

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací**

Seminární práce

**ZÁSADY A METODICKÝ POSTUP VEDENÍ
POHOVORU PŘI PRACOVNÍM HODNOCENÍ**

Datum zpracování: 6. prosince 2009
Zdeněk Fekar, 4. ročník

Prohlašuji, že jsem na celé seminární práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.

V Praze dne 6. prosince 2009

.....
podpis studenta

1. Stručný úvod a cíl práce

Cílem této seminární práce je popsat vedení typického hodnotícího pohovoru se zaměstnancem, shrnout jeho zásady a metodický postup tohoto kroku.

Kromě odborné literatury a vlastních postřehů jsem využil i možnosti osobní konzultace s personální ředitelkou společnosti Credium.

2. Teoretická část

Co je asi podstatné říct hned na začátku je to, že hodnotící pohovor by neměl přinést nějaká nečekaná zjištění. V praxi by totiž mělo formálnímu standardizovanému hodnocení předcházet neformální, průběžné hodnocení, které je součástí každodenního vedení lidí (*Gregar, A. 2009:3*).

Pravidelné formální hodnocení „je vedeno formou hodnotících pohovorů s důrazem na stanovení cílů pro další hodnotící období“ (*Gregar, A. 2009:4*). Proto je pohovor také zaznamenáván (pisemně), nemá mít vliv na základní mzdu, ale jen na pohyblivou složku a naopak jeho výsledek by měl mít vliv na postup a rozvoj kariéry.

Pohovor by neměl na hodnoceného zaměstnance působit stresově. „Není to rozhovor, v němž jeden klade otázky a druhý odpovídá. Jde spíše o setkání, při kterém se vyměňují názory tak, aby se dosáhlo dohody o závěrech.“ (*Armstrong, M. 1999:253*) Proto se také někdy dávý před formálním označením pohovor přednost výrazu diskuse, což ale nijak nemá zlehčovat význam procedury. „Tento výraz je přesný, avšak nemělo by se připustit, aby diskuse probíhala v zákrutech, které by nevedly k žádnému konci v podobě užitečného závěru. Jedná se o účelovou konverzaci; účelem je dospět k pevným a dohodnutým závěrům o budoucím rozvoji hodnoceného.“ (*Armstrong, M. 1999:253*)

Možná je také důležité si uvědomit, že cílem pohovoru vlastně ani tak není shrnout to, co bylo, jako spíše lépe vymezit, co by mělo být. „Minulé chování nelze změnit; podnik by měl tedy aplikovat výsledky hodnocení na budoucí pracovní výkon.“ (*Marques C., Jirásek F. aj. 1996:119*)

Stanovení metodiky hodnocení vychází z několika otázek: proč, co a jak se bude hodnotit, kdo a jak často bude hodnotit a jak se naloží s výsledky hodnocení - volně podle (Gregar, A. 2009:5). Domnívám se, že klíčovými otázkami jsou proč a co se bude hodnotit, ostatní jsou spíše technického rázu.

Proč hodnotíme, už víme: abychom vzájemně získali zpětnou vazbu a mohli plánovat budoucí rozvoj. Co hodnotíme? „Obecně lze říci, že se hodnotí výsledky práce, pracovní chování, soulad schopností pracovníka s požadavky daného pracovního místa.“ (Gregar, A. 2009:6)

Zařadil jsem jako přílohy této práce autentické materiály poskytnuté mi personální ředitelkou akciové společnosti Credium. Ze schematu ročního hodnocení je zřejmé, že firma přistupuje k hodnocení velmi komplexně a vedle pracovní zdatnosti se výrazně zabývá i osobnostními charakteristikami zaměstnance: hodnotí i jeho ochotu, odolnost či adaptabilitu, vztah ke kolektivu, to, jak zaměstnanec reprezentuje společnost na veřejnosti i jaký je jeho postoj k dalšímu osobnímu rozvoji. Tato „nepracovní“ kritéria představují přes jednu třetinu celkového dosažitelného hodnocení, což může být možná překvapivé – na druhou stranu, i pracovní výkon tyto charakteristiky ovlivňují, jejich hodnocení je tedy jistě na místě: tím spíš je ale zřejmé, že celé hodnocení musí probíhat co nejobjektivněji a nejohleduplněji.

Samotné vedení rozhovoru nemá jeden jediný správný postup. „Používané přístupy budou silně ovlivněny okolnostmi, včetně osobností a přístupů zúčastněných lidí.“ (Armstrong, M. 1999:254)

Tentýž autor dále uvádí některá doporučení, která by měl dobrý pohovor respektovat:

- přípravné fáze (zahrnuje nejenom přípravu na pohovor, ale i vytvoření příznivé atmosféry pro jeho konání)
- obecné pokyny (nechat hodnoceného co nejvíce hovořit, vést jej k sebehodnocení, nenechat se překvapit, neukvapovat se a být pozitivní a v případě kritiky konstruktivní)
- využívání interpersonálních dovedností (klást správné otázky, naslouchat, být citlivý, sledovat nonverbální signály, usilovat o dosažení dohody)

- závěr rozhovoru (ověřit si, že si obě strany porozuměly, plánovat budoucnost, klasifikovat výkon a ukončit setkání v pozitivním duchu)

Velmi zajímavá je také otázka, zda výstupem pohovoru má být klasifikace výkonu zaměstnance či nikoli. Armstrong uvádí (*na str. 256*) jak čtyři důvody pro (vhodné shrnutí, využití v odměňování, identifikovatelnost výjimečně dobrých či nevýkonných pracovníků, předvídatelnost potenciálu), tak i čtyři argumenty proti (subjektivita hodnocení, přílišné zjednodušení, ponižující až demotivující přístup) klasifikaci zaměstnanců na základě hodnocení.

I při velkém pochopení pro výhrady proti klasifikaci se domnívám, že pádnější jsou argumenty pro její užití: proti jsou námitky spíše subjektivní, zatímco pro hovoří možnost objektivnějšího pohledu na hodnocené zaměstnance, což i při nutném zjednodušení pohledu na každého jednotlivce představuje významný přínos. Ostatně, „vazba mezi hodnocením výsledků práce a odměňováním musí být bezprostřední a zřetelná“ (*Marques C., Jirásek F. aj. 1996:119*), čehož bychom bez jasné klasifikace těžko dosáhli.

Tabulka „souhrnného vyhodnocení“ firmy Credium (*Příloha 1*) krásně ukazuje, jak lze výsledky hodnotícího pohovoru převést do konkrétních doporučení dalšího postupu – bez (byť třeba zjednodušující) klasifikace by toto nebylo možné. Ostatně, dobrým příkladem může být i školský systém hodnocení studentů: jakkoli by možná stačilo hodnocení „uspěl“ a „neuspěl“, užívá se ve školství vícestupňová škála a přestože by z principu studentům mělo stačit dosáhnout hodnocení C či D, není málo těch s motivací k dosažení nadprůměrného hodnocení.

3. Praktická část

Na základě uvedeného se pokusím stanovit zásady a metodický postup vedení hodnotícího rozhovoru.

Předně, mělo by jít o transparentní proces: probíhat pravidelně v určitém období, se všemi zaměstnanci, jednotnou formou a také by mělo být zjevné, zda a jaký mohou mít výsledky pohovoru vliv na další kariéru hodnoceného zaměstnance. Aby nešlo o

samoúčelný rituál, ale o proceduru vnímanou oběma stranami jako vzájemně užitečnou.

Pokud se nesledují průběžně (což je špatně), připravil bych si před pohovorem přehledný výkaz plnění klíčových ukazatelů, které vypovídají o výkonu hodnoceného zaměstnance (počty obslužených zákazníků, objemy dosažených prodejů, počty přijatých stížností či reklamací apod.).

Celý pohovor bych se snažil sice řídit, ale co nejvíce bych nechal mluvit hodnoceného zaměstnance. Úplně na začátku bych jej nechal shrnout vlastními slovy jeho klady a zápory, přičemž bych používal taktiku, kdy se nejdřív bavíme o tom pozitivním, a teprve následně bych stočil řeč na negativa („to je všechno moc fajn – a teď se ještě podívejme, jestli se něco nepovedlo, a proč?“).

Důležité přitom je, aby vždy tam, kde narazíme na nedostatky, zaznělo nejenom, nakolik je zavinił sám hodnocený, ale zda jim třeba mohl předejít, či co je třeba příště udělat, aby se podobné chyby nestaly – a samozřejmě také, co firma udělá pro odstranění systémových překážek.

Ideální přitom je, aby to byl právě hodnocený zaměstnanec, kdo nedostatky odhalí, shrne a navrhne způsoby jejich odstranění v příštím období. Hodnotitel by měl hodnoceného vést k odhalení nedostatků, neměl by je tedy sám vyjmenovávat („proč jsi nesplnil plánovaný obrat?“), ale směřovat rozhovor k jejich odhalení („firma letos nesplnila plánovaný obrat, jak se dařilo tobě/tvému oddělení“?).

Právě proto, že klasifikace výkonu může působit ponižujícím dojmem, je dobré vzájemně se na ní shodnout jako na průkazném výsledku pohovoru s tím, že hodnocený zaměstnanec má právo se k výslednému hodnocení vyjádřit.

Důležité také je nejenom z formálních právních důvodů ochrany osobních údajů, ale také pro posílení vzájemné důvěry zajistit důvěrné nakládání s hodnotícími dokumenty. Vůbec bych se nebál informovat hodnoceného zaměstnance o tom, jak se s výsledky hodnocení dál naloží, kdo z nadřízených s nimi bude seznámen, kde budou uloženy a ujistil bych jej, že se materiály nedostanou do nepovolaných rukou. Ze stejného důvodu bych hodnoceného požádal, aby ani on nemluvil s kolegy o výsledcích svého hodnocení.

Napadá mne, že je zjevné, že nejtěžší je první kolo hodnocení. Druhý a další rok je velkou výhodou, když se může postupovat podle zavedené metodiky a když je v rámci hodnocení možné rozebírat konkrétní silné a slabé stránky odhalené loňským hodnocením.

Stejně tak důležité je, nakolik srozumitelně mají zaměstnanci stanovené úkoly i cíle, kterých mají v hodnoceném období dosáhnout. Pokud toto není jasně stanoveno (a mohou tedy být na místě námitky či výmluvy typu „já bych to byl stihnul, kdyby Franta udělal, co měl“), stojí jakékoli pracovní hodnocení na vratkých základech.

4. Závěr práce

Po shrnutí prostudované literatury i vlastních úvah lze říct, že nejpodstatnějšími požadavky na relevantní hodnotící pohovor je jeho formálnost, pravidelnost a transparentnost.

Nebezpečím při vedení pohovoru může být značná subjektivita: nesprávně nastavená hodnotící kritéria, přílišná shovívavost nebo naopak přísnost, osobní sympatie nebo naopak antipatie mezi hodnotícími stranami.

Správně vedený pohovor je diskusí mezi oběma zúčastněnými stranami, přičemž hodnotící je spíše koučem, který hodnoceného vede ke kritickému zhodnocení vlastního minulého výkonu, stanovení závazků po příští období a k přijetí těchto závěrů jako oboustrannou dohodu.

Použitá literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Grada Publishing: Praha, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5

GREGAR, Aleš. *Hodnocení pracovní výkonnosti pracovníků a řízení lidských zdrojů*. (Prezentace přednášky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně), 2009, 13 s.

MARQUES, Carlos – JIRÁSEK, František aj. *Řízení lidských zdrojů*. Bankovní institut: Praha, 1996, 280 s.

SZÁANTOVÁ, Eva. *Schéma ročního hodnocení a Záznam o ročním hodnocení zaměstnance*. (Interní materiál: příl. 1 a 2 této práce) Credium: Praha, 6 s.

SCHÉMA ROČNÍHO HODNOCENÍ

Odborné vědomosti a dovednosti

Znalosti a dovednosti odpovídající požadavkům na pracovní pozici, znalost trhu, potřeb a očekávání zákazníků, technické znalosti a dovednosti

A	Má vynikající obsáhlé vědomosti o svém oboru a dalších souvislostech. Je všestranný a projevuje mimořádné úsilí o další odborné a související vzdělání.
B	Má velmi dobré vědomosti a dobře zná další souvislosti. Může vypomáhat i v problematice mimo svou pracovní oblast. Snaží se o další odborné a související vzdělání.
C	Má dobré vědomosti a zná souvislosti. Obvykle se drží své odbornosti.
D	Má omezenou znalost ve svém oboru. Pro práci potřebuje instruktáž, není samostatný. Vůči dalšímu vzdělávání je pasivní.

Ochota, odolnost a adaptabilita

Zapojení se, pile, odolnost vůči zátěži, vytrvalost, práce nad rámec pracovní náplně, rozumové, kombinační a rozlišovací schopnosti.

A	Je velmi aktivní a mimořádně ochotný k práci. I při trvale silné zátěži zachovává stálý a vytrvalý postoj. Preferuje různorodou práci a s ochotou přijímá všechny uložené úkoly. Iniciativně pracuje nad rámec pracovní náplně, je časově flexibilní. Má vynikající schopnost vnímání, projevuje výraznou duševní čilost a uvažuje vždy důsledně. Má znamenitý celkový přehled.
B	Je dosti aktivní a ochotný k práci. I při silné zátěži podává vyrovnaný výkon. Ochotně pracuje nad rámec pracovní náplně, je časově flexibilní. Je velmi čilý, uvažuje důsledně a rychle. Má velmi dobrý celkový-přehled.
C	Je aktivní a chce něco vykonat. Při krátkodobé zátěži je schopen podávat stálý výkon. V odůvodněných případech je ochotný vykonávat práci nad rámec pracovní náplně a také se časově přizpůsobit. Je čilý, většinou uvažuje důsledně. Má dobrý celkový přehled.
D	Jeho zapojení je nepravidelné a vyžaduje pobízení. Vůči zátěži je málo odolný a jeho výkon je kolísavý. Nerad pracuje nad rámec pracovní náplně. Vyžaduje jednoduché, někdy i opakované vysvětlení.

Spolehlivost, pečlivost, samostatnost

Spolehlivost, dodržování termínů, sebekázeň, organizační schopnosti, převzetí odpovědnosti, iniciativa, rozhodnost, kreativita

A	Je maximálně spolehlivý. Vždy přesně dodržuje všechny termíny a ujednání. Jeho sebekázeň je vzorová. Svou práci organizuje vzorově a je velmi iniciativní. Má vynikající sebekontrolu. Vyhledává a potřebuje odpovědnost. Jeho rozhodování je rychlé a správné. Je vysoce kreativní.
B	Je velmi spolehlivý. Termíny a ujednání dodržuje bez problémů. Svou práci organizuje velmi účinně. Je dosti iniciativní, samostatný a rozhodný. Nebojí se převzít odpovědnost. Je velmi kreativní.
C	Pracuje spolehlivě. Termíny a ujednání zpravidla dodržuje. Je disciplinovaný. Svou práci si rozděluje dobře a účelně. Je iniciativní a rozhodný. Někdy je nutná instruktáž a občas i kontrola. Je si vědom své odpovědnosti. Jeho kreativita je omezena pracovní náplní.
D	Není vždy spolehlivý. Termíny a ujednání se snaží plnit. Je většinou disciplinovaný. Je málo schopný organizovat svou vlastní práci. Vyvíjí pouze omezenou iniciativu. Vyžaduje instruktáž a kontrolu.

Kvalita práce

Kvalita pracovních výsledků, přesnost – chybnost, důkladnost

A	Jeho práce je bezvadná. Je maximálně přesný a svědomitý. Preferuje důkladná řešení, která respektují všechny stránky problému.
B	Jeho řešení úkolů jsou vždy bezvadná a důkladná. Je velmi přesný a svědomitý.
C	Většinou pracuje bezchybně a jeho řešení jsou důkladná. Je přesný a svědomitý.
D	Při řešení problémů chybí a není dostatečně přesný a svědomitý.

Produktivita

Množství, rychlost, pružnost, výkonnost, hospodárnost.

A	Je značně rychlý při stále pravidelnosti a velmi produktivní a výkonný.
B	Je velmi rychlý, výkonný a produktivní.
C	Vyazuje plynulou a stálou pracovní výkonnost i vytrvalost. Jeho pracovní tempo se může v případě potřeby zvýšit. Dosahuje očekávané produktivity.
D	Jeho pracovní tempo je proměnlivé a není dostatečně rychlé a výkonné.

Vztah ke kolektivu

Spolupráce, ochota pomáhat, vzájemné informování, vystupování, obratnost v jednání

A	Na spolupracovníky má velmi příznivý vliv. Je velmi kooperativní a vždy připravený pomoci druhým. Orientuje se a informuje cíleně a věcně.
B	Preferuje dobrou spolupráci a má smysl pro tým. Je přizpůsobivý a připraven pomáhat. Orientuje se a informuje cíleně.
C	Ve společnosti je přátelský. Je připraven pomáhat a vykazuje dobrou spolupráci. Dobře se orientuje.
D	Ve společnosti a při spolupráci není vždy korektní. Je rezervovaný, ale na požádání pomůže. Je uzavřený a upřednostňuje svoje zájmy.

Reprezentace společnosti na veřejnosti

Vystupování, obratnost v jednání, reprezentace společnosti navenek

A	Má velmi kultivované, dovedné a suverénní vystupování. Budí důvěru a působí přesvědčivě. Je vždy vkusně a vhodně oblečen. Budí mimořádně dobrý dojem. Vzorně reprezentuje společnost.
B	Má velmi kultivované a jisté vystupování. Jedná obratně. Je vždy vkusně a vhodně oblečen. Budí nadprůměrný dojem. Velmi dobře zastupuje společnost navenek.
C	Má kultivované vystupování. Umí jednat. Je dobře oblečen. Budí uspokojivý dojem. Dobře zastupuje společnost navenek.
D	Má většinou nejisté vystupování. Někdy jedná neobratně. Někdy je nevhodně oblečen a působí nedbalým dojmem.

Osobní rozvoj

A	Sám se vzdělává, aktivně se účastní kurzů a školení. Má větší přehled o svém oboru. Vzdělává se také ve svém volném čase. Získané znalosti aktivně využívá ke zlepšení své práce.
B	Má snahu sám se vzdělávat, aktivně se účastní kurzů a školení. Získává přehled o svém oboru. V případě nutnosti se vzdělává i ve svém volném čase. Nové znalosti využívá v praxi.
C	Má snahu sám se vzdělávat, účastní se vypsanych kurzů a školení. Získané dovednosti se snaží uplatňovat v praxi.
D	Nemá zájem se vzdělávat, kurzů a školení se účastní z povinnosti.

SOUHRNNÉ VYHODNOCENÍ

Stupeň	Hodnocení zaměstnance	Doporučení
A	Vynikající, významně nad průměrem ZNAMENITÝ	<ul style="list-style-type: none"> • přeřadit na vyšší funkci • navrhnout zařazení do personálních záloh • zvýšit plat, resp. odměny • jiné
B	Nad průměrem VELMI DOBRÝ	<ul style="list-style-type: none"> • přeřadit na vyšší funkci • zvýšit plat, resp. odměny • uložit osobní úkol pro další rozvoj • jiné
C	Vyhovuje běžným požadavkům DOBRÝ (průměrný)	<ul style="list-style-type: none"> • zvážit výši platu a odměn • zařadit do systému vzdělávání • uložit osobní úkol pro další rozvoj
D	Nesplňuje zcela požadavky, má rezervy PODPRŮMĚRNÝ	<ul style="list-style-type: none"> • odejmout odměny • přeřadit na nižší funkci • snížit plat • uložit osobní úkol pro další rozvoj

Z Á Z N A M
o ročním hodnocení zaměstnance

Jméno a příjmení :

Organizační útvar :

Pracovní pozice :

Datum provedení hodnotícího pohovoru :

Hodnotitel :

Hodnocení zaměstnance

Kritéria hodnocení	A	B	C	D	Body
Odborné vědomosti a dovednosti	15	12	8	6	
Ochota, odolnost, adaptibilita	10	8	6	4	
Spolehlivost, pečlivost, samostatnost	10	8	6	4	
Kvalita práce	15	12	8	6	
Produktivita	15	12	8	6	
Vztah ke kolektivu	10	8	6	4	
Reprezentace společnosti na veřejnosti	10	8	6	4	
Osobní rozvoj	15	12	8	6	
Celkový počet bodů					
Souhrnné vyhodnocení					

Souhrnné vyhodnocení podle bodového součtu :

90 – 100 bodů	znamenitý
70 – 89 bodů	velmi dobrý
50 – 69 bodů	dobrá (průměrný)
40 – 49 bodů	podprůměrný

Vzdělávání a rozvoj zaměstnance v hodnoceném období :

(plnění předepsaných vzdělávacích aktivit dle matice)

1. Případné změny, k nimž v hodnoceném období došlo :

(např. v pracovní náplni, pracovní pozici apod.)

2. Úkoly pro další období :

3. Závěry z provedeného hodnocení :

- a) zvýšit měsíční plat, odměny, resp. přiznat mimořádnou odměnu
- b) převést na vyšší funkci v rámci společnosti
- c) zařadit do personálních záloh společnosti s cílem zastupitelnosti v dalších činnostech
- d) současné podmínky neměnit
- e) snížit plat, odměny
- f) přeřadit na nižší funkce
- g) uložit osobní úkol pro další rozvoj
- h) rozvázat pracovní poměr
- i) jiná opatření

Hodnotitel (jméno, podpis, datum) :

Vyjádření hodnoceného zaměstnance (podpis, datum) :