

Napsal uživatel Martin Zikmund
Pátek, 29 Říjen 2010 19:52 -



O důvodech pro hodnocení výkonnosti zaměstnanců a plánování jejich rozvoje jsou popsány stovky a možná i tisíce knih. Obecně bychom to ale mohli shrnout tak, že každý soudný člověk potřebuje mít k dispozici relevantní zpětnou vazbu, která mu umožní lépe posoudit jeho subjektivní pocity a umožnit mu dále se zlepšovat v tom, co dělá. Teď jde jen o to jak, kdy a proč mu ji poskytnout.

Proč hodnotit (z pohledu zaměstnance)

Důvody, proč přistupovat ke slovnímu hodnocení zaměstnanců – jakési zpětné vazbě – jsme vlastně shrnuli už v samotném úvodu. Peníze, odměny, povyšování a nejrůznější zaměstnanecké benefity totiž ani zdaleka nedokáží zaměstnanci říci něco o tom, jestli něco dělá špatně nebo nikoliv. I pracovník, který dělá řadu chyb, totiž může mít štěstí anebo může mít velice dobré výsledky. Podstatné je však to, že kdyby na odstranění těchto chyb zapracoval, mohly by být jeho výsledky ještě podstatně lepší než nyní, a to i přesto, že třeba v danou dobu přináší naší firmě nejvíce peněz ze všech zaměstnanců. Zkrátka vždy je co zlepšovat a vždy existují nějaké neduhy, které si daný člověk sám ani neuvědomuje nebo dokonce ani nemůže uvědomit. Zpětná vazba je pak od toho, aby právě na tyto někdy třeba i drobné chyby zaměstnance konstruktivně upozornila, aby na jejich odstranění on sám mohl zapracovat. Pravdou však je, že aby takovéto hodnocení mělo vůbec smysl, musí mít dotyčný vůli a motivaci se sám zlepšovat. Pokud ji nemá, můžeme se zkusit nejrůznějšími nástroji (což by bylo samo o sobě na samostatnou knihu), pokusit dodat. Pokud ji má, zpětnou vazbu přivítá. Abychom zde nemluvili jen tak abstraktně, uvedu konkrétní příklad. Osobně si myslím, že umím poměrně dobře prezentovat a přednášet. Mám v této oblasti poměrně hodně zkušeností, které jsem sbíral řadu let a i hodnocení mých přednášek, která po jejich skončení dostává, jsou často velice pozitivní. Nicméně na poslední konferenci, kde jsem přednášel, byla přítomna i jedna paní, která mě zná už léta, ale na mojí přednášce byla poprvé. A hned u ní našla chybu, či chcete-li prostor pro zlepšení, na kterou mě ty stovky lidí, vyplňující dotazníky po přednáškách, nikdy neupozornili – artikulace. Bez této zpětné vazby bych netušil, že s ní mám nějaký problém a těžko bych jen mohl pracovat na jejím zlepšení. Něco podobného se může stát a pravděpodobně se i stává každému z nás. Jen je důležité najít někoho, kdo nám dá co nejvíce objektivní zpětnou vazbu a podá nám ji ve formě, ve které ji budeme schopni a ochotni akceptovat.

Proč hodnotit (z pohledu zaměstnavatele)

Napsal uživatel Martin Zikmund
Pátek, 29 Říjen 2010 19:52 -

Hodnocení zaměstnanců má však přirozeně svůj význam i pro zaměstnavatele. Ten díky němu může identifikovat oblasti pro další vzdělávání konkrétních zaměstnanců (ať již formou interních školení, placeného MBA, atd.), může na základě něj přirozeně přidělovat i odměny a rozhodnutí o povýšení, může identifikovat zaměstnance s unikátními kompetencemi a schopnostmi, které následně může rozvíjet např. pomocí koučinku, mentoringu a jiných nástrojů pro osobní rozvoj zaměstnanců a především získá přehled o tom, co vlastně lidé v jeho firmě umí a jestli jsou ti správní lidé na správných pozicích. Zejména v posledních letech se totiž lidskému kapitálu přisuzuje největší význam a největší konkurenční výhoda. Je přitom až zarážející, jak s lidským kapitálem některé, zejména malé a střední firmy zacházejí. Zatímco u firemního autoparku má top management přehled pomalu i o modelech, výbavě a motorizaci jednotlivých aut, tak u lidského kapitálu, který toho dělá podstatně více, než že přepravuje lidi a zboží z místa A do místa B takový přehled ani zdaleka nemají. Systém hodnocení zaměstnanců je přitom tím nástrojem, který jim ho může dát. Navíc vlastnosti lidského kapitálu, se na rozdíl od motorizace auta v čase mění, což znamená, že ohodnotit lidský kapitál je třeba podstatně častěji, než při přijímacím pohovoru.

Chválit, chválit, chválit?

Psychologové zabývající se partnerskými vztahy neustále zdůrazňují, zejména tedy mužskou, potřebu být chválen. Pravdou je, že pochvala za dobře odvedenou práci vždy potěší a je to i důležitý prvek [motivace zaměstnanců](#). Hodnocení zaměstnanců se však zaměřuje spíše na střednědobý a dlouhodobý horizont, ve kterém je potřeba být zaměstnanci průvodcem na cestě k sebezdokonalování. Pochvala je přitom obvykle spíše krátkodobý nástroj, který má největší smysl bezprostředně po dobře vykonané práci. Jakým směrem by se tedy měla forma hodnocení ubírat? Chvála je určitě dobrá, ale je dobrá, jen když ji přesně zdůvodníte. To znamená, že k hodnocení: „Umí skvěle jednat s klienty,“ je třeba přidat ještě také například: „umí jim naslouchat, snaží se vcítit do jejich pozice, při přípravě na jednání si detailně prostuduje potřeby každého zákazníka, atd.“ Pokud k pochvale doplníte i naprosto konkrétní příklad, tím lépe. Říkáte tím zaměstnanci, co přesně dělá dobře a proč. Na druhou stranu je zřejmé, že ne všechno daný zaměstnanec dělá ideálně a dokonce řadu věcí bude dělat i špatně. Přichází tedy čas i na kritiku. Ovšem kritika by se rozhodně neměla nést ve stylu: „vždyť ty vůbec neumíš jednat s lidma“ apod. Osobně pro kritiku preferuji

[Disneyovský přístup](#)

, tedy snahu nalézt pro daného zaměstnance způsob, jak by to mohl dělat lépe. Neumí jednat s lidmi? To přeci nemusí být až takový problém – jednak na to existují školení, jednak si o tom může přečíst pár knih, které mu třeba i mile rádi koupíme, doporučíme nebo půjčíme z firemní knihovny, a jednak to nemusí vůbec vadit, pokud ho přeřadíme třeba na oddělení, kde i on sám bude spokojenější. Abychom tohle všechno mohli ale udělat, jen nejprve důležité, stejně jako u chválení, přesně identifikovat a pojmenovat jeho problém, jeho prostor k rozvoji anebo jak s oblibou říkají Američané – jeho challenge (neboli výzvu). A právě americký přístup k negativním stránkám v hodnocení zaměstnanců má něco do sebe. Něco neděláte úplně ideálně? Zlepšit to bude pro vás výzva. Váš osobní cíl třeba do dalšího hodnocení. Pokud tak

Napsal uživatel Martin Zikmund
Pátek, 29 Říjen 2010 19:52 -

danému zaměstnanci nastavíte i finanční ohodnocení nebo tím podmíníte jeho kariérní růst, může se z toho stát pro něj výzva skutečná.

Jak hodnotit

Hodnocení pracovních výkonů je obecně trochu problematičtější. Pracovní výkon každého jedince je totiž ovlivněn řadou okolností, v nichž nemalou roli často hraje náhoda – někdy máte prostě štěstí a něco se vám povede a někdy ho nemáte a prostě se nedaří. Další významnou roli pak hraje osobní život, a teprve s jistým odstupem pak přichází skutečné schopnosti a dovednosti. To vše je přitom třeba při hodnocení a dávání zpětné vazby zaměstnanci zohlednit. Tvrdá, byť konstruktivní kritika, na adresu výkonnosti člověka, který už dva měsíce těžce nemocné dítě v nemocnici, musel neplánovaně zaplatit velkou sumu peněz za nadstandardní lékařskou péči a léky nehrazené pojišťovnou, atd. by nemusela být zrovna ideálním krokem, a to nejen pro zaměstnance samotného, ale ani pro firmu, která do jeho rozvoje už investovala nemalé prostředky a pro kterou ještě před půl rokem byl velkým přínosem. U firmy, která počítá se svoji existencí na desítky let dopředu je přitom pár měsíců horších výkonů jen zanedbatelnou statistickou odchylkou, pakliže mají tyto zhoršené výkony jednoznačnou příčinu a lze vhodnými manažerskými rozhodnutími minimalizovat jejich dopad na firmu jako takovou. Podtrženo a sečteno – hodnocení musí zohledňovat individuální specifika. To ovšem mimoděk předpokládá, že firma má strukturu s odpovídajícím [rozpětím řízení](#), které umožňuje manažerům a dalším hodnotitelům podobná specifika vůbec zaregistrovat.

Dalším podstatným aspektem hodnocení zaměstnanců je maximální snaha o faktografické nebo chcete-li neemocionální podání. To, že vás dotyčný týden před svým hodnocením rozžhavil do běla nějakou svojí chybou se nesmí, a je to opravdu těžké, negativně projevit na jeho hodnocení, které se obvykle dělá třeba jednou za šest měsíců. Je třeba si uvědomit, co je cílem takového hodnocení – že chceme zvýšit hodnotu našeho lidského kapitálu, který ve firmě máme. Je to tedy investice, která pokud je správně provedená, tak má pro firmu svoji návratnost. A je dobré možná zdůraznit, že ta návratnost je do značné míry definována v procentech. To znamená, že čím více „nominálního úsilí“ do hodnocení zaměstnanců firma investuje, tím více „nominálních výnosů“ z této investice získá. Pozitivní na tom přitom je, že zatímco na straně vstupů je často „jen“ čas a trocha přemýšlení našich zaměstnanců podílejících se na systému hodnocení i na samotném podávání zpětné vazby, tak na straně výnosů jsou už peníze.

Jak často hodnotit

Velice zajímavou otázkou je, jak často provádět hodnocení zaměstnanců. Osobně jsem měl zatím tu možnost setkat se v drtivé většině hlavně nadnárodních firem u nás s půlročním hodnocením. Pravdou je, že každé hodnocení stojí čas a peníze, což nás z provozních důvodů nutí ho dělat co nejméně často. Na druhou stranu je zde také fakt, že při napravování některých

Napsal uživatel Martin Zikmund
Pátek, 29 Říjen 2010 19:52 -

neduhů by zaměstnanci prospělo mít zpětnou vazbu k dispozici častěji, než jednou za šest měsíců. Osobně se proto domnívám, že ideální je jakýsi dvoustupňový systém hodnocení zaměstnanců. Jednou za půl roku nebo aspoň jednou za rok by se identifikovaly ony „výzvy“, s tím, že tam, kde by to byla potřeba anebo kde by to sám zaměstnanec chtěl, by se poskytovalo pro konkrétní výzvu hodnocení častěji a třeba i stručněji. To přitom není nic nového a nejnázem je to vidět u manuálních řemesel. Kupříkladu takový svářeč dostává od svého mistra zpětnou vazbu téměř kontinuálně. Mistr velice dobře ví, kde by se měl zaměstnanec zdokonalovat a o jeho zdokonalení se také průběžně snaží. Slabé stránky daného zaměstnance (třeba T svar) pak kontroluje důkladněji a říká mu, co je třeba ještě zlepšit, aby byl T svar ideální. Není sebemenší důvod, aby něco podobného nešlo udělat i v oblasti „softskills“ jako je třeba jednání s lidmi, prezentování, prodej zákazníkům, vyřizování reklamací, atd.

Na zpětné vazbě zaměstnancům skutečně vyděláte

Zpětná vazba je pro zaměstnance a zejména jejich zaměstnavatele důležitá. K tomu, aby ale mohla fungovat, je však třeba mít odpovídající [firemní kulturu](#) (tj. zaměstnanci to musí brát vážně) i správným způsobem „naladěné“ zaměstnance. Výsledkem takového hodnocení přitom nemusí být nutně jen nárůst produktivity a efektivity práce daného jedince, ale také jeho přeřazení na jinou práci anebo třeba i odchod ze zaměstnání z jeho iniciativy (ovšem ne kvůli uražené ješitnosti, ale proto, že sám pozná, že jiná práce by ho naplňovala víc anebo že se v jeho práci vyskytly pro něj nepřekonatelné překážky). Lidé se ale v čase mění a tak je třeba zpětnou vazbu poskytovat zaměstnancům opakovaně a v některých individuálních případech i častěji. A konečně systém hodnocení zaměstnanců je pro firmu vlastně taková pravidelná inventura lidského kapitálu, při které firma zjistí, co vlastně má na „skladě“ a v lepším případě i to, co s tím může nového a dalšího podniknout.

Použité zdroje a literatura

[1] BLÁHA, Jiří, MATEICIUS, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy: zkvalitňování zaměstnanecké struktury firmy, řízení výkonu a odměňování, vzdělávání a rozvoj, utváření firemní kultury. Redaktor Ondřej Jirásek. 1. vyd. Brno: CP Books, c2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

[2] CHAPMAN, Alan. Businessballs.com [online]. 2006 [cit. 2010-10-29]. Performance Appraisal. Dostupné z WWW: <<http://www.businessballs.com/performanceappraisals.htm>>.

[3] Performance appraisal. In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, [cit. 2010-10-29]. Dostupné z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Performance_appraisal>.

Napsal uživatel Martin Zikmund
Pátek, 29 Říjen 2010 19:52 -

[Joomla SEO powered by JoomSEF](#)