HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ/ KYŇ

Caparol Czechia s.r.o.,
IČO: 60825847;

se sídlem Walterovo náměstí 329/3, 158 00, Praha 5 - Jinonice; společnost zapsaná v obchodním rejstříku, vedeném Městským soudem v Praze, oddíl C vložka 349050;

zastoupena: Ralf MOEDE, jednatel

(dále jen „zaměstnavatel")

vydává tento

vnitřní předpis

zaměstnavatele upravující hodnocení a odměňování zaměstnanců:

1. Stanovujeme a upravujeme proces hodnocení;
2. Zavazujeme se k dodržování uvedených pravidel pro všechny zaměstnance společnosti Caparol Czechia s.r.o. bez rozdílu pozice, věku a pohlaví;
3. Rušíme všechny dosavadní směrnice a opatření týkající se hodnocení a odměňování zaměstnanců, které by mohli vést k duplicitě;
4. Pověřujeme kontrolou dodržování těchto pravidel HR Managera/ku

Opatření nabývá platnosti dnem podpisu a účinnosti dnem _____

V Praze dne: _____

_____
Ralf MOEDE, jednatel

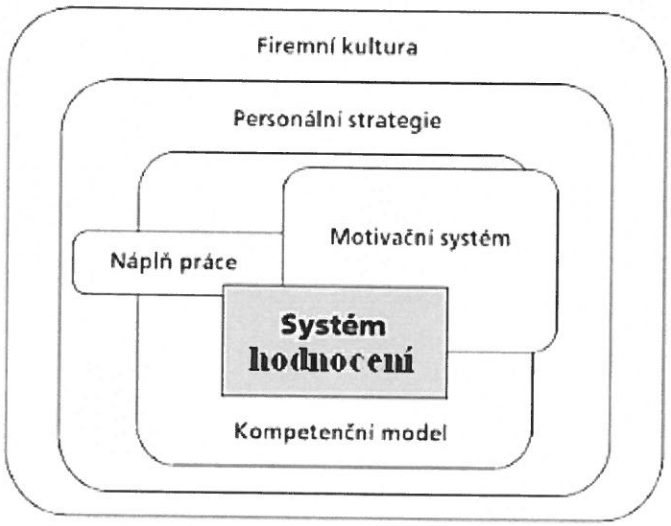
_____
Zpracovatel:
Anna Soukup, Cluster HR Manager MEE

Úvod a obecné vymezení problematiky

Pro vypracování tohoto dokumentu bylo čerpáno z odborné literatury a důvěryhodných internetových zdrojů, vnitřních předpisů. Za pomoci analýzy byly nastudovány potřebné informace a ty posléze byly syntézou poznatků zpracovány do přehledně a logicky členěných kapitol souvisejících s tématem práce.

Existuje pravidlo, že co **„není možné změřit, to současně není možné řídit“**, která dává klíčový rámec do tohoto dokumentu.

Hlavní přínos pravidelného hodnocení spočívá ve společném rozboru výkonu zaměstnance/ kyně, stanovení jeho pracovních i dalších cílů na období příští a v podpoře jeho motivace. Jeho častým problémem je přílišná složitost, formálnost a chybějící dialog. Efektivita pravidelného hodnocení se opírá o tři předpoklady: oboustrannou přípravu, oporu v konkrétních příkladech a aktivní spoluúčast hodnoceného. Kontext systému hodnocení:



Systém hodnocení musí dbát na to, aby byl provázán s náplní práce konkrétních zaměstnanců/ kyň a neopomíjel smysl daných pozic. Také musí být v souladu s motivačním systémem a všemi dalšími personálními aspekty. Důležité je také, že si nesmí protiřečit s personální strategií, firemní kulturou a celkovou firemní strategií a jejími cíli, vizemi.

Každá firma prochází určitým vývojem, ten je spojen se zaměstnanci/ kyněmi firmy. Ty chce firma využívat co nejefektivněji, chce, aby zaměstnanci/ kyně odváděli maximální výkon. Hodnocení patří k velmi účinným motivačním nástrojům a zaměstnanci/ kyně mohou zvyšovat svou výkonnost jen tehdy, kdy jsou dostatečně motivovaní. Často je tomu ale naopak – zaměstnanci/ kyně vnímají hodnocení jako demotivační.

Je to obvykle tím, že firma zvolila špatnou implementaci systému hodnocení, špatná kritéria hodnocení, chybí zpětná vazba, hodnotící rozhovor je veden neprofesionálně. Systém hodnocení musí být zpracován tak, aby byl kvalitní, aby hodnocení probíhalo ve správnou dobu, aby byla vhodně navázaná zpětná vazba po hodnocení.

Je důležité také popsat, proč hodnocení pracovníků/ nic ve firmách probíhá. Existují určité funkce, které hodnocení má:

- poznávací funkce: vedoucí pracovníci/ nice mají příležitost analyzovat své podřízené (muži/ ženy) a lépe je poznat. Také si mohou ověřit to, zda při svém rozhodování volí správné postupy a styly,

- motivační funkce: běžný zaměstnanec/ kyně si po hodnocení uvědomí, že vykonává důležitou a závažnou práce a že je důležité, aby bylo jeho pracovní úsilí vysoké. Zároveň může konfrontovat svou pracovní aktivitu s tím, jak ho/ ji vidí nadřízený/ á a jak by měl/a správně jednat a pracovat,

- personální funkce: zde se hodnotí spíše vedoucí pracovník/ nice a to, jak jedná se svými podřízenými (muži/ ženy), jak přistupuje k práci s nimi a jak je schopen využívat hodnocení a další motivační prvky.

Pracovní hodnocení je spojeno s celou řadou cílů, které by mělo splňovat tak, aby to vedlo ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců/ kyň:

- zlepšení výkonu – na základě hodnocení může zpětná vazba umožnit to, že zaměstnanec/ kyně zlepšuje svůj pracovní výkon. To je možné jen tehdy, kdy spolu správně spolupracuje hodnocený/á zaměstnanec/ kyně, hodnotitel/ ka, personální úsek a nadřízení (muži/ ženy),

- stanovení odměny – i přesto, že v České republice to není příliš časté, v USA je běžné, že se odměna stanovuje právě na základě pracovního hodnocení. Výsledky pracovního hodnocení pak mohou být podnětem k platovým změnám – zaměstnanec/ kyně dostane zvýšenou základní mzdu, získá mimořádnou prémii, nebo naopak o prémie přijde. Získá-li zaměstnanec/ kyně výjimečně dobré hodnocení, pak může také získat podíl na zisku apod.,

- rozhodování o pracovním zařazení – díky pracovnímu hodnocení může pracovník/ nice být zařazen na jinou pracovní pozici. Takže buď získá lepší pozici a je povýšen, nebo naopak získá horší pracovní pozici. Jsou-li zjištěny závažné nedostatky v práci zaměstnanců/ kyň, pak může nadřízený/ á zvolit napomenutí zaměstnance/ kyně nebo dokonce i výpověď z pracovního poměru (je nutno splnit a respektovat zákonné normy),

- potřeby odborného školení a přípravy – díky hodnocení může být zjištěno, že zaměstnancům/ kyním chybí dostatek informací v určité oblasti znalostí. Hodnocení se tedy může stát podnětem pro realizaci nějakého školení, tréninkového programu apod.,

- mentální hygiena – díky hodnocení si spolu zaměstnanec/ kyně a jeho/ její nadřízeny/á promluví a mohou si vyříkat případné konflikty a situace a vztahy se tak mohou vylepšit,

- zaměstnanci/ kyně si osvěží paměť v oblasti svých pracovních práv a povinností, zjistí, jaké přesně požadavky na ně nadřízený klade, jaký by měl být jeho pracovní výkon a chování,

- ujasnění si rozdílů mezi vnímáním dobrého pracovního výkonu – zaměstnanec/ kyně si může myslet, že odvádí kvalitní pracovní výkon, ale zaměstnavatel je jiného názoru.

Ne vždy jsou ale splněny všechny cíle a funkce hodnocení, protože manažeři/ manažerky a vedoucí pracovníci/ nice často ani neví, jaké cíle a funkce by hodnotící proces měl splňovat. Často je také hodnocení ve firmách úplně opomíjeno.

Pravidla hodnocení

Každý manažer/ manažerka by si měl být vědom toho, že nemůže hodnotit nárazově např. jednou ročně, ale že musí být se svými zaměstnanci/ kyněmi ve styku stále. Musí je koučovat průběžně, radit jim kdykoliv radu potřebují a být jim k dispozici k řešení jakýchkoliv pracovních problémů. Protože jen tak si připravuje úrodnou půdu pro vhodné posuzování výkonu při kompletním hodnocení. A i pokud toto vše splňuje, stejně nesmí zapomínat na to, že při hodnocení by měl dodržovat následující tři důležitá pravidla:

- hodnotící pohovor nemá být překvapením, zaměstnanec/ kyně musí vědět, kdy a kde hodnotící pohovor proběhne, co se na něm bude probírat, jaké mohou být důsledky hodnocení atd.,
- hodnotící nadřízený/á zaměstnanec/ kyně musí umět správně chválit i kritizovat. I kritika a pochvala mají určitá pravidla a podle nich by měli probíhat,
- vše by mělo být náležitě zdokumentováno, takže pokud bude nadřízený/á kárat zaměstnance/ kyni za nějaké pochybení, pak musí mít k dispozici dokumenty, které to potvrzují a popisují.
- v žádném případě **nesmí** docházet k rozdílům hodnocení s ohledem na věkovou či genderovou příslušnost. Naopak, je patřičné reflektovat gendrové rozdíly a tyto ctít ve prospěch rovného přístupu.

Zaměstnanci/ kyně by měli dopředu zhruba tušit, jaké bude jejich pracovní hodnocení. To vyplývá z toho, že nadřízený/ á by měl/a zaměstnance/ kyni průběžně neformálně chválit nebo je kritizovat. I zaměstnanec/ kyně, který/á si plní vždy všechny úkoly na výtečnou, chodí do práce vždy včas, plní termíny apod., by si měl při hodnocení vyslechnout výtku. I když se to zdá nelogické, i takový zaměstnanec/ kyně má vždy ještě skryté rezervy a může být ještě lepší – například díky školení, dalšímu vzdělávání apod. Záznamy z hodnocení a dokumenty, které jsou podkladem pro hodnocení, mohou být formální nebo neformální, mohou být založeny na hodnocení pomocí číselných škál nebo jen slovního popisu. To vše je na interním rozhodnutí firmy a manažerů/ manažerek.

Oblasti hodnocení a kritéria

Snad nejdůležitější u hodnocení je to, jaké oblasti se hodnotí, jaká jsou kritéria a jak jsou kritéria stanovena. To bude stručně popsáno v této podkapitole.

K tomu jak stanovovat kritéria a jaká by měla být, vydáváme následující doporučení:

- kritéria hodnocení by měla být stanovena tak, aby byla objektivní, nejen čistě subjektivní,
- také je podstatné stanovit kritéria, která souvisí přímo s prací a s náplní práce dané/ho zaměstnankyně/zaměstnance. Je proto možné stanovovat kritéria zvlášť pro jednotlivé pracovní pozice,
- kritéria musí hodnotit pracovní chování a pracovní morálku hodnocené/ho, nikoliv její/jeho osobní vlastnosti,
- kritéria musí být v moci hodnocené/ho, nemůžeme hodnotit ženu za to, že ve skladu odmítla přenášet těžké krabice – ctíme gendrovou specifičnost ve prospěch rovného přístupu,

- všechna kritéria musí být zaměstnancům/ kyním včas dopředu sdělena. **Klíčové doporučené oblasti hodnocení jsou následující**:
  - **pracovní výkon zaměstnanců/ kyň**, zda plní stanovené cíle, zda respektuje pracovní a firemní normy,
  - **osobnost zaměstnanců/ kyň**,
  - **odbornost zaměstnanců/ kyň**,
  - **vztah k firmě** – loajalita, snaha respektovat firemní zájmy, vyvíjení osobního úsilí ku prospěchu firmy,
  - **oblast řízení** u řídících zaměstnanců/ kyň.

Konkrétní kritéria, která budou podléhat hodnocení na přesně stanovené škále na stupnici od 1 – 5 (v obdobné metodice jako známky ve škole), jsou následující:

1. „výkon člověka(muž/ žena) (množství práce),
2. kvalita práce (jakost),
3. samostatnost,
4. iniciativnost,
5. pracovní spolehlivost a ukázněnost,
6. vytrvalost,
7. přizpůsobivost,
8. poměr k práci a pracovní ochota,
9. dodržování pracovní doby,
10. smysl pro spolupráci,
11. smysl pro osobní odpovědnost,
12. organizování vlastní činnost,

Všechna kritéria i to, jak se hodnotí, musí být předem pečlivě stanovena. Samozřejmě při samotném hodnocení se může někdy hodnotící pohovor mírně odvést jiným směrem, ale v základu by se měl držet předem stanovených kritérií.

Systémy hodnocení

Existuje celá řada různých hodnotících systému, které se odlišují principy, pravidly, postupy, metodami nebo kritérii hodnocení.

Můžeme jednoduše rozčlenit hodnocení na systematické a nesystematické. Za důležité (námi preferované) lze považovat systematické hodnocení, které probíhá v pravidelných intervalech, které jsou předem určeny (1x ročně, 1x za půl roku, 1x za čtvrtletí) a také za předem určených okolností (hodnocení na základě toho, že nadřízený/á chce zaměstnance/ kyni povýšit) a předem definovaných postupů (kdo koho hodnotí, jaká jsou kritéria, metody apod.). Takové hodnocení je vždy písemné a bývá zařazeno do osobní složky dané/ho zaměstnankyně/ zaměstnance.

Naopak nesystematické hodnocení je nahodilé, probíhá podle aktuální situace, nejsou předem stanoveny postupy, kritéria, metody apod. Takové hodnocení je jen ústní.

Za společnost Caparol stanovujeme tento rámec:

- Hodnocení 1 x za půl roku
- Předběžný termín bude stanoven vždy cca 3 měsíce dopředu.
- Cca 14 dnů dopředu obdrží pracovníci i nadřízení podklady pro přípravu.
- Připravují se tedy obě strany – hodnocení i hodnotící.
- Samotné hodnocení probíhá osobním rozhovorem ústní i písemnou formou.
- Výstupy jsou následně zpracovány a uloženy a prezentovány v souhrnných výstupech v týmech.

POZOR! osobní a citlivé informace musí být anonymizovány!

Je naprosto jedno, zda používáme starý výraz (hodnocení zaměstnanců/ kyň) nebo nový výraz řízení výkonnosti zaměstnanců/ kyň. Hodnocení (řízení výkonnosti) by mělo být spravedlivé a motivující, proto je třeba zvážit všechny možné metody, které mohou napomoci vyloučit subjektivitu a neobjektivnost.

Metody hodnocení zaměstnanců/ kyň - databáze pro hodnotící jako zdroj pro zkvalitnění hodnotících aktivit i nad rámec stanoveného půlročního režimu hodnocení

Existuje cela řada metod hodnocení, které mohou napomoci hodnotiteli/ telce s tím, jak objektivně ohodnotit všechny zaměstnance/ kyně. Mezi nejčastěji využívané metody patří následovně vypsané.

Volný popis

Hodnotitel/ka v rámci této metody zpracuje kompletní písemný popis hodnocené/ho zaměstnankyně/ zaměstnance a jeho pracovního výkonu. Může vycházet z předem stanovené osnovy a kritérií hodnocení. Jedná se o univerzální metodu, která je nejhodnější pro hodnocení kreativních zaměstnanců/ kyň a manažerů/ manažerek. Zde je ale bohužel vysoká míra subjektivity hodnocení.

Hodnocení pomocí stupnice

Jedná se o nejčastější metodu hodnocení, kdy se stanoví různé aspekty práce a každý z nich se hodnotí zvlášť. Tato metoda je výhodná v tom, že je velmi jednoduchá, univerzální a objektivní. Je možno použít číselnou stupnici, kdy se stanoví číselné hodnoty, které mají určitou váhu a na závěr se sečtou a je známo kompletní hodnocení zaměstnance. Dále je to grafická stupnice, kdy se na úsečce graficky vyznačují hodnoty, všechny body se pak spojí a výsledek ukazuje klady a zápory zaměstnance/ kyně. Poslední metodou je slovní stupnice, kdy se hodnotí jako na vysvědčení ve škole (výborně, chvalitebně). Tato metoda vyžaduje pečlivou přípravu před samotným hodnocením.

Hodnocení srovnávací

Jedná se o metodu, která hodnotí jednotlivé zaměstnance/ kyně mezi sebou. Vedoucí všech zaměstnanců/ kyň porovná navzájem jejich výkony a tak může zaměstnance/ kyně zařadit do určité stupnice od nejlepší/ ho po nejhorší/ ho zaměstnankyni /zaměstnance. Je ale možné hodnotit zaměstnance/ kyně jen z určité skupiny, pracovního týmu. Může se jednat o střídavé porovnávání nebo o párové porovnávání. Zde je ale velká míra subjektivity, tato metoda hodnocení také vyvolává atmosféru soutěživosti.

Hodnocení podle cílů

Zde se zaměstnanci/ kyně hodnotí jednoduše podle toho, zda byly splněny cíle, které daný/á zaměstnanec/ kyně na určité období měl. Cílů může být celá řada, jako dosažení určitého zisku, obratu, počet uzavřených smluv, počet prodaných výrobků. Východiskem je stanovit pro každou/ho zaměstnankyni/ zaměstnance cíle, které jsou reálné. Na těchto cílech by se měl zaměstnanec/ kyně s nadřízeným/ nou dohodnout již na počátku hodnoceného období. Stanovené cíle musí splňovat určité zásady: zaměstnanec/ kyně je musí chápat, musí být zřejmý význam cílů, cíle musí být rozčleněny do dílčích úkolů, cíle musí být SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické, terminované).

Assessment Centre (AC), Development Centre (DC)

Jedná se o diagnosticko-výcvikové metody, které neslouží jen k hodnocení výkonu, ale také k výběru a vzdělávání zaměstnanců/ kyň. Jedná se o určitou zkoušku, kdy se hodnotí to, jak v ní zaměstnanci/ kyně dopadli. Zaměstnanci/ kyně hrají různé manažerské hry, řeší případové úkoly, řeší různé pracovní problémy a podle toho, jak je vyřeší, tak jsou hodnoceni. Jedná se ale o časově a finančně náročnou metodu, proto není příliš často využívána, zvláště v podmínkách ČR.

Sebehodnocení

V tomto případě se sám zaměstnanec/ kyně zamýšlí nad tím, jaký pracovní výkon odvádí, zda pracuje poctivě a plní si všechny své povinnosti. Sám/ a pracovník/ nice může sebe ohodnotit nejlépe, protože sám sebe nejlépe zná. Pak může uznat, že by se měl zlepšit a zlepší se. Protože pokud sám/a zaměstnanec / kyně nebude chtít zlepšit svůj pracovní výkon, pak ho nikdy nezlepší, je to jen na vůli jeho samotného. Obvykle se pak pracovní hodnocení zaměstnance/ kyně samotného/ né porovnává s hodnocením od nadřízené/ ho.

Motivační hodnotící pohovor

Jedná se o pohovor, kdy v první části hovoří zaměstnanec/ kyně a ve druhé části hovoří nadřízený/á. Tak oba uvedou svůj názor na práci, popíší své představy do budoucna. Mohou konfrontovat své odlišné názory a vyjasnit si neshody.

Metoda klíčové události

Tato metoda spojuje formální a neformální hodnocení. Nadřízený/á si v určitém časovém intervalu zaznamenává všechny události kolem zaměstnance/ kyně, jak pozitivní, tak inegativní. Každé události přisoudí určitou váhu a podle toho pak zaměstnance/ kyni ohodnotí.

Třistašedesátistupňová zpětná vazba

Jedná se o nový moderní systém, kdy je zaměstnanec/ kyně hodnocený/á více lidmi dle stále stejných kritérií. Takže zaměstnance/ kyně například ohodnotí nadřízený/á, podřízený/á, kolega/ gyně, zákazník/ nice, personalista/ tka atd., přičemž součástí je také sebehodnocení. Samotné hodnocení probíhá anonymně za pomoci dotazníku. Výhodou je zde možnost širokého porovnání, kdy zaměstnanec/ kyně zjistí, jak ho vidí jiní lidé a získá tak také zpětnou vazbu.

Metoda BARS

Jedná se o behaviorální hodnotící škály, kdy se hodnotí chování zaměstnance/ kyně, jeho přístup k práci, dodržování pracovních norem. V tomto případě se vezmou jednotlivé pracovní úkoly a u každé/ho se splnění úkolu hodnotí body na škále. Hodnocení tedy probíhá pozorováním chování zaměstnanců/ kyň. Metoda je však velmi časově a nákladově náročná.

Za společnost Caparol stanovujeme následující pravidla:

Každý hodnotící zaměstnance/ kyně se bude před samotným půlročním hodnocením účastnit školení, jak správně hodnotit, abychom sjednotili kvalitu hodnocení ve společnosti. Zde si osvojí mimo jiné, jaký styl použít, jak správně formulovat dotazy a jak správně zapsat výsledky hodnocení. Hodnotící (muž/ žena) musí být za všech okolností **objektivní, nediskriminační, empatický a motivační**.

Jednotlivé metody necháváme na zvážení konkrétních manažerských pracovníků/ nic.

Jako základní metody stanovujeme tuto kombinaci následujících metod:

- Motivační hodnotící pohovor
- Hodnocení podle cílů
- Třistašedesátistupňová zpětná vazba (bude vypracovaná na celofiremní úrovni za využití bezpečného softwaru k hodnocení)

Odměňování zaměstnanců/kyň

„Odměňování (označované také jako „kompenzace/náhrada" za práci) je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka/ nici. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněží nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace na pracovišti.

Řídit odměňování není jednoduché, je nutno brát v úvahu podnikovou strategii, politiku, výrobní procesy, personální řízení atd. Je nutno rozhodnout, jak zpracovat, realizovat a udržet systém odměňování tak, aby byli zaměstnanci/ kyně odměňováni na základě slušného chování, spravedlnosti a hodnot práce pro firmu. Je nutno ihned na úvod této části uvést, že odměňování není jen měsíční peněžní mzda. Jedná se o celou řadu zaměstnaneckých výhod, o hmotné a nehmotné odměňování, o uznání a pochvalu, o možnosti vzdělávání, apod.

Funkce a cíle hodnocení zaměstnanců/ kyň

Mezi základní cíle odměňování patří následující:

1. snaha odměnit lidi podle hodnoty jejich práce, kterou odvádějí,
2. propojit odměňování, cíle podniku, potřeby zaměstnanců/ kyň navzájem tak, aby byli všichni spokojeni,
3. jednorázově odměňovat správné chování a dobře odvedenou práci, aby bylo naprosto všem úplně jasné, co je to správné chování a co ne,
4. získávání nových vysoce kvalitních pracovníků/ nic s výjimečnými schopnostmi a dovednostmi a tyto pracovníky/ nice si dlouhodobě udržet,
5. motivace zaměstnanců/ kyň, získání loajality a oddanosti,
6. snaha dosahovat co největšího výkonu všech zaměstnanců/ kyň.

Faktory ovlivňující výši odměn:

▪ analýza a úsudek	▪ plánování a koordinace
▪ bystrost	▪ plnění úkolů
▪ dělání chyb a jejich dopad	▪ pracovní podmínky
▪ dovednosti	▪ přesnost
▪ duševní úsilí	▪ rizikovost práce
▪ duševní zátěž	▪ rozhodování
▪ fyzické požadavky	▪ řešení problémů
▪ hospodaření se zdroji	▪ řízení a kontrola lidí
▪ iniciativa	▪ sociální dovednosti
▪ komplexnost v přístupu	▪ soudnost (rozvážnost)
▪ kontakt s lidmi a diplomacie	▪ stresující povaha práce
▪ obratnost	▪ tvořivost
▪ obtížnost práce	▪ úsilí
▪ odborná příprava a zkušenosti	▪ vzdělání
▪ odpovědnost za peníze, materiál, informace zařízení, evidenci a zpracování hlášení	▪ znalost práce
▪ odpovědný přístup k práci	▪ znalosti všeobecně

V rámci tvorby hodnotícího řádu, proběhly rozhovory s pracovníky/ nicemi, kdy došlo k následujícím zjištění:

1. Většina respondentů/ tek je ráda, že může ve společnosti pracovat.
2. Ve firmě neprobíhalo ucelené hodnocení zaměstnanců/ kyň.
3. Většina zaměstnanců/ kyň na nižších pracovních pozicích není spokojena s výší svého finančního ohodnocení. Oproti tomu pracovníci ve středním a vyšším managementu jsou s ohodnocením a benefity spokojeni.
4. Nikdo ze zaměstnanců/ kyň neuvedl, že zavést motivační a hodnotící systém je zbytečné.

Pro dotazování byla zvolena osobní forma, neboť tento způsob byl zhodnocen jako nejvhodnější. Do dotazování byli zapojeni muži i ženy, a to na všech pracovních pozicích napříč firmou, účastnili se starší i mladší pracovníci/ nice.

Délka toho, jak dlouho zaměstnanci/ kyně ve společnosti pracují, odráží také jejich spokojenost a loajálnost. Pokud zaměstnanci/ kyně po krátké době ve firmě odchází a je třeba přijímat nové zaměstnance/ kyně stále dokola, pak to svědčí o tom, že je někde v řízení lidských zdrojů nějaká chyba.

Nejčastější chyby při hodnocení – prevence jejich opětovného udělání:

1. **Přílišná shovívavost** – hodnocení pracovníci/ nice jsou zařazeni jen do kladných stupňů hodnotící škály. Z důvodu optimističtější prezentace oddělení manažer/ ka nadhodnocuje výkony svých pracovníků/ nic.

2. **Přílišná přísnost** – opak viz výše

3. **Tendence k průměru** – hodnocení pracovníků/ nic jen střední stupnicí, tzn. vyvarování se kladných či záporných hodnocení. Např. aby nedocházelo k vnitřním rozporům v rámci oddělení, uděluje manažer/ ka všem pracovníkům/ nicím stejné osobní hodnocení, aniž by přihlížel k jejich individuálnímu výkonu.

4. **Tendence** hodnotitele (muže/ ženy) **hodnotit** pracovníky/ nice podle svých **vlastních měřítek** (podle sebe soudím tebe) – tzn. kladně hodnotím to, co mám sám rád.

5. **Tendence** nechat se ovlivnit při hodnocení svými **osobními sympatiemi**, antipatiemi a předsudky.

6. **Haló efekt** – hodnotitel/ ka se nechává unést některým pozitivním či negativním rysem hodnocené/ho (první dojem, vzhled), a pod tímto vlivem hodnotí ostatní vlastnosti či složky pracovního výkonu pracovníka.

7. **Přihlížení k určitým jevům** – k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, k známostem, politické či etnické příslušnosti, pohlaví, …

8. **Přílišné přihlížení k hlavní účelu hodnocení** – např. snaha nepoškozovat podřízené v případě, že hodnocení je nástrojem snižování počtu pracovníků/ nic.

8 ZÁKLADNÍCH KROKŮ HODNOCENÍ VE SPOLEČNOSTI CAPAROL - POMŮCKA

1. PŘÍPRAVA HODNOCENÍ

Příprava na hodnotící rozhovor je důležitá pro obě strany, hodnocené/ho i hodnotitele/ ky. Ze strany hodnotitele/ ky by se měla zaměřovat především na:

- rekapitulaci hlavních pracovních výsledků zaměstnance/ kyně, typických projevů jeho pracovního chování, pracovních postojů a motivace a zamyšlení se nad jeho hlavními silnými i slabšími stránkami,
- konkrétní příklady špičkového i slabšího výkonu zaměstnance/ kyně v uplynulém období,
- hlavní možné směry zlepšení jeho výkonu a způsoby jejich dosažení,
- osobní pracovní (výkonové) cíle zaměstnance/ kyně na budoucí období,
- návrhy hlavních směrů jeho dalšího rozvoje.

Přípravu na hodnotící rozhovor provádějí obě strany samostatně a se svým pohledem na výsledky uplynulého období seznamují druhou stranu až v okamžiku vzájemného setkání. V opačném případě totiž hrozí, že hodnocení nebude (především ze strany manažera) zpracováno nezávisle a stane se formálním.

2. PŘI HODNOCENÍ UVÁDĚT KONKRÉTNÍ PŘÍKLADY

Při vedení hodnotícího rozhovoru by se nadřízený/á měl/a držet základních pravidel pro poskytování hodnocení. K rozhodujícím z nich patří, že hodnocení by nemělo být jen negativní, mělo by se vztahovat k výsledkům a konkrétnímu pracovnímu chování hodnocené/ho, nikoli jeho osobě, a mělo by se opírat o příklady, které hodnocení ilustrují. Hodnocený/ á by měl/a mít možnost se ke všem aspektům hodnocení vyjádřit a hodnotící (muž/ žena) by měl/a být vůči tomuto vyjádření otevřený, ochotný svůj pohled pod jeho vlivem změnit.

3. DÁT PROSTOR HODNOCENÉ/MU

Aktivní účast hodnocené/ho se opírá nejen o její/ jeho sebehodnocení a možnost vyjádřit se k hodnocení nadřízené/ho, ale i možnost podílet se na stanovení svých pracovních a rozvojových cílů a vyjádřit své náměty či připomínky k práci útvaru, ve kterém působí.

Jedním z nejčastějších problémů hodnocení je, že hodnocený/í se do něj aktivně nezapojuje – hodnocení vyslechne a odejde. Zajistit aktivní spolupráci hodnocené/ho nemusí být snadné, tato spolupráce je však důležitá.

4. NÁVODNÉ POSTUPY JAK DOSÁHNOUT DIALOGU

Nadřízený/á, který/á hodnotící rozhovor vede, by proto měl:

- vytvořit otevřenou a přátelskou atmosféru, vyvarovat se zdůrazňování své formální autority, postupovat podle jasně stanovených bodů;
- hovořit ve věcné, nikoli osobní rovině, spíše konstruktivně než kriticky. Hodnotící rozhovor by neměl u hodnoceného vyvolávat defenzivní reakce, které jsou známkou toho, že hodnocení nepřijímá, nebo jej chápe jako neobjektivní;

- povzbuzovat hodnoceného/ nou v hovoru, více naslouchat než sám/a mluvit;
- neobávat se přiklonit se k jeho stanovisku, pokud jeho pohled uzná za správný;
- upozornit na chyby v sebehodnocení zaměstnance/ kyně, ať již v podobě nepřiměřeně pozitivního sebehodnocení nebo neoprávněného sebepodceňování;
- získat náměty, jak výkon a schopnosti zaměstnance/ kyně zvýšit, například informace o tom, co mu v jeho práci brání, jak vnímá rozsah svých odpovědností a pravomocí, co ho motivuje, jaké jsou jeho osobní cíle do budoucna apod.;
- vyslovit hodnocené/mu pochvalu za dosažené výsledky;
- společně se zaměstnancem/ kyní stanovit konkrétní cíle jeho možného zlepšení;
- setkání zakončit v pozitivním duchu

5. HODNOCENÍ POZITIVNÍCH VÝSLEDKŮ

Průběh hodnotícího rozhovoru lze v případě potřeby mírně diferencovat v závislosti na tom, zda výkon zaměstnance/ kyně splňuje hlavní očekávání, která jsou na něj kladena, převyšuje tato očekávání nebo očekáváním neodpovídá.

Jestliže zaměstnanec/ kyně výkonová očekávání splňuje, je vhodné:

- ocenit jeho dosažené úspěchy;
- uvést, že většina zaměstnanců/ kyň výkonová očekávání splňuje;
- podpořit nové náměty zaměstnance/ kyně, dát mu podněty, jakými cestami by bylo možné jeho výkon dále zvýšit;
- prodiskutovat s ním nové cíle a způsoby jejich dosažení;
- ukončit rozhovor pozitivně.

Pokud výkonová očekávání převyšuje, je namístě:

- ocenit jeho dosažené úspěchy;
- zeptat se jej na nové náměty nebo návrhy;
- zjistit, jaké další či nové odpovědnosti by podle svého názoru mohl v rámci svého místa nebo útvaru převzít;
- zjistit kariérové ambice zaměstnance/ kyně;
- prodiskutovat s ním nové cíle a způsoby jejich dosažení;
- ukončit rozhovor pozitivně.

6. JAK HODNOTIT NEDOSTATEČNÉ VÝSLEDKY

U zaměstnance/ kyně, který/á výkonných očekávání nedosahuje, je třeba postupovat v rozhovoru s ním motivačně. To znamená:

- zahájit rozhovor oceněním dosažených úspěchů; probrat cíle, které nebyly dosaženy, začít přitom s úkoly, které byly nejvýznamnější; prodiskutovat způsoby, kterými by měl svůj výkon zvýšit;
- vést zaměstnance/ kyně k tomu, aby za svůj výkon převzal odpovědnost;
- stanovit pevné časové termíny pro zlepšení;
- určit termíny případných dalších schůzek se zaměstnancem/ kyní;
- ukončit rozhovor pozitivně.

7. JAK ČELIT SUBJEKTIVITĚ

Důležitým předpokladem efektivity pravidelného hodnocení je omezení jeho subjektivity. K jejím zdrojům patří nejen osobní vztahy (konflikty, osobní sympatie či antipatie, vnímání podřízené/ho zaměstnankyně/ zaměstnance jako osobní hrozby apod.), ale i systematické hodnotitelské chyby.

Prostor pro subjektivitu hodnocení vzniká zejména tehdy, pokud se hodnocení neopírá o dostatek údajů nebo jasná kritéria. Například tehdy, je-li značná část hodnocení zaměřena na posuzování "osobních vlastností" hodnocené/ho (např. jeho iniciativy) závisejícím na osobním úsudku hodnotitele.

8. PSYCHOLOGICKÉ PASTI (také viz výše Chyby při hodnocení)

Ke zdrojům subjektivity pravidelného hodnocení patří i několik "psychologických pastí". Patří k nim:

- tendence k celkovému nadhodnocování (přílišná shovívavost) či podhodnocování (přílišná náročnost) nebo sklon k průměrnému hodnocení většiny zaměstnanců/ kyň.
- haló efekt. Dochází k němu, je-li výkon zaměstnance/ kyně v určité oblasti natolik dobrý, že jeho/ její hodnotitel/ ka ignoruje výkonnostní problémy v jiných oblastech.
- stereotypy. Podstatou jsou předsudky nebo obecné soudy hodnotitele/ ky. Příkladem může být přesvědčení, že ženy jsou při sestavování určitých elektronických komponent výkonnější než muži, které vede manažera/ manažerku k tomu, že ženám automaticky dává vyšší výkonnostní hodnocení.
- efekt zrcadla. Vzniká v situaci, kdy hodnocený/ á není oceňován podle určitého kritéria a jeho nároků, ale na základě jeho srovnání s hodnotitelem/ kou. Vzhledem k tomu, že většina osob má tendenci hodnotit lépe ty, kteří se jim podobají, může tato hodnotitelská chyba vést k lepšímu hodnocení těch, kteří se chovají podobně jako hodnotitel/ ka, a k méně příznivému hodnocení těch, jejichž chování je odlišné.

VZOR HODNOTÍCÍHO DOTAZNÍKU

Termín hodnocení:

1. Uveďte jméno hodnocené/ho zaměstnankyně/ zaměstnance

2. Jak pracovitý je Váš zaměstnanec/ kyně?

- Velmi
- Dostatečně
- Průměrně
- Nepříliš
- Vůbec

3. Jak efektivní je Váš zaměstnanec/ kyně ve své práci?

- Velmi
- Průměrně
- Vůbec

4. Stíhá Váš zaměstnanec/ kyně plnit termíny?

- Ano, vždy
- Ano, ve většině případů
- Ano, v polovině případů
- V méně než polovině případů
- Vůbec je neplní

5. Jak Váš zaměstnanec/ kyně zvládá týmovou práci?

- Velmi dobře
- Dobře
- Ani dobře, ani špatně
- Špatně
- Velmi špatně

6. Jak se Váš zaměstnanec/ kyně podílí na společné zodpovědnosti za výsledek?

- Velmi dobře
- Dobře
- Ani dobře, ani špatně
- Špatně
- Velmi špatně

7. Jak rychle reaguje Váš zaměstnanec/ kyně na požadavky?

- Velmi rychle
- Rychle
- Spíše rychle
- Spíše pomalu
- Pomalu

8. Jak dobře zvládá Váš zaměstnanec/ kyně kritiku své práce?

- Velmi dobře
- Dobře
- Ani dobře, ani špatně
- Špatně
- Velmi špatně

9. Jak rychle se Váš zaměstnanec/ kyně zvládá přizpůsobovat měnícím se prioritám?

- Velmi rychle
- Rychle
- Spíše rychle
- Spíše pomalu
- Pomalu
- Velmi pomalu

10. Jak dobře je Váš zaměstnanec/ kyně informován/ a o cílech společnosti?

- Velmi dobře
- Dobře
- Dostatečně
- Nepříliš dobře
- Nedostatečně
- Vůbec

11. Co Váš zaměstnanec/ kyně potřebuje ke zlepšení svých výkonů? (slovní komentář a cíle – priority)

-
-
-
-
-