Návaznost na popisy pracovních funkcí
- Provázanost na vzdělávání pracovníků
- Firma má dostatek prostor pro zajištění nerušeného prostředí při pohovoru
- Jednotný záznamový arch hodnoticího pohovoru

Slabé stránky hodnoticích pohovorů:

- Administrativní náročnost při frekvenci hodnocení 4x ročně
- Časová náročnost při frekvenci hodnocení 4x ročně

- Průměrné komunikační dovednosti hodnotitelů, poskytování zpětné vazby - průměrná kompetentnost hodnotitelů
- Chybí plánování kariérového postupu
- Firma nemá stanoveny dlouhodobé cíle, vizi a strategii
- Nejsou stanoveny týmové ukazatele podněcující spolupráci napříč úseky
- Firma nemá popsány kompetence pro jednotlivé pozice
- Nejsou stanovena jednotná pravidla, pro vedení hodnoticích pohovorů
- Jsou zde i pozice, kde jsou pracovníci úkolováni dvěma vedoucími
- Většina hodnotitelů nevyzývá hodnocené k sebehodnocení
- Plánování osobního rozvoje není využíváno v celé své šíři
- Nesystémovost ve stanovování výše pevné a pohyblivé složky mzdy v návaznosti na jednotlivé pozice
- Nesystémovost ve stanovení hodnoticích kritérií
- Zadávání i subjektivních hodnoticích ukazatelů

Příležitosti (Co může efektivní vedení hodnoticích pohovorů organizaci ještě přinést):

- Zvýšení pracovního výkonu, hospodářského výsledku firmy
- Rychlejší reakce na potřeby zákazníků (interních i externích)
- Zlepšení pracovních vztahů a zkvalitnění vzájemné komunikace mezi pracovníky
- Spokojenost – zaměstnanců - zvýšení spravedlivosti v odměňování za obdobnou práci
- Lidské zdroje v připravené kvalitě a kvantitě v požadovaný okamžik

Hrozby (Co firmě hrozí, pokud nezvýší efektivitu vedení hodnoticích pohovorů?):

- Demotivace pracovníků při špatném vedení hodnoticího pohovoru.

(v důsledku toho pak vysoká fluktuace pracovníků po opadnutí finanční krize, pověst „špatného zaměstnavatele“, vysoké náklady na zaškolování, výběr pracovníků).

- Zvýšené náklady na administrativní náročnost vedení hodnoticích pohovorů
- Snížení pracovního výkonu. (snížení HV, zisku, konkurenceschopnosti)

Cíle hodnoticích pohovorů ve společnosti Racio,s.r.o. jsou následující:

- 1) Motivace pracovníků k vyšším výkonům.
- 2) Vyplácení prémiové složky mzdy na základě splněných cílů, ne za splněný fond pracovní doby.
- 3) Poskytování zpětné vazby k pracovnímu chování a pracovnímu výkonu.
- 4) Zlepšení týmové spolupráce, pracovních vztahů a vzájemné komunikace.
- 5) Osobní rozvoj pracovníků.

Z dotazování hodnotitelů, hodnocených, pozorování realizace hodnoticích pohovorů a analýzou záznamových archů hodnoticích pohovorů jsem zjistila, že hodnoticí pohovory z části neplní cíl, pro který byly zavedeny.

Prémiová složka mzdy je vyplácena na základě splněných cílů. Část hodnotitelů však hodnotí podřízené měkce. Měkce hodnocený pracovník pak pravidelně dosahuje 100% prémiové složky, i když tomu jeho pracovní výkon neodpovídá. Takový pracovník si pak navykne na automatickou 100% prémiovou složku, a tato již není dále motivační. Stala se „fixní“ (i když neformálně) složkou mzdy.

Firma nemá stanovená žádná společná týmová hodnoticí kritéria, která by podporovala týmovou spolupráci, vzájemnou komunikaci. Nejsou stanoveny dlouhodobé cíle firmy, což navádí jednotlivé vedoucí úseků, kteří jsou zároveň hodnotiteli, že si stanovují cíle svých úseků dle svých představ. Existuje tady ale velká hrozba, že nejsou-li cíle navzájem provázány, pak můžou jít i proti sobě. Potřebuje-li pracovník ke splnění zadaného cíle součinnost někoho z jiného úseku a ten má zadané jiné priority, pak dochází ke konfliktům a stupňování napětí.

Osobní rozvoj pracovníků je plánován pouze z krátkodobého plánu. V případě, že by firma plánovala dlouhodoběji, bylo by možné připravit a systematicky vzdělávat

pracovníky tak, aby byli připraveni v okamžiku, kdy firma bude vyšší kvalifikaci potřebovat.

Cílem organizace je dosáhnout úspěchu maximalizací silných stránek a příležitostí a minimalizací slabých stránek a hrozeb. Dle tohoto cíle sestavíme také popis doporučení, návrhů pro organizaci v následující kapitole.

7 Návrh pro zlepšení vedení hodnoticích pohovorů ve firmě Racio,s.r.o.

Hodnoticí pohovory přináší své ovoce, pokud hodnocený pracovník ví, co od něho očekáváme. K tomu, aby hodnotitel mohl sdělit pracovníkovi, co od něho firma očekává, potřebuje znát vizi, cíle a strategii organizace.

DOPORUČENÍ č.1

Stanovit firemní vizi, cíle a strategii a seznámit s nimi zaměstnance. Cíle budou dále rozloženy na cíle úseků a taky na individuální cíle nastavované při hodnoticích pohovorech.

DOPORUČENÍ č.2

Popsat kompetenční modely pro jednotlivé pracovní pozice, tak aby navazovaly na popisy pracovních funkcí, které jsou každoročně revidovány. Kompetence bude hodnotitel hodnotit při hodnoticích pohovorech a nastavovat plán osobního rozvoje vedoucí k jejich zvýšení. Hodnocení kompetencí není snadné (zvláště pro začínající hodnotitele), proto nebude navázáno na vyplácení prémie a bude mu předcházet výcvik hodnotitelů. Uvedu příklad, jakým by mohly být popsány nejběžnější kompetence:

| Kompetence – pracovní schopnost | Výstup | Pozorovatelné chování |
|---------------------------------|--|--|
| Orientace na výsledky | Vykonává věci lépe, rychleji a samostatně | <ul style="list-style-type: none">• Stanovuje si vysoké, ale reálné cíle včetně stanovování si priorit.• Pracuje samostatně bez nutné kontroly• Dosahuje nadstandardní výkony bez a nebo s pouze částečnou potřebou usměrnění.• Přebírá iniciativu za účelem dosažení výsledků, je proaktivní a přináší nápady a nové přístupy.• Překonává překážky za účelem zefektivnění a zkvalitnění oblasti své práce a práce jiných. |
| Orientace na zákazníka | Vystupuje jako partner pro interní a externí zákazníky | <ul style="list-style-type: none">• Poskytuje kvalitní a profesionální služby zákazníkům• Aktivně naslouchá, shromažďuje potřebné informace pro pochopení potřeb zákazníka a hledá optimální řešení• Navrhuje a zavádí změny, které přináší klientovi přidanou hodnotu• Stanovuje priority v službách zákazníkům |

| | | |
|---------------------------------------|---|---|
| Týmová práce a spolupráce | Podporuje spolupráci jako preferovaný pracovní styl, váží si pokroku jiných a má radost z jejich úspěchu. | <ul style="list-style-type: none"> • Sdílí s jinými znalosti a proces učení se. • Projevuje zájem o skupinu a realizaci společných cílů. Aktivně nabízí pomoc jiným při plnění pracovních úkolů. • Vnímá tým v širším kontextu společnosti. • Přebírá zodpovědnost za úspěchy a neúspěchy týmu. |
| Komunikace | Podporuje komunikaci v rámci organizace, zvyšuje transparentnost a odstraňuje překážky v komunikaci | <ul style="list-style-type: none"> • Komunikuje jasným, stručným a konzistentním způsobem • Iniciativně, ochotně a efektivně předává potřebné informace • Je flexibilní a empatický v uplatňování komunikačních stylů • Projevuje zájem o názory jiných, nabádá k diskusi |
| Integrita a loajálnost | Jedná v souladu se směrnicemi a zásadami chování, podporuje hodnoty a poslání společnosti, je čestný a spolehlivý | <ul style="list-style-type: none"> • Práci vykonává v souladu se směrnicemi a procedurami společnosti • Přebírá zodpovědnost za vlastní chyby a bere si z nich ponaučení • Jeho slova, názory a činy jsou ve vzájemném souladu • Je loajální, čestný a spolehlivý |
| Analytické myšlení | Proměňuje data na informace, učí se ze zkušeností, rychle identifikuje neúplnost informací | <ul style="list-style-type: none"> • Dokáže uchopit podstatu problémů a má snahu najít jejich řešení • Získané informace umí rozdělit na podstatné a nepodstatné • Ptá se a poslouchá jiné a zároveň analyzuje získané informace • Analyticky vyhodnocuje zaváděné procesy ve společnosti |
| Kreativní myšlení | Zlepšuje a inovuje procesy, je aktivní a hledá další možnosti řešení | <ul style="list-style-type: none"> • Změny a nové přístupy pokládá za příležitost, ne za hrozbu • Nápadů a myšlenek jiných jsou impulsem pro změny a zlepšení • Aktivně vyhledává možnosti zlepšení současného stavu • Podněcuje nové nápady a změny |
| Hodnocení a rozvoj podřízených | Vybírá talentované lidi, vytváří organizaci schopnou učit se a rozvíjet se | <ul style="list-style-type: none"> • Vyhodnocuje u lidí silné a slabé stránky a definuje oblasti rozvoje • Poskytuje jasnou, včasnou a otevřenou zpětnou vazbu • Uznává a oceňuje pracovní výkon a na pravidelné bázi ho hodnotí |

| | | |
|--------------------------|---|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Vytváří možnosti učení se v rámci pracovního procesu a i mimo něj |
| Koncepční myšlení | Myslí dopředu, usiluje o krátkodobé výsledky, dlouhodobý výkon zaměstnanců a společnosti, předvídá potřeby na změnu | <ul style="list-style-type: none"> • Uvažuje v širším rozsahu přes všechna oddělení ve společnosti a chápe vazby mezi jednotlivými úseky • Dává návrhy a podněty na změny ve strategii a předvídá změny na trhu • Zavádí a udržuje procesy, nástroje a systémy za účelem jejich zefektivnění • Podílí se na tvorbě strategií společnosti |

Vzor č. 2: Kompetence a popis pozorovatelného chování

Zdroj: (Hroník 2006, s. 34 – 35)

DOPORUČENÍ č.3

Nový formulář pro záznam hodnotícího pohovoru (viz. Příloha č. 3), ve kterém jsou promítnuty změny uváděné v rámci doporučení v této kapitole.

DOPORUČENÍ č.4

Nastavení pravidel pro vedení hodnotících pohovorů, včetně snížení frekvence vedení hodnotících pohovorů.

Návrh pravidel hodnocení formou hodnotících pohovorů ve společnosti Racio,s.r.o.

Pravidla jsou závazná pro všechny technicko-hospodářské pracovníky společnosti.

Hodnocení pracovníci:

Před provedením hodnotícího pohovoru musí být všichni seznámeni s těmito pravidly. Hodnocený pracovník si před hodnotícím pohovorem připraví sebehodnocení a návrhy cílů pro další období.

Forma hodnotících pohovorů:

Hodnotící pohovory probíhají formou otevřených rozhovorů hodnotitelů s hodnocenými pracovníky 2x ročně, a to v období 1. - 30.dubna a druhý poté v období 1. – 31.října. Hodnotící pohovory jsou vedeny sestupně dle organizační struktury. Hodnotitel může uskutečnit pohovory se svými podřízenými až v okamžiku, kdy už proběhl jeho hodnotící pohovor s nadřízeným.

Nejpozději 30. dubna a u druhého pohovoru 30. října musí hodnotitel odevzdat záznam hodnocení pohovoru HR Managerovi k archivaci. HR Manager na základě těchto záznamů vyplní podklady pro výplatu prémie a zašle do 5. kalendářního dne v měsíci mzdové účetní.

Struktura hodnocících pohovorů:

Hodnocící pohovory probíhají dle formální struktury pro vedení pohovorů.

1. Sebehodnocení.
2. Vyhodnocení pracovního výkonu, vyhodnocení cílů za minulé období.
3. Návrhy cílů na budoucí období ⇒ Dohoda o cílech na budoucí období.
4. Hodnocení kompetencí.
5. Dohoda o dalším rozvoji.

Hodnotitel:

Hodnotitelem je přímý nadřízený pracovník hodnoceného. V případě, že pracovník vykonává 2 pracovní pozice, mohou být u pohovoru přítomni 2 vedoucí pracovníci. V takovém případě je nutné, aby se před pohovorem s hodnoceným sešli a domluvili se, jakým způsobem pohovor povedou a jak se budou podílet na hodnocení a stanovení nových cílů.

Hodnotitel musí být před vedením hodnocícího pohovoru proškolen pro roli hodnotitele.

Průběh hodnocícího pohovoru:

Hodnotitel si s hodnoceným sjedná termín pohovoru alespoň 4 dny předem a vyzve hodnoceného k přípravě sebehodnocení. Na pohovor si obě strany vymezí 1,5 hodiny. Hodnocený i hodnotitel si přichystají před pohovorem formuláře z minulé období a hodnotitel připraví formulář pro nové období. Hodnotitel provede písemné vyhodnocení stanovených hodnocících kritérií. Pohovor probíhá v klidném, nerušeném prostředí. Na konci pohovoru hodnotitel a hodnocený společně vyplní formulář hodnocícího pohovoru, který podepíší jako stvrzení vzájemné dohody. V případě, že nedojde k dohodě, je formulář postoupen nadřízenému hodnotiteli.

Obsah hodnocícího pohovoru (hodnocení pracovní výkonnosti, kompetencí, dohoda o dalším rozvoji).

- I. Hodnocení pracovní výkonnosti

Hodnocení cílů stanovených metodou SMART (specifické, měřitelné, akceptované, realistické, termínované). Každý pracovník má stanoven 1-2 kolektivní cíle (1 celopodnikový a 1 týmový – např. v rámci projektového týmu, pracovního kolektivu). Dále má pracovník stanoveny 1- max 3 individuální cíle, které navazují na firemní cíle.

II. Hodnocení kompetencí

Hodnocení kompetencí není navázáno na prémiové hodnocení a je prováděno dle stanoveného kompetenčního modelu k dané pracovní pozici. Podle pozorovatelného chování určí hodnotitel úroveň kompetencí hodnoceného pracovníka za použití hodnoticích škály. Hodnocení je zaznamenáno do formuláře hodnoticího pohovoru.

Hodnoticích škála: popisuje jestli, a jak, hodnocený využívá dané kompetence

- 1 nikdy, vůbec, velmi špatně (kromě ojedinělého případu jsme pozorovatelné chování pro danou kompetenci u jedince nezpozorovali, i když k tomu měl příležitost. Nedostačující pro danou pozici.)
- 2 málokdy, spíše špatně (některé z bodů chování pro danou kompetenci jsme v jeho chování nezaznamenali. Velký prostor k osobnímu rozvoji.)
- 3 méně často, uspokojivě (zřídka lze u hodnoceného dané chování zpozorovat. Minimální úroveň pro danou pozici.)
- 4 často, spíše dobře (hodnocený dané chování často používá a ve většině případů je takové chování v dané situaci přínosem. Ještě vidíme prostor pro rozvoj).
- 5 téměř vždy, velmi dobře (optimální úroveň, nemáme výhrady vůči dané kompetenci).
- 6 vždy, příkladně, výborně (excelentní úroveň dané kompetence, je příkladem pro ostatní. Vyniká v této kompetenci).

III. Dohoda o dalším rozvoji

Vzdělávání, kurzy, školení, které bude pracovník absolvovat v následujícím období:

- Vyplývající ze zákona (referenční zkoušky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, ...)
- Odborná specializace – např. novely zákoníků, atd.

Rozvoj kompetencí – navazuje na hodnocení kompetencí v části II. Cílem je rozvoj kompetencí důležitých pro zvýšení výkonu na dané pozici.

Může také připravovat pracovníka na možný kariérní posun.

DOPORUČENÍ č.5

Nastavení obecných hodnoticích kritérií.

1. Celopodnikové hodnoticí kritérium – např. roční bonus navázaný na hospodářský výsledek firmy. Navýšení ročního rozpočtu mezd o tento roční bonus, jeho výplata bude podmíněna ziskovostí firmy. Předem stanovit % pro jednotlivé pozice. Když bude pracovník znát částku, na kterou může dosáhnout, když bude spolupracovat s ostatními zaměstnanci, tak aby byla firma úspěšná, pak to bude motivační složka.
2. Týmové kritérium.
3. Individuální hodnoticí kritéria spjatá s konkrétní pozicí (SMART). Cílem by měla být přenositelnost tohoto kritéria na jakoukoliv osobu, které na danou pozici nastoupí.

DOPORUČENÍ č.6

Pravidelný výcvik hodnotitelů pro vedení hodnoticích pohovorů (minimálně 1x ročně 1 měsíc před hodnoticími pohovory).

Zaměření na:

- Nastavování SMART cílů,
- Poskytování zpětné vazby,
- Aktivní naslouchání, umění pochválit, umění pokárat,
- Komunikační dovednosti – uvědomování si svých silných a slabých stránek.

DOPORUČENÍ č.7

Nastavení sebehodnocení hodnotitelů. Každý hodnotitel si vyhotoví cíle, kterých chce při hodnoticím pohovoru dosáhnout. Tyto cíle se mohou vztahovat hlavně k pracovnímu chování hodnoceného, se kterým není nadřizený zcela spokojen, vidí prostor pro zlepšení. Po provedení pohovoru provede sebehodnocení, jak se mu podařilo cíle naplnit. O sebehodnocení provede záznam.

Návrh struktury záznamu sebehodnocení:

| | | |
|---|--|---------------------------------------|
| Cíl hodnoticího pohovoru s pracovníkem XY (záznam provést před pohovorem) | Splnil jsem stanovený cíl? Jestli ano, jak jsem to dokázal? Jestli ne, co bylo příčinou, jaké byly | Při dalším pohovoru se zaměřím na ... |
|---|--|---------------------------------------|

| | překážky? | |
|--|-----------|--|
| 1. Chci dosáhnout toho, aby si hodnocený pracovník uvědomil, že, když bude více používat PC místo ručních výpočtů na papíře, tak uspoří více času a sníží chybovost. | | |

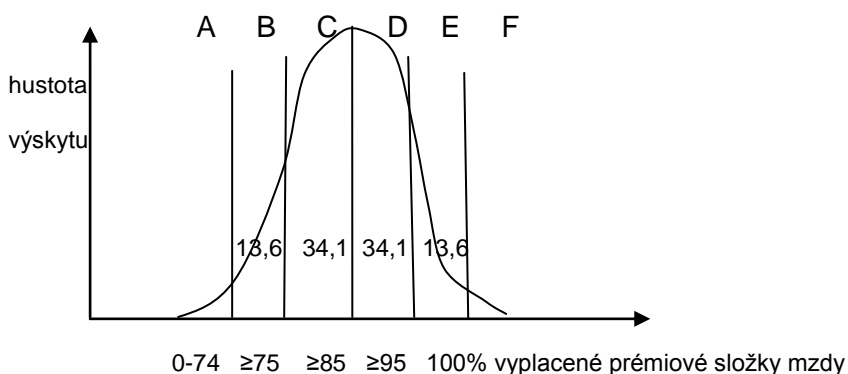
Vzor č. 3: Záznam sebehodnocení hodnotitele

Zdroj: Vlastní

Sebehodnocení je pozastavením se nad tím, zda jsem dosáhl při pohovoru to, co jsem si dal za cíl. Zpětnou vazbu ke způsobu vedení hodnoticích pohovorů dostane hodnotitel také na výcviku hodnotitelů.

Další zpětnou vazbu k efektivnosti vedení hodnoticích pohovorů můžeme získat např. porovnáním výsledků hodnoticích pohovorů s Gaussovou křivkou pravidelnosti výskytu jevů.

Můžeme porovnávat optimální rozložení dosažené výše prémie jako ukazatele správně nastavených cílů a vyhodnocovat rozdíly. Různá zakřivení mohou signalizovat různé chyby v hodnocení, nastavování cílů. Např. výrazně vyšší procento pracovníků, zařazených v sekci E, F, může poukázat na měkkost hodnotitelů.



Obr. č. 2: Gaussova křivka - % vyplacené prémiové složky (viz. kapitola 2.1.1)

Zdroj: vlastní

Gaussova křivka je aplikovatelná až od vyššího počtu vyhodnocovaných jednotek. Pro firmu Racio,s.r.o. je vhodná jako podpůrný nástroj kontroly pro HR Managera, který má k dispozici data 48 hodnocených pracovníků.

DOPORUČENÍ č.8

Nastavení sebehodnocení hodnocených. Hodnocený pracovník přinese písemné sebehodnocení na svůj hodnoticí pohovor a odevzdá ho hodnotiteli.

Otázky pro hodnoceného na provedení sebehodnocení (Mikuláščík 2010, s. 154):

- Co Vás na vaší práci zajímá nejvíce?
- Co Vás na vaší práci nejvíce nebaví, obtěžuje, nejméně líbí?
- Myslíte, že jste všechny úkoly, které byly na Vás kladeny, splnil dobře?
- Které úkoly jste podle Vás zvládl velmi dobře a jste na ně hrdý? (silné stránky)
- Které konkrétní úkoly jste dobře nesplnil? Co bylo příčinou či důvodem? (slabé stránky)
- Co potřebujete k tomu, abyste v následujícím období podobné úkoly zvládl? (změny v pracovním prostředí?, něco jiného?).
- Je Vám něco nejasného na Vaší práci? Potřebujete nějakou podporu?
- Jak si představujete svou práci v příštím roce? Jak si představujete svou práci za pár let, např. za 5 let, za 10 let? Chtěl byste zůstat na stejné pozici, ve stejném oboru? Nebo máte jinou představu?

DOPORUČENÍ č.9

Snížení frekvence hodnoticích pohovorů na 2x ročně. V současnosti probíhají pohovory v kvartálním období, výplata prémie také. Navrhují výplatu prémie půlročně v návaznosti na vyhodnocení. Ve mzdě za duben a za říjen bude vyplácena výše prémie na základě výstupů hodnocení formou hodnoticích pohovorů. S touto změnou bude spojena i změna platových výměrů. Docílíme snížení administrativní náročnosti. Hodnotitelé začnou plánovat na dlouhodobější období 6 měsíců.

DOPORUČENÍ č.10

Provedení revize mzdové politiky společnosti. Zavedení systému ve stanovování poměru fixní a pohyblivé složky mzdy pro jednotlivé pozice tak, aby bylo spravedlivější (př. vyšší procento prémie složky mzdy u pracovníků obchodního úseku).

DOPORUČENÍ č.11

Časový harmonogram realizace jednotlivých změn. Pro hladký průběh implementace výše uvedených doporučení, tak, aby působila motivačně, je důležitá časová návaznost na nastavení uvedených změn. Pokud nebudou nastaveny dle níže uvedené časové souslednosti, mohou působit právě naopak – demotivovat.

| | název nastavované oblasti | hned | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
|----|--|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 | nastavení firemních cílů, vize, strategie | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | seznámení pracovníků s firemními cíli a vizí | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | nastavení cílů úseků | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | nastavení celopodnikových hodnoticích kritérií | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | nastavení obecných kritérií pro konkrétní pozice | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | |
| 6 | nastavení pravidel pro vedení HP | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | nastavení pravidel pro vedení HP s hodnocením kompetencí | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | nastavení kompetenčních modelů | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 9 | nastavení sebehodnocení hodnotitelů | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | nastavení sebehodnocení hodnocených | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | výcvik hodnotitelů | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | ■ |
| 12 | používání nového hodnoticího formuláře | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | snížení frekvence vedení hodnoticích pohovorů | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | úprava výplaty prémie v návaznosti na HP | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Pozn. 1sloupec = 1 týden

Tab. č. 6: Časový harmonogram realizace jednotlivých změn

Zdroj: *Vlastní*

Shrnutí – využití výstupů hodnoticích pohovorů.

Výstupy hodnoticích pohovorů jsou využitelné jako vstupy pro:

- Odměňování – podklady pro výplatu prémiové složky mzdy
- Plánování dalšího vzdělávání a rozvoje
- Monitoring plnění cílů organizace
- Plánování kariérního růstu
- Motivaci a stimulaci pracovníků
- Rozmísťování pracovníků – dle vyhodnocení, zda pracovník naplňuje požadavky na dané pracovní pozici či ne. Pravidelným hodnocením můžeme zjistit, že pracovník není dostatečně využit a můžeme mu nabídnout pracovní místo, kde bude pro organizaci podávat vyšší výkon, zvýšíme efektivitu práce. Mohou nastat případy, kdy bude nutné pracovní poměr s pracovníkem ukončit, protože jeho výkon je nedostačující. Všechny výše uvedené možnosti rozmísťování pracovníků vedou ke zvýšení efektivity pracovního výkonu a tím také ke zvýšení úspěšnosti firmy.

Hodnocení prostřednictvím hodnoticích pohovorů firmě přináší zvýšení efektivity a výkonu pracovníků. Stanovení celopodnikových a týmových cílů napomůže ke zkvalitnění pracovních vztahů. Pracovníci si uvědomí, že pouze vzájemnou spoluprací mezi jednotlivými úseky dosáhnou rychleji stanovených cílů. Každá organizace může mít jiné hodnoty, priority a tudíž i jiné nároky na hodnocení. Návrh jednotlivých doporučení v této kapitole koresponduje s délkou zkušeností ve vedení hodnoticích pohovorů v této organizaci a očekávání přínosů hodnocení pracovníky firmy Racio,s.r.o.

Závěr

Hlavními cíly této práce s názvem „Vedení hodnoticích pohovorů“ byly:

- analýza obsahu, významu, praktické realizace hodnoticích pohovorů v konkrétní organizaci, a jejich přímého vlivu na navazující procesy.
- navrhnout změny, které povedou ke zvýšení efektivity hodnoticích pohovorů a motivace, zvýšení míry zainteresovanosti na cílech organizace.

Teoretické vymezení realizace hodnoticích pohovorů bylo použito pro formulaci otázek analyzujících skutečnost realizace hodnoticích pohovorů v konkrétní organizaci. Pro zajištění objektivních informací z různých úhlů pohledu byly provedeny rozhovory s hodnotiteli, hodnocenými, pozorování průběhu realizace hodnoticích pohovorů a analýza záznamových archů hodnoticích pohovorů. Výsledky byly zaznamenány ve shrnující analýze. První cíl práce byl tedy splněn.

Výsledky SWOT analýzy byly východiskem pro definování doporučení změn ke zvýšení efektivity hodnoticích pohovorů a motivace, zvýšení míry zainteresovanosti na cílech organizace. Celek doporučení zahrnuje jak návrhy směřující ke zvýšení kompetentnosti hodnotitelů, návrh úprav formuláře používaného pro záznam hodnoticího pohovoru, tak i návrhy v procesech předcházejících hodnocení a navazujících na ně. Velký význam je přikládán nastavení firemních cílů organizace, na které navazují cíle úseků a dále pak cíle individuální. I druhý cíl práce byl splněn, i když popis doporučení ukazuje na širší kontext v řešení problematiky efektivity vedení hodnoticích pohovorů.

Pokud hodnotíme efektivně dle nastavených cílů, pak se to promítne ve zvýšení pracovního výkonu, ve zvýšení úspěšnosti organizace. Vnímání spravedlnosti v hodnocení koresponduje s nastavením objektivních hodnoticích kritérií.

Teoretické poznatky jsem aplikovala na konkrétní doporučení. Navrhla jsem pouze ty změny, které vidím jako realizovatelné ve zmiňované organizaci. Některé z nich již vedení společnosti odsouhlasilo a budou realizovány, jiné budou realizovány postupně. Za podstatné považuji dodržení časové souslednosti při jejich uvádění do praxe.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARTHUR, D.: *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2009. 133 s. ISBN 978-80-247-2313-6.

BLANCHARD, K.; JOHNSON, S.: *The One Minute Manager*. New Yoork: William Morrow and Companz, Inc., 1982. 106 s. ISBN 0-688-01429-1.

GIGALOVÁ, V.: *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. 93 s. ISBN 978-80-244-1659-5.

HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, J.: *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-2202-3.

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

MIKULÁŠTÍK, M.: *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010. 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.

STÝBLO, J.: *Personální práce v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

STÝBLO, J.: *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha: VOX, 2004. 122 s. ISBN 80-86324-43-5.

SÝKORA, E. : *Vedení lidí k vyšší výkonnosti*. Praha: Eurovia Top management Consultants, 1994. 92 s. ISBN 80-901186-5-8.

SCHARLAU, CH. : *Techniky vedení rozhovoru*. Praha: Grada Publishing, 2008. 205 s. ISBN 978-80-247-2234-4.

TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 172s. ISBN 80-247-0405-6.

WELCH, J.: *Winning*. London: Harper Collins Publishers, 2005. 372 s. ISBN 0 00 719769 1.

Ostatní zdroje

ISO 9001:2000. *PJ-6_Řízení lidských zdrojů*. Břeclav: Racio,s.r.o., 2010. 8 s.

Racio,s.r.o. [online]. 2011 [cit. 2011-03-06]. Dostupné z WWW: <http://www.racio.cz/>.

ZELENKA, M. Gaussova křivka [online]. 2011 [cit. 2011-03-06]. Dostupné z WWW: <http://www.miroslav-zelenka.cz/cz/a---z/q>.

Seznam obrázků, tabulek, vzorů

Obrázky

Obr. č. 1: Gaussova křivka – IQ na ose X, četnost výskytu výše IQ v populaci v % na ose Y

Obr. č. 2: Gaussova křivka - % vyplacené prémiové složky

Obr. č. 3: Osnova struktury hodnoticího pohovoru

Obr. č. 4: Optimální usazení u stolu

Obr. č. 5: Konfrontační usazení u stolu

Tabulky

Tab. č. 1: Sumarizace odpovědí k otázce č. 2 – rozhovory s hodnotiteli

Tab. č. 2: Sumarizace odpovědí k otázce č. 3 – rozhovory s hodnotiteli

Tab. č. 3: Sumarizace odpovědí k otázce č. 5 – rozhovory s hodnotiteli

Tab. č. 4: Sumarizace odpovědí k otázce č. 1 – rozhovory s hodnocenými

Tab. č. 5: Sumarizace odpovědí k otázce č. 3 – rozhovory s hodnocenými

Tab. č. 6: Časový harmonogram realizace jednotlivých změn

Vzory

Vzor č. 1: Kompetence – hodnocení a rozvoj podřízených

Vzor č. 2: Kompetence a popis pozorovatelného chování

Vzor č. 3: Záznam sebehodnocení hodnotitele

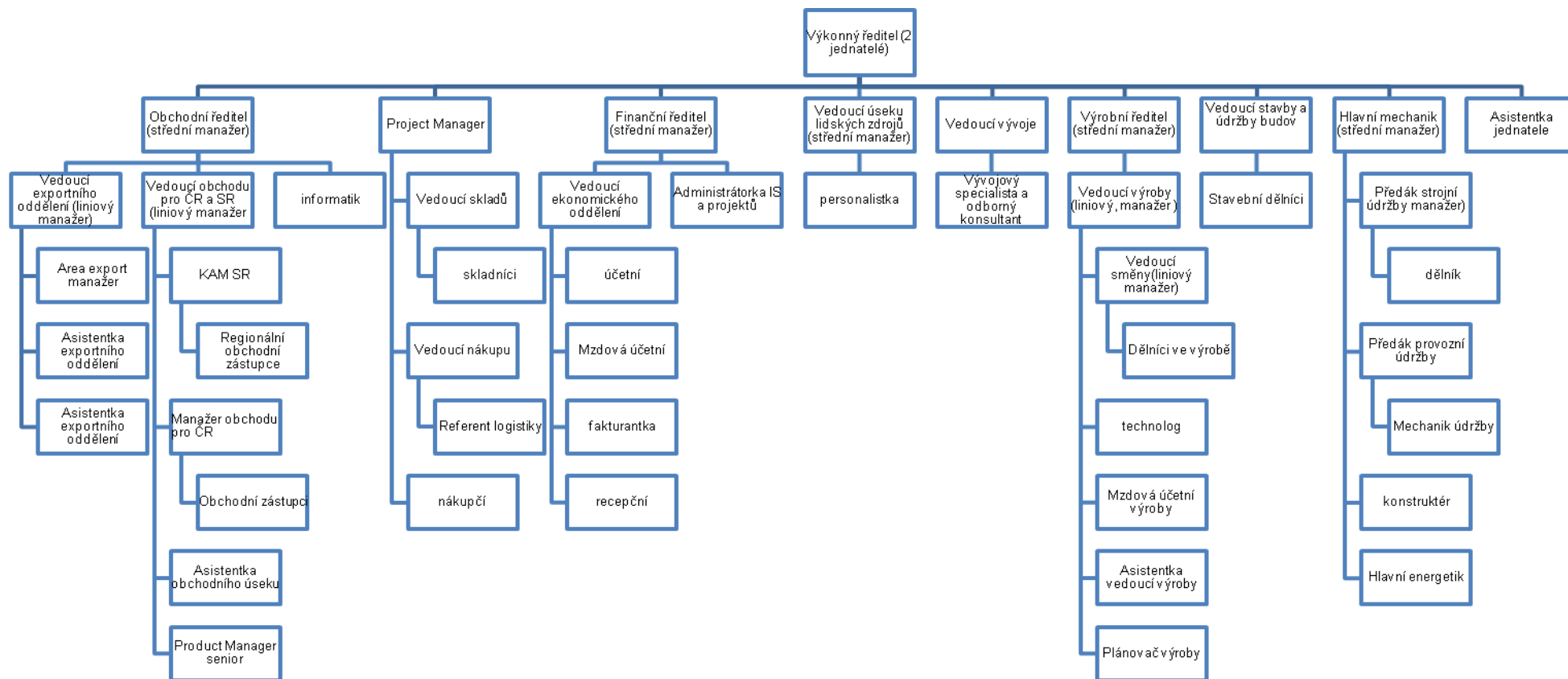
Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura firmy Racio,s.r.o.

Příloha č. 2: Stávající formulář pro záznam hodnotícího pohovoru

Příloha č. 3: Nový formulář pro záznam hodnotícího pohovoru

Příloha č.1: Organizační struktura firmy Racio,s.r.o.



HODNOTICÍ POHOVOR

| HODNOCENÝ PRACOVNÍK | | |
|-------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| <i>Jméno a příjmení</i> | <i>Organizační zařazení - úsek</i> | |
| | | |
| HODNOTITEL | | |
| <i>Jméno a příjmení</i> | <i>Datum</i> | <i>Hodnocené období</i> |
| | | |

I. HODNOCENÍ DLE KRITÉRIÍ STANOVENÝCH

PRO KONKRÉTNÍ PRACOVNÍ POZICI

| | |
|---|--|
| <i>Kritérium:</i> (popis pracovních povinností) | <i>Míra plnění:</i> legenda 1 nad očekávání 2 v souladu s očekáváním 3 pod očekávání 4 nesplněno |
|---|--|

Popis pracovní funkce

| | |
|---------------------------------------|------------------------------|
| Pracovní funkce: | |
| Úsek / Oddělení: | |
| Nadřízený: | |
| Počet přímých podřízených: | Počet nepřímých podřízených: |
| Je zastoupena: | |
| Zastupuje: | |
| Požadovaná úroveň anglického jazyka : | |
| Datum vypracování: | |
| Účel pracovní funkce: | |
| | |

| | |
|-----------------------------|--|
| Hlavní odpovědnosti: | |
| Odpovídá za: | |
| Hlavní činnosti: | |
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |
| 4. | |
| 5. | |

| | |
|--|--|
| Kvalifikační profil: | |
| Vzdělání: | |
| Praxe (počet let): | |
| Speciální odborné znalosti a dovednosti: <ul style="list-style-type: none"> • PC: • Řidičský průkaz: • Cizí jazyk: • Další : | |
| Obecné schopnosti a dovednosti: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • • | |

II. PLÁN ROZVOJE – STANOVENÍ CÍLE

| | | | | | |
|---|--|--------------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------|
| Cíle pro následující období: | od do | | | | |
| <p><i>Maximálně 5 - 7 hlavních cílů při dodržení zásady SMART (Specifický, Měřitelný, Akceptovaný, Realistický, Termínovaný):</i></p> | <p><i>Stanovte termín, způsob měření - co je měřítkem splnění úkolu, je možné dohodnout se na průběžných konzultacích, týkajících se plnění stanovených cílů:</i></p> <p>Pozn. Cíle by měly vycházet z poznatků zjištěných při hodnocení jednotlivých kritérií viz. I., měly by být přijatelné pro obě strany; měly by být výsledkem vzájemné diskuse a ujasňování si svých postojů.</p> | | | | |
| | termín | potřeby ke splnění cíle | způsob měření | ohodnocení v % | splnění v % |
| | | | | | |

III. KLÍČOVÉ UDÁLOSTI

Klíčová událost - situace, ve které podal hodnocený mimořádně dobrý nebo mimořádně špatný výkon.

Záznam klíčové události obsahuje stručný popis toho, co se stalo, popř. datum, kdy se událost odehrála.

IV. VYJÁDŘENÍ HODNOCENÉHO

Např. Důvod neplnění: (subjektivní a objektivní příčiny)

Přijatá opatření k nápravě - co hodnocený udělá pro zlepšení, co by měl udělat jeho nadřízený.....:

V. VYJÁDŘENÍ HODNOTITELE

Vyhotovuje se ve dvojím vyhotovení (1x hodnotitel, 1x hodnocený).

.....

Podpis hodnoceného

.....

Podpis hodnotitele

hodnocený pracovník:

| | |
|-------------------------|--|
| <i>jméno a příjmení</i> | <i>organizační zařazení (úsek a pracovní pozice)</i> |
| | |

hodnotitel:**datum pohovoru:****hodnocené období:**

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

I. Hodnocení pracovního výkonu dle kritérií stanovených pro konkrétní pozici

Každý cíl by měl být přímo propojen s růstem nebo podporou růstu: výnosu a podílu, zisku (snížení nákladů a zlepšení marže) a Cash Flow.

| 1.cíl - celopodnikový - bonusový příplatek | | | | | |
|---|-----------------|--------------------------|----------------------|--|---|
| zadání cíle: | termín splnění: | potřeby ke splnění cíle: | hodnotící kritérium: | odměna za splnění: | vyhodnocení cíle: |
| | | | | | |
| 2.cíl - týmový (podporuje týmovou spolupráci na pracovním úseku nebo v projektovém týmu) | | | | | |
| zadání SMART cíle (specifický, měřitelný, akceptovaný, realistický, termínovaný): | termín splnění: | potřeby ke splnění cíle: | hodnotící kritérium: | odměna za splnění (vyjádřená % z kvartálních prémie) | vyhodnocení cíle v % (podklad pro výplatu prémie) |
| | | | | | |
| 3.-5.cíl - individuální (navazuje na firemní cíle) | | | | | |
| zadání SMART cílů: | termín splnění: | potřeby ke splnění cíle: | hodnotící kritérium: | odměna za splnění (vyjádřená % z kvartálních prémie) | vyhodnocení cíle v % (podklad pro výplatu prémie) |
| 3. | | | | | |
| 4. | | | | | |
| 5. | | | | | |

II. Hodnocení kompetencí dle kompetenčního modelu pro konkrétní pozici

(hodnocení provádějte podle stupnice stanové vnitrofiremními Pravidly pro hodnocení)

| popis kompetence | ohodnocení stupnicí 1-6 | poznámka (nutno doplnit slovní komentář, uvést př. pozorovatelného chování) |
|------------------|-------------------------|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

III. Plán osobního rozvoje

6. - 7. cíl (navazuje na rozvoj kompetencí a potřeby ke splnění cílů)

zadání rozvojového cíle:

termín:

| | |
|----|--|
| 6. | |
| 7. | |

Plán rozvoje pracovníků mého úseku (v případě, že hodnoceným je manager):

zadání rozvojového cíle:

pro pozici:

termín:

| | | |
|--|--|--|
| | | |
| | | |

Plán rozvoje pracovníků se netýká pouze vyslání pracovníka na školení, ale také např. rotace práce (pro rozšíření dovedností, porozumění práci kolegy, zvýšení zastupování) účast v projektových týmech, pozorování práce jiného pracovníka, samostudium, výměnná stáž, účast na veletrzích a další.

IV. Klíčové události

(situace, ve které podal hodnocený mimořádně dobrý nebo špatný výkon)

V. Vyjádření hodnoceného

(např. důvod neplnění: subjektivní a objektivní příčiny)

(Přijatá nápravná opatření: co hodnocený udělá pro zlepšení, co by měl udělat jeho nadřízený)

VI. Vyjádření hodnotitele

Podpis hodnoceného:

podpis hodnotitele:

podpis nadřízeného hodnotitele:

Přílohy k záznamu hodnotícího pohovoru:

Sebehodnocení hodnoceného

Tento záznam hodnotícího pohovoru včetně jeho příloh slouží k nahlédnutí pouze hodnocenému, hodnotiteli, HR Managerovi, příp. nadřízenému hodnotitele.