

Nakladatelství FORUM, s. r. o.



16 zemí
světa
28 let tradice

e-Seminář

Hodnocení zaměstnanců

3. lekce: Realizace hodnocení

Mgr. Marek Velas

Autor: Mgr. Marek Velas

Redakční úprava: PhDr. Klára Platilová, Ph.D.

Vedoucí projektu: Mgr. Anna Zavadilová

Nakladatelství FORUM, s. r. o.

Střelničná 1861/8a

Praha 8 – Kobylisy

182 00

© Nakladatelství FORUM, s. r. o., Praha 2017

Obsah

1	Úvod	4
2	Etapy období realizace hodnocení	5
3	Kdo spolupracuje na hodnocení	6
3.1	Role hodnotitele	6
3.2	Role hodnoceného	7
3.3	Role nezávislého konzultanta a personalisty	7
4	Typický postup hodnotitele rozhovorem	8
4.1	Příprava rozhovoru	8
4.2	Zahájení rozhovoru	9
4.3	Zhodnocení minulého období	10
4.4	Orientace na budoucnost, stanovení cílů, výsledků, činností	11
4.5	Závěr rozhovoru	11
4.6	Po skončení rozhovoru	12
4.7	Shrnutí hlavních zásad hodnotícího rozhovoru	12
5	Nejčastější chyby v realizaci systému hodnocení pracovníků	14
6	Potvrzení hodnocení	18
7	Kontrolní rozhovor	19
8	Řešení sporů	20
9	Předání výsledků a archivace výsledků	22
10	Závěrem kapitoly	23

1 Úvod

Třetí lekce našeho e-Semináře o hodnocení zaměstnanců je určena jak tvůrcům systému hodnocení, tak samotným hodnotitelům. Budeme se v ní zabývat samotnou **realizací hodnocení**. Nacházíme se tedy ve fázi, kdy je hodnocení již připraveno, jsou stanovena hodnoticí měřítka, je navržen systém distribuce informací a návratnosti hodnoticích archů, jsou proškoleni hodnotitelé a máme stanoveno datum hodnocení.

Ukážeme si, jakým způsobem lze **v praxi uplatnit hodnoticí nástroje**, jakými jsou rozhovor či dotazník. **Dotazník pro sebehodnocení zaměstnance** je zároveň přílohou tohoto textu. Osvojíte si sadu kroků, které vám pomohou při realizaci průběhu hodnocení.

Zaměříme se zejména na **realizaci hodnocení pomocí hodnoticího rozhovoru**. Zdůrazíme si, jací aktéři v procesu hodnocení vystupují a jaké role zastávají. Předáme vám praktický návod, jak úspěšně vést hodnoticí pohovor. Přiblížíme si **základní standardy, které nesmějí být opomenuty**. Pokud totiž není dodrženo například stanovení rolí, nastavení zodpovědností při hodnocení, podpis obou stran hodnocení či archivace výsledků, vznikají zbytečné **problémy a konfliktní situace**.

Také na ty je třeba se dobře připravit. Z toho důvodu jsme zařadili také kapitolu **o nejčastějších chybách**, k nimž v praxi při realizaci hodnocení dochází. Chybět nebudou ani rady, jak se jich úspěšně vyvarovat.

V závěru lekce si opět budete moci prověřit své znalosti prostřednictvím interaktivního testu.

2 Etapy období realizace hodnocení

Realizaci hodnocení lze rozdělit do tří etap:

1. etapa

Realizace hodnocení začíná **vyhodnocováním pracovních výsledků, pracovního chování a schopností pracovníka**. Spočívá v porovnávání pracovního výkonu s danými normami či se standardními požadavky na chování a požadovaných schopností v souvislosti s konkrétním pracovním místem.

!Důležité

Toto vyhodnocování je třeba provádět podle **standardního postupu** a výstupy musejí mít **vždy písemnou formu**.

2. etapa

Poté následuje **hodnoticím rozhovor** s pracovníkem. Konzultují se výsledky hodnocení, rozhodnutí vedoucího pracovníka z hodnocení vyplývající, možné cesty k řešení problémů atd.

!Důležité

Tato fáze je **nejdůležitější pro zlepšování pracovního výkonu** hodnoceného. Vedoucí mu poskytuje zpětnou vazbu o jeho výkonu a snaží se ho motivovat do další práce.

3. etapa

Poslední fází je další pozorování pracovního výkonu pracovníka, **sledování plnění cílů** stanovených při hodnoticím pohovoru, porovnávání výkonu s minulým obdobím, pomoc při řešení problémů atd.

3 Kdo spolupracuje na hodnocení

Před samotnou realizací je efektivní si připomenout, že s hodnocením souvisí určité specifické chování jeho jednotlivých účastníků. Z toho důvodu si nyní popíšeme tři zásadní role aktérů hodnocení: **roli hodnotitele – roli hodnoceného – roli konzultanta.**

3.1 Role hodnotitele

Hodnotitel plní v rámci realizace hodnotícího rozhovoru tyto úkoly:

- 1) Dohodne schůzku s hodnoceným a informuje ho o potřebě přinést na hodnotící pohovor sebehodnocení.
- 2) Uvede hodnoceného do pravidel hodnotícího pohovoru.
- 3) Uvolňuje atmosféru a navozuje otevřené, důvěrné prostředí a pozitivní náladu.
- 4) V průběhu rozhovoru uplatňuje hodnotitel navíc ještě roli koordinátora. Usměňuje návrhy hodnoceného ve snaze o jeho pochopení a nalezení možnosti konsensu jak pro vyhodnocení, tak pro stanovení cílů.
- 5) Během rozhovoru si provádí zápis do hodnotícího archu/formuláře/dotazníku.
- 6) Na závěr rozhovoru povzbudí hodnoceného k další spolupráci a završí mnohdy náročný rozhovor volnou neformální konverzací k odreagování.
- 7) Dotazník společně s hodnoceným podepíše, následně pořídí kopii hodnocení, kterou předá jak hodnocenému, tak personálnímu oddělení.

!Důležité

Hodnotitel plní především roli aktéra a koordinátora tohoto procesu. Hodnotitel v roli komunikátora hraje klíčovou úlohu zejména v počátku a v závěru hodnotícího rozhovoru.

3.2 Role hodnoceného

Role hodnoceného spočívá především v **sebereflexi a navrhování řešení**. Hodnocený by měl být pokud možno aktivní. V ideálním případě předkládá sebehodnocení a navrhuje své vyhodnocení i formulaci cílů a úkolů pro příští hodnocené období.

Tato aktivní a sebezodpovědná role zůstává hodnocenému po celou dobu hodnoceného období a projevuje se **opětovným iniciováním motivačního rozhovoru**, pokud se na jeho straně vyskytnou překážky, které brání ve splnění cílů a úkolů tak, jak byly s hodnotitelem nadefinovány.

!Důležité

Poměr mluveného slova jednotlivých aktérů v rámci rozhovoru je plus minus 80 : 20. Většinu času tedy hovoří hodnocený. Hodnotitel diskuzi vede a posouvá směrem k vytyčeným cílům.

3.3 Role nezávislého konzultanta a personalisty

V rámci rozhovoru (hodnotitel – hodnocený) je možné vyžádat si přítomnost nezávislého konzultanta například z oddělení řízení lidských zdrojů, pokud se na tomto postupu dohodnou oba účastníci hodnocení.

!Důležité

Personalista má také za úkol shromáždit výsledky hodnocení a archivovat je, případně je zpracovat do souhrnné zprávy.

Problematice zpracování výsledků se budeme ještě podrobněji věnovat dále.

4 Typický postup hodnotitele rozhovorem

Hodnoticí rozhovor je **setkáním** zaměstnance (hodnoceného) a jeho nadřízeného (hodnotitele), při němž zaměstnanec sám hodnotí své pracovní výkony a seznamuje se s tím, jak jeho práci posuzuje nadřízený.

Hodnoticí rozhovor má svůj **logický postup** a lze jej rozfázovat následujícím způsobem:

4.1 Příprava rozhovoru

V přípravné fázi shromáždí hodnotitel **podklady a všechny nezbytné informace** pro hodnocení pracovního výkonu podřízených zaměstnanců, a to tak, aby hodnocení odráželo **výsledky pracovního výkonu zaměstnanců za celé hodnocené období**.

Hodnotitel se zejména zaměří na **plnění hlavních úkolů** uložených zaměstnancům v hodnoceném období a na **priority** vyhlášené zaměstnavatelem.

Hodnotitel zpracuje **návrh hodnocení** a stanoví **časový harmonogram** hodnoticích pohovorů.

V dostatečném časovém předstihu pak hodnotitel předá hodnoceným zaměstnancům **formulář k vlastnímu zhodnocení pracovního výkonu**. Případně je seznámí s minulým hodnocením.

O průběhu přípravy hodnocení informuje příslušného vedoucího zaměstnance a seznámí jej s **návrhem závěru hodnocení** jednotlivých zaměstnanců.

Termíny pohovorů oznámí hodnoceným zaměstnancům **minimálně pět pracovních dní předem**.

Sebehodnocení zaměstnanců

V přípravné fázi mohou také zaměstnanci provádět vlastní zhodnocení, tzv. **sebehodnocení** svého pracovního výkonu, ve kterém se zejména zaměřují na:

- hodnocení výsledků, kterých dosáhli při plnění stanovených cílů a hlavních úkolů,
- zhodnocují minulé období; zaměřují se zejména na to, co jim dělalo největší problémy,
- zhodnotí plnění klíčových ukazatelů pracovní funkce, kterou zastávali,

- navrhnou úkoly pro příští období,
- definují záměry v oblasti svého dalšího osobního rozvoje.

Ukázku dotazníku pro sebehodnocení naleznete ve formátu Word jako přílohu této lekce.

!Důležité

Je potřeba věnovat pozornost přípravě a vždy **informovat o přípravě na rozhovor také hodnoceného zaměstnance**. (V personálním útvaru bývá k dispozici „Průvodce hodnocením pro hodnoceného zaměstnance“.)

Výkon zaměstnance v době **těsně před jeho hodnocením** by neměl ovlivnit celkový výsledek hodnocení.

4.2 Zahájení rozhovoru

Za projednání výsledků hodnocení a za vedení hodnotících pohovorů odpovídá hodnotitel. Hodnotitel zejména zajistí, aby pohovor s hodnoceným probíhal **uceleně, s dostatečnou časovou rezervou a bez rušivých vlivů**. Při pohovoru je vyloučena přítomnost dalších osob. Hodnotitelé dbají na to, aby hodnotící pohovor byl zaměřen **pouze na pracovní záležitosti** a nezabíhal do věci osobního charakteru.

!Důležité

Jakožto hodnotitel nezapomeňte na:

- **navození atmosféry důvěry** – zdůrazněte pozitivní prvky pracovníkovy výkonnosti,
- **připomenutí účelu rozhovoru** – vysvětlíte, že cílem rozhovoru není kárat, ale zlepšit práci.

Při pohovoru **stručně komentujte výsledky hodnoceného v jednotlivých ukazatelích hodnocení pracovního výkonu**, přitom berte v úvahu názory hodnoceného.

Dbejte na to, abyste hodnocenému **poskytli dostatečný prostor k vyjádření**, a to zejména při přednesu a odůvodnění jeho sebehodnocení pracovního výkonu.

4.3 Zhodnocení minulého období

Při zhodnocení minulosti dbejte na následující standardy:

- Požádejte hodnoceného zaměstnance o vyslovení názoru na jeho práci (případně na plnění cílů), na jeho výkony a na potíže, se kterými se setkává.
- Pomozte mu, aby podrobně vylíčil své obtíže i úspěchy. Zaměřte se na **skutečnosti**, nikoli na dojmy.
- Naslouchejte a občas shrňte, co bylo řečeno.
- Pokládejte vhodné otázky, projděte společně cíle a činnosti vymezené pro hodnocené období.
- Hlídejte, aby se rozhovor **týkal pracovníka**, nikoliv obecných pracovních problémů.
- Vysvětlete zaměstnanci dostatečně jasně svůj názor na jeho práci v minulém období (případně na plnění cílů) a na výkonnost podle kritérií.
- Vycházejte z připraveného formuláře, rozhovor však má být **živý a přirozený**, nejedná se o předcítání z formulářů.

!Důležité

Při kritice buďte konkrétní, zaměřte se na práci, nikoliv na osobní vlastnosti hodnoceného.

Během rozhovoru zachovejte klid, s hodnoceným zaměstnancem se nehádejte.

Interpretujte pracovníkův názor na jeho chování.

Otevírejte diskusi a dávejte pracovníkovi možnost vyjádřit se.

Nesud'te. Neútočte na pracovníka.

Popisujte fakta. Zabývejte se pouze vymezenou konkrétní oblastí chování pracovníka.

Zabývejte se tím, co je možné změnit.

4.4 Orientace na budoucnost, stanovení cílů, výsledků, činností

Při plánování budoucnosti dbejte na následující standardy:

- Zdůrazněte, co od hodnoceného očekáváte (například na základě cílů a priorit vašeho útvaru).
- Požádejte zaměstnance, aby předložil konkrétní návrhy (svého zlepšení, svých cílů) pro příští období.
- Uveďte své návrhy zlepšení a cílů a požádejte o souhlas.
- Zabývejte se dalším vzděláváním, rozvojem dovedností a dlouhodobou perspektivou zaměstnance.
- Návrhy prodiskutujte, upravte do vhodné formy (cíle nebo činnosti) a zapište do formuláře.

!Důležité

Hodnocený zaměstnanec musí mít možnost vyjádřit se ke stanoveným cílům, k provedení úkolů a také ke svému rozvoji z pohledu potřeb.

Měl by mít také nárok na diskuzi o pomoci (podpoře) ze strany zaměstnavatele při plnění dohodnutých cílů.

4.5 Závěr rozhovoru

Při rekapitulaci pohovoru dbejte na následující standardy:

- Stručně zopakujte nejdůležitější závěry hodnocení (případně stanovené cíle nebo vymezené činnosti).
- Zdůrazněte svou ochotu pomoci zaměstnanci v jeho snažení zlepšit pracovní výkon.
- Předložte formuláře hodnocení zaměstnanci k přečtení a podpisu.
- Rozhovor ukončete podtržením pozitivních stránek jeho práce.

!Důležité

Na závěr pohovoru věcně a stručně zhodnoťte celkové výsledky hodnocení zaměstnance – proveďte tzv. **resumé**.

Nezapomeňte, že hodnotící rozhovor má velký význam pro motivaci hodnoceného.

4.6 Po skončení rozhovoru

Po skončení rozhovoru postupujte takto:

- Zpracujte obdržené informace. **Naplánujte a realizujte činnosti**, které z hodnotícího rozhovoru vyplývají pro vás jako nadřízeného.
- Připravte postup, jak budete **průběžně sledovat výkony a vést pracovníka** v příštím období.

4.7 Shrnutí hlavních zásad hodnotícího rozhovoru

Pro jistotu si ještě jednou shrňme nejdůležitější zásady, kterých si musíme být při postupujícím hodnotícím pohovoru vědomi.

1. Za projednání výsledků hodnocení a za vedení hodnotících pohovorů odpovídá hodnotitel. Ten zajistí, aby pohovor s hodnoceným probíhal uceleně, s dostatečnou časovou rezervou a bez rušivých vlivů.
2. Při pohovoru je vyloučena přítomnost dalších osob s výjimkou přímého nadřízeného hodnotitele (příslušného vedoucího zaměstnance).
3. Hodnotitel dbá na to, aby hodnotící pohovor byl zaměřen pouze na pracovní záležitosti a nezabíhal do věcí osobního charakteru.
4. Hodnotitel při pohovoru stručně komentuje výsledky hodnoceného v jednotlivých ukazatelích hodnocení pracovního výkonu, přitom bere v úvahu názory hodnoceného. Dbá

na to, aby hodnocenému byl poskytnut dostatečný prostor k vyjádření, a to zejména při přednesu a odůvodnění jeho vlastního hodnocení pracovního výkonu.

5. Na závěr hodnotícího pohovoru hodnotitel věcně a stručně zhodnotí celkové výsledky hodnocení zaměstnance.

5 Nejčastější chyby v realizaci systému hodnocení pracovníků

Dobrym hodnotitelem se clovek stava az praktickou zkusenosti a znalostmi chyb predchozich generaci hodnotitelu. Prave na casta pochybeni se nyní zameryme.

Nejcastejšimi chybami, které se vyskytují při hodnocení pracovníků, jsou:

- **Špatné určení průměrného výkonu**

Toto pochybení se projevuje **přílišnou shovívavostí**, kvůli níž je za průměrný výkon považován nejhorší výkon, tedy všichni lepší než nejhorší jsou nadprůměrní. To platí i v opačném směru. **Neúměrná náročnost** vede k tomu, že měřítkem standardu je výkon nejlepších pracovníků, všichni ostatní jsou podprůměrní. Oba přístupy mají za následek **snížení motivačního účinku hodnocení na výkon pracovníků**.

- **Hodnocení středem (centralizační tendence)**

Tato chyba spočívá ve zúžení hodnoticí stupnice směrem k průměru, to znamená, že je tendence používat pouze střední, průměrné stupně hodnocení, nejsou používány nadprůměrné a podprůměrné stupně hodnocení. **Z tohoto systému hodnocení vychází naprostá většina pracovníků jako průměrná**. Hodnotitel se zbavuje nutnosti zdůvodnit uvedení nedostatků v práci a nedostatečně akceptuje velmi dobré (nadprůměrné výkony), což je někdy vyvoláno snahou vyhnout se konfliktu. Výsledkem je opět snížení motivační účinnosti hodnocení.

- **Přílišná shovívavost**

Při hodnocení jsou hodnocení pracovníci výrazně koncentrováni na pozitivní konec hodnoticí stupnice. Například z důvodu optimističtější prezentace školy ředitel nadhodnocuje výkony svých pracovníků.

- **Přílišná přísnost**

Toto je opačný případ výše popsaného.

- **Tendence k průměru**

Tendence k průměru spočívá v hodnocení pracovníků „jen“ ve střední části stupnice, a tedy **vyvarování se kladných či záporných hodnocení**. Například aby nedocházelo k vnitřním rozporům v rámci učitelského sboru, uděluje ředitel školy všem učitelům stejné osobní ohodnocení, aniž by přihlížel k výkonům učitelů.

- **Vlastní měřítko**

Velmi nebezpečná je tendence hodnotitele posuzovat pracovníky podle svých vlastních měřítek – zde platí ono známé „podle sebe vidím tebe“ (u hodnocených pracovníků hodnotím kladně ty přístupy, které sám preferuji). Například ředitel bude velice pečlivě vést pedagogickou dokumentaci školy a bude na základě toho lépe hodnotit ty učitele, kteří vždy a přesně zapisují do třídních knih, aniž by kladl takový důraz na samotný průběh jejich pedagogické činnosti.

- **Sympatie/antipatie**

Častá je též tendence nechat se ovlivnit při hodnocení svými osobními sympatiemi, antipatiemi a předsudky. Například ředitel školy může být při hodnocení učitele ovlivněn negativními předsudky, které má k příslušníkům určitých minorit, a tím učitelům snižovat hodnotu výkonu.

- **Haló efekt**

Žádný hodnotitel by se neměl nechat při hodnocení ovlivnit některým pozitivním či negativním rysem hodnoceného (první dojem, vzhled) a tomuto zaujetí podřít posuzování ostatních vlastností či složek pracovního výkonu. Například ředitel negativně hodnotí sebevědomé vystupování učitele, což se pak promítá i do hodnocení učitelova výkonu.

- **Přihlížení k určitým jevům**

Hodnocení také mnohdy ovlivní přihlížení k takovým jevům, jakým jsou sociální postavení, sociální příslušnost, známosti a příbuzenství, politická či etnická příslušnost,

pohlaví apod. Například ředitel školy může lépe hodnotit ty pracovníky, o kterých ví, že jsou nakloněni stejné politické straně jako on.

- **Přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení**

Hodnocení nesmíme zkreslovat například ani ve snaze nepoškozovat podřízené v případě, že hodnocení je nástrojem snižování počtu pracovníků.

- **Hodnocený se nemá možnost při hodnocení vyjádřit**

Hodnocený má právo na vyjádření svého stanoviska k výsledkům hodnocení, k doplnění těchto výsledků o informace, které se k hodnocení vztahují, dále k prezentaci svých zájmů a návrhů, aniž by byl hodnotitelem jakkoliv ovlivňován. Měl by vyjádřit, zda je ochoten převzít náročnější pozici a jaké je jeho stanovisko k mobilitě. Nesouhlasí-li hodnocený s výsledkem hodnocení nebo s navrženým opatřením, měl by tuto skutečnost jasně vyjádřit a také sdělit, chce-li hodnocení projednat s nadřízeným vedoucím zaměstnancem hodnotitele.

- **Předčasné závěry (předpojatost nebo zaujatost hodnotitele)**

Nemělo by se také stát, že má hodnotitel pracovníka předem zařazeného bez ohledu na fakta o jeho současném výkonu. Tato trend zahrnuje i předsudky nebo zaujatost vůči hodnocenému na základě postojů z minula nebo konfliktu, který hodnotitel s pracovníkem měl. Hrubým etickým, ale i protiprávním postojem je zaujatost z důvodu rasy, etnika, pohlaví a může být ve svých důsledcích skrytou formou diskriminace. Tato zaujatost vede ke zkreslení výsledků. Patří sem i odraz již zmíněného „haló efektu“, tj. povýšení jednoho nápadného znaku práce a chování nad ostatní a jeho přenesení na celé pracovní chování.

- **Zátěže z minulosti**

Nezřídka jsou také chybně na pracovníka přenášeny hodnotitelem pohledy z minulého období, aniž by vzal v potaz jeho výkon v posledním hodnoceném období. Tato skutečnost vede k tomu, že pracovník má pocit, že jeho chování nemá vliv na hodnocení, že je již v podvědomí hodnotí bez ohledu na svou další snahu. V každém dalším hodnoceném období má být pracovníkovi poskytnuta možnost zlepšit své hodnocení.

- **Nevhodný – agresivní – arogantní projev (jájinkovství)**

Každý hodnotitel by se měl rozhodně vyvarovat toho, že nepřipouští možnost věcné diskuse k výsledku svého hodnocení a že podložené argumenty ze strany hodnoceného neakceptuje či má snahu přehlížet skutečnosti, které jsou ve prospěch hodnoceného.

- **Zneužití hodnocení**

Tato tendence se projevuje třeba v případech využití hodnocení k likvidaci a blokování pomyslné konkurence nebo naopak u protežování oblíbenců. Patří sem i projevy patriotismu nad vlastním oddělením (nadsazování výsledků hodnocení u pracovníků vlastního oddělení). Jejich přetrvávání může velmi negativně ovlivnit mezilidské vztahy v organizaci a poškodit její celkové klima.

Odkaz: NOVOTNÝ, S. *Systém hodnocení pracovníků ve firmě ŠIMEK 96, spol. s r.o.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 81 s.

6 Potvrzení hodnocení

Pro případné budoucí diskuze nad výsledky hodnocení je efektivní a žádoucí potvrdit hodnotící záznam podpisem obou stran – hodnoceným a hodnotitelem.

Důvodem pro potvrzení hodnocení podpisem jsou:

- Autentičnost vypracovaného hodnocení.
- Důkaz, že byl hodnocený seznámen s hodnocením.
- Možnost se později vrátit k výsledkům hodnocení.

!Důležité

Hodnoceného, který výrazně nesouhlasí s hodnocením, je nutné upozornit na jeho **právo podat písemnou stížnost**.

7 Kontrolní rozhovor

Podle potřeby můžeme provést **kontrolní rozhovor**. Je vhodné sejít se k tomuto účelu alespoň jednou v období mezi dvěma ročními hodnoceními.

Způsob vedení kontrolního rozhovoru rámcově odpovídá instrukcím k hodnoticímu rozhovoru, které jsme již popsali výše.

Účel kontrolního rozhovoru:

- Připomenout si obsah formulářů vyplněných při posledním hodnocení.
- Ověřit, zda pracovní výkony v mezidobí odpovídají tomu, jak byl zaměstnanec hodnocen.
- Posoudit, jak hodnocený i hodnotitel využívají podněty (návrhy ke zlepšení) a plní úkoly z provedeného ročního hodnocení, jak jsou spokojeni se vzájemnou spoluprací.
- Ověřit, jak jsou plněny stanovené cíle (nebo vykonávány vymezené činnosti), podle situace změnit nebo doplnit jejich zadání.
- V případě nedostatků ve výkonnosti a v plnění cílů odhalit příčiny a přijmout opatření.
- Vyvodit závěry pro další práci zaměstnance či vzájemnou spolupráci a motivovat.

Záleží na vás, zda z kontrolního rozhovoru pořídíte nějaký **zápis**. Jakýkoliv zápis je určen jen pro potřeby hodnotitele a hodnoceného.

8 Řešení sporů

Jak jsme již několikrát zmínili, může při hodnocení docházet ke sporům či konfliktům. Každé hodnocení by proto mělo mít **předem připravený postup** pro situace, kdy nedojde ke shodě hodnotitele a hodnoceného. Obvykle vznikají konflikty především v souvislosti s tématem splnění/nesplnění pracovních cílů.

Obvyklý postup při řešení sporu:

- Hodnotitel zaznamená neshodu v příslušném poli „Záznam z rozhovoru“ a v součinnosti s hodnoceným stanoví termín dalšího rozhovoru.
- Hodnotitel informuje personální oddělení o neshodě a o příštím termínu schůzky hodnotitele a hodnoceného, která proběhne za účasti hodnotitelova přímého nadřízeného.
- Jako nezávislý konzultant je ke schůzce přizván specialista pro řízení lidských zdrojů.
- Cílem schůzky je dosažení dohody.
- Ze schůzky je pořízen písemný zápis, který v ideálním případě vyhotoví nezávislý konzultant z personálního oddělení.

Buďte připraveni na prudké reakce (i agresí) příjemce hodnocení a případné kritiky. Pro dovednost hodnotit je klíčová znalost a schopnost **asertivního poskytování kritické zpětné vazby**.

Rozdíl mezi konkrétní a nekonkrétní zpětnou vazbou:

Prospěšná kritická zpětná vazba je:	Nepříliš užitečná kritická zpětná vazba je:
konkrétní	obecná
popisná	hodnotící
hledající nápravu	hledající vinu
vycházející ze současnosti a zaměřená do budoucnosti	založená na minulosti
jasná	neurčitá
přísně věcná	tvrdě osobní
dobře načasovaná	načasovaná podle potřeb kritizujícího
vnímavá i vůči tomu, zda byla správně pochopena	„hozena“ k nohám hodnoceného

!Důležité

V případě konfliktu zopakujte své základní myšlenky, které kritizovaného přivedou znovu ke konkrétním problémům. Zvláště buďte připraveni k **dohodě o zvládnutelném počtu konkrétních budoucích cílů**, které dávají zaměstnanci příležitost změnit kritizované chování.

Prospěšná kritická zpětná vazba je:

- konkrétní (zahrnuje ocenění jednotlivých úkolů, úspěchů, vlastností),
- výstižná (obsahuje přesná a pečlivá slova tak, aby zaměstnanec pochopil, co stojí v jeho práci za vyzvednutí).

Okamžitá a oceňující zpětná vazba je **silným podnětem pro další zlepšení**, je důležitou součástí procesu učení a přináší povzbuzení v dovednostech i činnostech, kterým se zrovna pracovník učí. I starší a zkušenější pracovníci si zaslouží povzbuzení za své úsilí a věrnost.

9 Předání výsledků a archivace výsledků

Při realizaci hodnocení je důležitým momentem také předání výsledků na personální oddělení, kde jsou zpracovány do srozumitelné podoby, například do **zprávy z hodnocení**.

Obvyklý postup vyžaduje následující součinnost:

- Za vyplnění hodnoticích formulářů a dodržení termínů hodnocení **zodpovídá vždy hodnotitel**, který hodnocení provádí.
- Hodnotitel vyplňuje **pouze jeden originál**, který podepíše a nechává podepisovat i hodnoceného zaměstnance.
- Originál formuláře předává ideálně **do tří dnů od data hodnocení** zaměstnanci oddělení personalistiky nebo určenému pracovníkovi. Jednu kopii formuláře si ponechává a jednu kopii formuláře oproti podpisu předává hodnocenému zaměstnanci.
- Pracovník personalistiky může provést **formální kontrolu vyplněných formulářů**.

Výsledky jsou také zaarchivovány pro případné budoucí použití, protože například při vlastnictví certifikátu ISO je povinností nejen hodnocení provádět, ale i pečlivě archivovat. Výsledky hodnocení s formulovanými závěry jsou zaznamenány v hodnoticím dokumentu. Pracovník stvrdí podpisem, že byl se závěry v tomto dokumentu uvedenými seznámen. Tento list se stává součástí **osobního spisu pracovníka**.

!Důležité

Přístup k těmto důvěrným údajům a právo nakládat s nimi v souladu s potřebami organizace má bezprostřední nadřízený, dále pracovník na vyšším stupni řízení (pracovník pověřený vedením organizace), popřípadě vedoucí pracovník úseku, na který je pracovník převeden. Další osoby by v žádném případě neměly mít k hodnoticím dokumentům přístup, neboť výsledky hodnocení mají povahu **informace o osobních nebo citlivých údajích zaměstnance**. Získávání informací osobního charakteru o pracovníkovi a práce s těmito údaji podléhá právní úpravě (zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů) a jejich **porušení může být právně postihováno**.

10 Závěrem kapitoly

V pozici hodnotitele, tvůrce hodnoticích procesů či dohlížejícího subjektu nad průběhem hodnocení **nikdy nezapomeňte především na cíle hodnocení.**

Pouze je-li hodnocení provedeno proškoleným personálem, beze spěchu a za plné podpory managementu, pomůže vám:

- **určit úroveň pracovního výkonu a kvality práce pracovníka a umožní rozpoznat potenciál jeho výkonu** – určit do jaké míry splňuje pracovník nároky pracovního místa, kvantifikovat úroveň plnění jednotlivých kritérií pracovní činnosti,
- zhodnotit, zda **pracuje na hranici svých možností, nebo má velké rezervy ve výkonu**, formulovat doporučení pro jeho další činnost,
- **propracovat návrhy** na ponechání, převedení na náročnější práci, převedení na méně náročnou práci, případně odchod z organizace pro závažné nedostatky,
- získat informační **zpětnou vazbu o úspěšnosti výběrového řízení** u nových zaměstnanců, potvrdit, zda hodnocení předpokladů k výkonu činnosti se ukázalo jako správné, či nikoli,
- určit **silné a slabé stránky každého pracovníka** – charakterizovat jak pozitivní, tak i problémové stránky pracovního výkonu a jeho kvality, navrhnout opatření zaměřená především na rozvoj,
- dát hodnocenému **příležitost ke zlepšení**, má-li pracovník rezervy ve výkonu a předpoklady k dalšímu rozvoji – specifikovat požadavky na zlepšení jednotlivých stránek pracovního výkonu jako závěr z hodnocení,
- vytvořit **úkoly pro pracovníka na příští období** (orientace pro další činnost), současně formulovat i úkol pro organizaci v kvalifikačních aktivitách, organizaci práce, zlepšení pracovních podmínek, vybavení pracoviště, přemístění apod.,
- být použitelným **zdrojem pro zlepšovací návrhy** a změny pracovních postupů či vzájemné kooperace jednotlivců i útvarů,

- získat **podklady k odměňování podle individuálního výkonu** – závěry z hodnocení úrovně a kvality výkonu jsou jedním z podkladů pro odměňování pracovníků zejména pro poskytování pohyblivých složek mzdy,
- identifikovat **potřebu zvyšování kvalifikace** a možnosti dalšího postupu – další vzdělávání, trénink ve speciálních dovednostech, stáže, studijní pobyty atd.,
- **motivovat k výkonu, ke zvyšování kvalifikace, k identifikaci s cíli organizace a k zvýšení loajality k organizaci** – hodnocení musí zaměřit aktivity pracovníka na stanovené cíle, pracovník musí mít pocit, že jeho práce a výkon jsou průběžně objektivně hodnoceny; pozitivní hodnocení pro něj přináší výhody, negativní opak,
- získat **názory pracovníků** na jejich práci či systém řízení organizace, udělat si přehled o faktorech spokojenosti a nespokojenosti,
- podpořit vědomí, že se **o názory pracovníků zajímají nadřazení**, což pozitivně motivuje jejich vztah k organizaci a otevírá možnost **využití námětů ke zlepšení** a racionalizaci výrobních a řídicích činností.