

5. HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Po prostudování této kapitoly dokážete:

- popsat základní typy hodnocení, které se v praxi používají,
- vyjmenovat objektivní a subjektivní kritéria hodnocení,
- připravit a uskutečnit hodnotící rozhovor v souladu se zásadami efektivního hodnocení,
- zavést systém efektivního hodnocení v organizaci,
- uskutečnit analýzu práce pro potřeby hodnocení,
- používat pomůcek pro zkvalitnění procesu hodnocení,
- vysvětlit ideální vztah mezi hodnocením a finančním odměňováním.

Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů. Je-li systém hodnocení dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí pracovníky, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Nebyla-li však jeho příprava a propagace věnována náležitá pozornost, sklouzne do formalit a ztrácí veškerý smysl.

Význam hodnocení

Hodnocení má význam pro podnik, pro vedoucího i pro hodnoceného pracovníka.

Podnik využívá hodnocení pracovníků ke:

- zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců,
- využití a rozvoji potenciálu pracovníků,
- navrhování a plánování personálních záloh,
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikačnímu spojení jednotlivých úrovní řízení.

Hodnocení pracovního výkonu umožňuje vedoucím:

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu,
- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat pracovníkům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost,
- pochopit zájmy a přání pracovníků, týkající se jejich dalšího rozvoje,
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky,
- plánovat rozvojové aktivity (vzdělávání, výcvik atd.),
- stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy.

Pracovník si odnáší z hodnocení:

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí,
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle,
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle,
- příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků.

V praxi můžeme rozlišit čtyři úrovně hodnocení výkonu:

1) **Každodenní styk** vedoucího s pracovníky. Vedoucí reaguje na úroveň práce, kterou jeho podřízení odvádějí. Toto hodnocení je častější, než si běžně uvědomujeme. Slova jako „Ano, v pořádku, můžete to poslat“ nebo „Matice nejsou pořádně dotažené, zkontroluj to ještě jednou“ jsou už hodnocením. Bohužel, naši manažeři se často dopouštějí dvou velkých chyb:

- zapomínají sdělovat pracovníkům názor na kvalitu práce,
- mistr ve stavební firmě se vyjádřil: „Lidé poznají, že jsem spokojen podle toho, že jim nenadávám.“

Takovým přístupem se manažer připravuje o významný motivační nástroj. Opravování nedostatků a posilování žádoucích pracovních návyků je také jedním ze základních prvků koučování.

2) **Hodnocení při dosažení výsledků** práce. Takové hodnocení provází zakončení dlouhodobých činností – předání stavby nebo zakázky, či naopak nedodržení termínu, při kterém je pozitivně nebo negativně hodnocena činnost zúčastněných osob.

3) **Finanční hodnocení**, které slouží ke spravedlivému stanovení mzdy pracovníkovi, zejména pokud jde o pohyblivou složku. I zde se můžeme setkat s chybami:

- vedoucí nevysvětlují podřízeným, co je vedlo ke stanovení výše odměny a tím hodnocení ztrácí motivační účinek,
- vedoucí se vyhýbají rozlišování mezi dobrými a špatnými pracovníky.

4. **Systematické hodnocení** zavádějí firmy, aby zvýšily účinnost stimulačního systému. Takové hodnocení se provádí v ročních, pololetních nebo čtvrtletních intervalech. Často je spojeno s **hodnotícím rozhovorem** – povinností vedoucího pohovořit s pracovníkem o jeho výsledcích a zaznamenat hodnocení pracovního výkonu na formulář.
5. **Hodnocení v 360°** pracuje nejen s názory nadřízeného, ale zachycuje také pohled kolegů na stejné úrovni a mínění vybraných podřízených. Hodnocení kolegů a podřízených zůstává anonymní, je zpracováváno pouze odborným útvarem a hodnocenému se dostává do rukou jen celkový výsledek. Smyslem takového hodnocení je zpětná vazba od spolupracovníků pro hodnoceného, jiné závěry se nevyvozují. V některých firmách je toto hodnocení organizováno dobrovolně jako *hodnocení pro odvážné vedoucí pracovníky*.

Kritéria hodnocení

Systematické hodnocení musí být postaveno na kritériích, která umožňují srovnávat výsledky pracovníků s požadovaným výkonem. Existují tři základní typy kritérií hodnocení:

a) **ukazatele**, kritéria objektivní, ukazatele, jimiž jsou:

- počet vyrobených výrobků (kvantita),
- množství nedodělků, chyb zmetků (kvalita práce),
- množství nehod a havárií,
- počet nebo objem získaných zakázek,
- hospodářské výsledky řízené jednotky atd.

Je-li to možné, dává se přednost kritériím objektivním. Ta však bývají často zkreslena řadou jiných faktorů, které nelze ovlivnit úsilím pracovníka. Bagrista podává vyšší výkon, pracuje-li v písčité půdě, než v půdě skalnaté. Prodejce, který působí v bohatším regionu, bude úspěšnější. Ředitel jednotky, která má úspornější výrobní program, má lepší výsledky, než ředitel výroby náročné na zdroje.

b) **plnění úkolů**

Jde zejména o úkoly, které vyplývají z předchozího hodnocení, ale mohou to být i jiné úkoly (např. zavedení nové technologie, převedení agendy do softwarové podoby atd.). Zde je nutno na začátku jasně a přesně stanovit, jaký má být očekávaný výsledek – výstup – a podle toho pak hodnotit úroveň plnění. Jde o kritérium vhodné pro jakoukoliv oblast činnosti a snadno hodnotitelné.

c) *osobní kvality*,

kritéria subjektivní, která spočívají v hodnocení určité složky výkonu nadřazeným:

- odbornost, hodnocená stupni 1 až 5 nebo A, B, C,
- vedení a motivování pracovníků,
- komunikace a přesvědčování,
- pracovní nasazení atd.

Kritéria subjektivní jsou použitelná prakticky v jakékoliv činnosti. Narážejí však na potíže, která vyplývá z jejich podstaty – na subjektivní zkreslení: přílišnou mírnost vedoucího, nadměrnou přísnost, sympatie či antipatie vůči některým pracovníkům atd. Subjektivní prvky by měly být alespoň zčásti omezeny pomůckami pro hodnocení.

Postup systematického hodnocení pracovníků

Pokud chce organizace připravit motivující a spravedlivý systém hodnocení, lze doporučit následující postup:

1) *Uložení úkolů*

Vedoucí ukládá pracovníkovi úkoly na nastávající období, případně také způsob plnění úkolů. Další úkoly může ukládat v průběhu období.

2) *Sledování plnění úkolů*

Vedoucí si většinou ve svém záznamníku zapisují úkoly, které uložili podřízeným včetně termínu plnění. Při splnění úkolu by si měl vedoucí poznamenat stručně také úroveň plnění a případné nedostatky. Bude to velice důležitá pomůcka pro hodnocení pracovníka, která umožní relativně objektivní hodnocení a postižení celého hodnoceného období. Během hodnoceného období lze dávat pracovníkovi další úkoly.

3) *Výzva k hodnocení a příprava hodnocení*

Zhruba týden před hodnocením by měl vedoucí sdělit pracovníkovi termín a místo hodnocení a vyzvat ho, aby se na hodnocení připravil. Používá-li organizace k hodnocení standardizovaný formulář, předá jej vedoucí pracovníkovi. Pracovník si může zrekapitulovat své úspěchy a neúspěchy a připravit si jejich vysvětlení. Stejně tak vedoucí má možnost projít své záznamy a nachystat si zdůvodnění svých závěrů.

4) *Hodnotící rozhovor*

Je vhodné začít dotazem na práci. Pak probírá vedoucí dobré a špatné stránky práce hodnoceného podle výše uvedených zásad. Ponechává přitom prostor pro vlastní vyjádření pracovníka. Pohovor je uzavřen stanovením cílů pracovníkovi na další období.

Zásady hodnotícího pohovoru

Nemá-li hodnotící pohovor ztratit svůj motivační význam, měl by být veden podle určitých pravidel:

- 1) Pracovník a vedoucí přicházejí na hodnotící pohovor **přípravěni**. Vedoucí si rekapituluje práci pracovníka v posledním období, prochází záznamy o plněných úkolech, listy docházky atd. Předem uvědomuje pracovníka o termínu hodnocení.
- 2) Pro pohovor je třeba zajistit **klidnou místnost** bez vyrušování telefony. Vedoucí požádá sekretářku, aby nepřepojovala telefony. Nemá-li takovou možnost, vyhledá nějaký jiný prostor, kde nebudou s pracovníkem rušeni.
- 3) Na začátku dáme vědět, že **hodnocení bude pozitivní**. Tím odstraníme jistou nervozitu hodnoceného pracovníka, která obvykle hodnocení předchází. Vvoláme v něm také dojem, že vedoucí není zaujatý.
- 4) Vhodným začátkem je **dotaz na práci**. Ptáme se pracovníka na jeho práci a problémy s ní spojené, na množství času, které věnuje jednotlivým činnostem. To je emocionálně neutrální téma, o kterém pracovník rád mluví a které ho pro začátek zklidní. Těsně před hodnocením poznáme pohled pracovníka na věc. Současně si vyjasníme, zda pracovník skutečně dělá to, co dělat má, zda se například vedoucí nevěnuje příliš své odborné činnosti místo toho, aby řídil lidi.
- 5) Následuje **uznání pozitivních výsledků** práce. To, že řada věcí běží bez problémů, není samozřejmostí, ale zásluhou pracovníka. Pozitivní hodnocení by mělo převažovat nad hodnocením negativním. Opomenutí úspěchů snižuje pracovní úsilí.
- 6) Teprve potom probíráme **negativní skutečnosti**. Opačné pořadí demotivuje. Je důležité začít pozitivními výsledky, jinak se pracovník může domnívat, že vedoucí je zaujatý a nebude příliš vnímat další probírané skutečnosti.
- 7) Každá výtku musí být doložena **konkrétními fakty**. V opačném případě dáváme výřečnějším pracovníkům prostor pro neplodnou diskusi. Konkrétní kritika však vyžaduje důkladnou přípravu rozhovoru.
- 8) Nehodnotíme člověka („jsi nezodpovědný!“), ale konkrétní pracovní výsledky („v únoru jsi nesplnil termín dvou dodávek“). Tak se vyhneme zbytečnému zranění citů pracovníka a současně bezvýslednému dohadování („ale já si myslím, že nezodpovědný nejsem“).
- 9) Nejednáme s pracovníkem jako rodič s dítětem, ani jako učitel se žákem, ale jako dospělý s dospělým.
- 10) Výsledky práce pracovníka nesrovnáváme s ostatními a nedovolíme to ani hodnocenému pracovníku. V opačném případě se pracovník staví na úroveň vedoucího a dovoluje si hodnotit svého kolegu. Vedoucí není povinen důvody rozdílného hodnocení vysvětlovat. Výkonnost jiných členů pracovní skupiny je

pouze věcí vedoucího. Připustí-li vedoucí vměšování pracovníků do hodnocení ostatních, vznikne na pracovišti velmi napjatá atmosféra.

- 11) Hodnotící rozhovor se vztahuje k výsledkům práce, k úrovni výkonu pracovníka a k možnostem zlepšení, nikoliv k finanční odměně. O té rozhoduje vedoucí bez účasti pracovníků, i když se bude ohlížet na výsledky rozhovoru. Pracovníci nejsou schopni chápat objektivně všechny souvislosti stanovené mzdy – objem mzdových prostředků, výkon kolegů atd. Taktéž hrozí nebezpečí, že se celý pohovor zvrátí na jediné téma, kterým je mzda.
- 12) Mzda odráží pracovní výsledky i náročnost vykonávané funkce a není sociální institucí. Jinak ztrácí motivační účinek.
- 13) Hodnotíme celé sledované období, nikoliv jen posledních pár dnů. Lidská paměť má omezenou kapacitu – potlačuje starší zážitky, aby uvolnila místo zážitkům novějším. Mnozí pracovníci si to uvědomují a zvyšují své pracovní úsilí týden nebo dva před nadcházejícím hodnocením ve snaze ovlivnit vedoucího ve svůj prospěch. Aby se vedoucí těmto vlivům vyhnul, potřebuje zaznamenávat alespoň stručnými poznámkami úroveň plnění úkolů v průběhu stanoveného období.
- 14) Hodnocení má být zakončeno konkrétními úkoly ke zlepšení výkonu pracovníka a k odstranění nedostatků v jeho práci. Pohovor bez konkrétního výstupu ztrácí smysl.

Pomůcky pro systematické hodnocení

Vhodnými pomůckami pro hodnocení jsou předtištěné formuláře. Vedou hodnotitele při jeho práci a současně zaručují jednotný přístup k hodnocení u všech manažerů ve firmě současně. Na takovém formuláři lze uvést:

- a) jméno hodnoceného a hodnotitele,
- b) analýzu práce, která umožní srovnání názorů na obsah činnosti u hodnotitele i hodnoceného,
- c) hodnocení výkonu pracovníka v jednotlivých kritériích (kvalita, množství práce, ekologická kritéria, modernost řešení, atd.),
- d) úkoly stanovené na další období.

Takové formuláře zpracovávají firmy pro své manažery, ale také si je mohou vedoucí připravit sami pro potřeby hodnocení vlastních pracovníků.

Hodnocení výkonu pracovníků (tj. položku c) ve formuláři) mohou usnadnit následující postupy:

- grafické škály,
- pořadové systémy,
- technika kritických událostí a
- seznamy aktivit.

1) **Grafické škály**

Grafické škály hodnocení výkonu umožňují srovnání hodnocení různých pracovníků a hodnotitelů. Hodnotitel uvádí na určité škále, „jak silně“ se určitá stránka výkonu projevuje. Tak lze na škálách o rozsahu 1 až 5, 1 až 7 nebo 1 až 9 posuzovat dimenze jako kvantita a kvalita výkonu, odborná úroveň práce, péče o svěžený stroj atd.



Obrázek 6.1. Grafická škála

Nevýhodou škál je to, že mírný vedoucí dává svým pracovníkům často vysoké hodnocení na rozdíl od přísných vedoucích, kteří své pracovníky znevýhodňují. Jiní vedoucí neradi uvádějí rozdíly a umísťují většinu pracovníků do průměru.

2) **Srovnávací systémy**

Srovnávací systémy a škály chování umožňují eliminovat některé z chyb hodnocení – zejména konstantní chybu a centrální tendenci. Hodnotitel zde nehodnotí úroveň výkonu pracovníka, ale provádí srovnání výkonu pracovníka s výkonem jiných pracovníků. Srovnávací systémy však neumožní respektovat reálné rozdíly mezi pracovními skupinami – předpokládají stejnou úroveň všech kolektivů. Znevýhodnění pak jsou lidé v dobrých pracovních skupinách a zvýhodnění budou pracovníci z horších pracovišť.

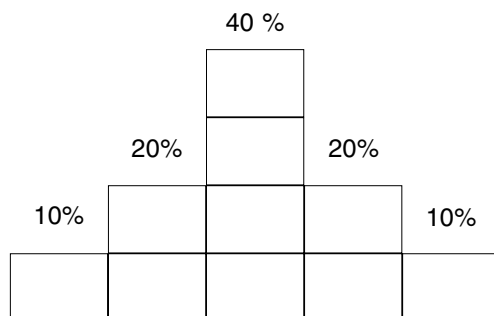
- a) **Pořadový systém** vyžaduje, aby vedoucí srovnal hodnocené pracovníky do pořadí od nejlepšího po nejhoršího. Protože tato data jsou vždy relativní, nedovolí určit, jaká je vlastně úroveň zařazených pracovníků – zda je dobrá či špatná. Dále je obtížné vytvořit takové pořadí při velkých počtech hodnocení lidí.
- b) **Párové srovnání** je metoda, ve které je výkon každého pracovníka srovnáván postupně s výkonem všech ostatních. Hodnotitel zvažuje, který z dvojice je lepší. Pak se zaznamenává počet pozitivních srovnání pro každého pracovníka. Nejlepší je ten, kdo získal nejvíce pozitivních voleb ve vztahu k ostatním. Většinou se hodnocení provádí na jediné dimenzi – celkovém výkonu. Není problém zorganizovat takové hodnocení pro několik málo pracovníků. Vzhledem k tomu, že počet srovnání narůstá s počtem hodnocených pracovníků podle vzorce

$$N(N - 1) / 2,$$

stává se hodnocení velkých skupin pracovníků velmi náročným.

- c) Škála **nucené distribuce** je velmi užitečná v situaci, kdy použití ostatních metod je nesnadné, zejména pro velký počet hodnocených pracovníků. Vedoucí zařazují lidi do pěti kategorií, do první dávají 10% nejlepších, do druhé 20% dobrých, do třetí 40% průměrných, do čtvrté 20% slabších a do

páté 10% nejhorších. Tabulka pro takové hodnocení 10 lidí může vypadat takto:



Obr. 6.2. Hodnocení nucenou distribucí

Do jednotlivých políček pak jsou vepisováni pracovníci podle svého výkonu. Při větším počtu pracovníků se tabulka adekvátně zvětší. Pokud nějaký pracovník přebývá přes počet, lze tabulku o několik málo políček někde doplnit, pokud naopak schází, zůstane některé políčko prázdné. Tato metoda je i při velkém množství hodnocených lidí praktická – vedoucí snadno určí několik málo nejlepších a nejhorších, dále ty, kteří podávají spíše lepší nebo slabší výkon, a ostatní pak ponechá ve středním sloupci.

3) *Technika mimořádných událostí*

spočívá v zaznamenávání všech událostí, které nějakým způsobem vybočují z každodenního pořádku ať už v pozitivním (pomoc spolupracovníkovi), nebo v negativním smyslu (havárie stroje v důsledku zanedbání povinností). Vedoucí získává přehled o problémech či úspěších jednotlivých pracovníků během sledovaného období.

4) *Seznamy aktivit*

Uvedené pomůcky pro hodnocení dávají značný prostor subjektivitě. Různí vedoucí si kritéria hodnocení mohou vykládat různě: zatímco jeden vidí za kvalitou práce například projekt akce, domyšlený do všech detailů, jiný si představuje esteticky vzorně zpracovaný materiál na křídovém papíru. Subjektivní prvek do jisté míry vyloučí metoda zvaná seznam aktivit. Neoperuje s abstraktními pojmy jako je „kvalita“, „efektivnost práce“ atd., ale přímo uvádí konkrétní aktivity pracovníka: „nechává stroj nevyčištěný“, „chybí mu položky v seznamu“ nebo „na schůzku přichází včas“. Vedoucí pak hodnotí tyto skutečnosti na seznamu slovy „ano-ne“ nebo raději na škále „skoro vždycky – často – občas – málokdy – nikdy“. Tak vedoucí zaznamenává přímo skutečné aktivity pracovníka, nikoliv nějaké své abstrakce o jeho výkonnosti. Je však nezbytné, aby seznam konkrétních aktivit byl dopředu řádně připraven.

Hodnocení a finanční odměňování

Odměňování pracovníků, zejména pak pohyblivá část mzdy, bývají často považována za hlavní, nebo dokonce jediný účel hodnocení. Hodnocení by se však spíše mělo

zaměřit na rozvoj výkonnosti pracovníka a odstranění nedostatků. Odměna za práci sice odráží pracovní výkon, musí však respektovat řadu jiných faktorů.

Často diskutovanou otázkou je, zda mzdu pracovníků zveřejňovat, či nikoliv. Pro obě varianty existují silné argumenty:

- mzda by měla být zveřejněna, protože tak se stane silným motivačním činitelem, povzbudí pracovníky, aby se pokusili dosáhnout výsledku úspěšnějších kolegů; mzdu jednotlivce se také stěžejí v našich podmínkách podaří utajit,
- mzda by měla být utajena, protože její zveřejnění vyvolá u pracovníků závist, nespokojenost, zatrpknutí a způsobí vedoucímu mnoho problémů.

Současný názor doporučuje zveřejnění výše mzdy v takových případech, kdy se lze opřít o objektivní kritéria výkonu (počet uzavřených smluv u prodejců, počet vyrobených kusů u dělníků). Ve všech ostatních případech bude lepší výši výdělku ostatních pracovníků utajit.

Otázky k zamyšlení:

1. Jaká kritéria (ukazatele, úkoly, osobní kvality) byste navrhli pro hodnocení výkonu těchto pracovníků:
 - vedoucí pobočky cestovní kanceláře:
 - řidič kamionové přepravy:
 - středoškolský učitel:
 - ředitel cementárny:
2. Proč je důležité, aby se vedoucí i pracovník připravili na hodnotící rozhovor?
4. Kolik párových srovnání je třeba provést v pracovní skupině o 4, 6, 12 členech?
4: _____ 6: _____ 12: _____
5. Zde je seznam kritických událostí získaný sledováním činnosti prodavače. Zkuste k jednotlivým položkám přiřadit hodnoty na škále -7 až +7 z hlediska pozitivního či negativního významu události pro „měsíční obrat prodejny“.
 - _____ po zakoupení zboží uvede ještě další kvality zboží
 - _____ čeká, až se na něho zákazník sám obrátí
 - _____ nabízí hlavně nejdražší zboží
 - _____ děkuje zákazníkům za nákup
 - _____ vyzývá zákazníky, aby si pospíšili, protože se zavírá
 - _____ zabývá se různými aktivitami (čtení novin)
 - _____ pochvaluje si, jak zboží zákaznicím sluší

6. Nyní zkuste udělat totéž při kritériu „spokojenost zákazníků“. Obě hlediska jsou jistě důležitá. Co rozhoduje o preferenci jednoho z nich?

- _____ po zakoupení zboží uvede ještě další kvality zboží
- _____ čeká, až se na něho zákazník sám obrátí
- _____ nabízí hlavně nejdražší zboží
- _____ děkuje zákazníkům za nákup
- _____ vyzývá zákazníky, aby si pospíšili, protože se zavírá
- _____ zabývá se různými aktivitami (čtení novin)
- _____ pochvaluje si, jak zboží zákaznicím sluší

Případová studie:

HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PRÁCE

Vedoucí dílny ve velké strojírenské firmě, Ing. Antonín Prokop má za úkol pravidelně, vždy po ukončení čtvrtletí, hodnotit výsledky práce svých podřízených. Vedoucí proto vždy v určeném termínu vyzývá jednotlivé pracovníky, aby se dostavili k němu do kanceláře. V pondělí dopoledne skončila porada divize dřívě; zavolal si proto jednoho z pracovníků útvaru, Pavla Bergera, k rozhovoru o jeho pracovních výsledcích v minulém čtvrtletí. Na základě těchto výsledků se pak stanovuje pohyblivá složka mzdy na další období.

Pavel je absolventem SPŠ strojní. Nastoupil do firmy před šesti lety hned po škole. Zprvu působil v jiné výrobní jednotce, nyní již asi rok pracuje u Ing. Prokopa jako mistr. Prokop ví, že Pavel je energický a že také v případě potřeby dokáže zabrat a vyburcovat pracovníky k vysokému výkonu. Na druhé straně však v době, kdy nic neboří, si dává na všechno dost času a nechává věcem volný průběh. Možná, že právě z toho pak vyplývá veškeré šturmování před vypršením termínu předání dodávky. Zvláště v posledním týdnu si Ing. Prokop všiml, že Pavel několikrát chyběl na pracovišti, když ho sháněl. Jinak ve chvíli, kdy Pavla volal k sobě do kanceláře, si nemohl na nic jiného, co by se týkalo hodnocení, vzpomenout. Rozhovor probíhal asi takto:

♦ *Tak, Pavle, měli bychom spolu udělat hodnocení tvých výsledků za čtvrtletí, abych ti mohl napsat peníze. Doufám, že nemáš zrovna nic důležitého. Když tak si to skoč vyřídit, já si ještě mezitím objednáám hovor s Teplicemi. K tomu hodnocení já mám vlastně jednu takovou věc. Ty věčně nejsi na pracovišti, já jsem tě minulý týden sháněl asi pětkrát – to bylo, myslím, v úterý a ve středu. Nikdy tam nejsi, pak se nedá nic udělat, já jsem zrovna potřeboval vědět, co je potřeba ještě zajistit pro práci na dodávce pro Energostav. Vadí mi, že jsi takový nezodpovědný a pořád se někde flákáš. Já to mám brozně nerad, já potřebuji, abyste byli na pracovišti, když je potřeba. Co já vím, jestli chodíš někam vykecávat s ženskýma, nebo jestli sedíš v hospodě. Mě je to vlastně jedno, ale když je nesvědomitý mistr, jací potom mají být dělníci, to bychom to mohli zrovna zabalit. Zvlášť když vidíš, že se blíží hodnocení ...*

(Vtom zazvonil telefon a Ing. Prokop začal vyřizovat nějakou reklamaci s Teplicemi. Zjistil, že dotyčný pracovník není přítomen, řekl, že zavolá ještě za hodinu).

...Kde jsme to skončili? No, já bych potřeboval u tebe vidět víc odpovědnosti a lepší přístup k práci (na nic dalšího, co by k hodnocení dodal, si Ing. Prokop nemohl vzpomenout). To víš, jde tady nejenom o firmu, ale také o tvoje peníze.

- ♦ Já tedy nevím, na základě čeho si myslíš, že se někde flákám. Proč ses mne napřed nezeptal, kam chodím? Já jsem musel být každou chvíli u Vyroubala na technickém, protože ten projekt, co jsme dostali, nestál za nic, pořád se tam něco musí předělávat. Kromě toho se taky musím starat o materiál, ta ženská tam věčně není. Nabání pořád toho mladého Třímala, musel jsem tam chodit někdy i třikrát denně. Je to pořád rychlejší, než bych se tam pokoušel telefonovat.
- ♦ No tak dobře, to byl ten poslední týden, ale tady jde o to, že nemáš dost odpovědnosti, jde o ten tvůj přístup.
- ♦ Tak mohl bys mi říct, v čem se ti zdá, že nemám dost odpovědnosti? Zatím jsi mi vytýkal jenom to, že jsem poslední týden měl lítání kolem zakázky.

(Ing. Prokop měl dojem, že těch problémů bylo za čtvrtletí víc, ale znovu si nemohl vzpomenout, čeho se to týkalo. Teď se mu začalo zdát, že Pavel Berger vlastně ani nebyl tak špatný). No na druhé straně uznávám, že obě dvě zakázky, jak pro Žilinu, tak pro Varnsdorf byly bez problémů. Žouželka si chválil, jak jste to dobře udělali. Tak jenom ...

(Znovu zazvonil telefon a Ing. Prokop chvíli telefonoval. Když už byl v tom telefonování, nechal si znovu zavolat Teplice a s někým dlouho hovořil).

No tak už jsme tady dost dlouho, já teď budu muset na mzdu. Takže v podstatě ty výsledky nejsou tak špatné, jenom udržovat lepší kázeň na pracovišti. U Horváta třeba je perfektní kázeň, taky kdykoliv tam přijdu, okamžitě mi řeknou, kde zrovna mistr je. Nebo Pepa Brychta, tam to taky funguje perfektně.

- ♦ Když už jsme u Horváta, ten má speciálně na zásobování chlapa, který se zabývá skoro jenom jeho skupinou. Honza Horvát nemusí nabánět nějakou línou ženskou jako já. Taky má k dispozici kvalitní projekt. A že by se zrovna přetrbnul, to se mi nezdá. Já nevím, za co má o šest stovek víc než já.
- ♦ Tak zase musíš uznat, že Horvát si svoje peníze zaslouží, protože dělají mimořádně náročnou zakázku. Musí taky koordinovat práci své skupiny s jinými útvary a více méně ručí i za činnost ostatních. Jde o práci skoro 50 lidí.
- ♦ No, to se mi nezdá, že by ta jejich práce byla vůbec nějak náročná. Myslím si, že bych mohl mít ten sám plat, co má Horvát. My taky musíme dělat na těch zakázkách spoustu věcí, které si ani neuvědomuješ. Skoro polovinu své pracovní doby trávím vlastně sám manuální prací, protože jsou to komplikované věci, které se nedají chlapům svěřit.
- ♦ To máš možná pravdu, že rozdíl ve mzdě mezi tebou a Horvátem je moc velký, s tím bych měl něco udělat. Taky je mi jasné, že to nemáš snadné, manželka je na mateřské a musíš živit tři děcka a ještě splácet barák – to se máš co otáčet. Já ti tedy

něco přidám. Proboba, proč ale sám děláš manuální práci? Na to tam nejsi, raději se věnuj lidem.

- ♦ *Já bych řekl, že dělám zrovna to, co je hodně důležité.*
- ♦ *Teď už musím opravdu běžet (řiká Ing. Prokop a mezitím zazvoní další telefon, u kterého stráví 10 minut). Vidiš to, kdybych byl šel, neotravoval by ten Zlámal. Máte to už pro něho hotové?*
- ♦ *Už jdu na to. Já jsem myslel, že mi ještě něco řekneš, co se má dělat dál.*
- ♦ *Bobužel, dnes to už nejde, až skončím ve mzdoce, půjdu na dopravu a až to tam vyřídím, pojedu do Chrudimi. Snad během týdne.*

Tím skončilo pravidelné hodnocení Pavla Bergera.

Otázka k případové studii

1) Jakých chyb se dopustil Ing. Prokop během hodnotícího pohovoru?

Shrnutí

Hodnocení pracovního výkonu je pro vedoucího velmi důležitou činností, kterou dává zpětnou vazbu pracovníkovi, motivuje ho, usměřuje jeho další činnost a osobní rozvoj, stanovuje jeho mzdu. Vedoucí hodnotí pracovníky v každodenním styku, po dosažení určitých pracovních výsledků, systematicky při pravidelných setkáních, při stanovování finanční odměny nebo při příležitosti hodnocení cílů.

Systematické hodnocení pracovníků by mělo sledovat následující etapy: 1. uložení úkolů, 2. sledování plnění úkolů, 3. výzva k hodnocení a příprava hodnocení, 4. hodnotící rozhovor a stanovení úkolů na další období.

Hodnotící rozhovor by se měl držet určitých zásad (zahájení pozitivními informacemi a následný přechod k negativním stránkám výkonu, nepřipuštění hovoru o výkonnosti jiných pracovníků, hodnocení výsledků práce nikoliv osoby hodnoceného, nevtahování sociálních otázek atd.). Ke zkvalitnění hodnocení slouží řada pomůcek: analýza práce, formuláře s grafickými škálami, srovnávacími systémy, seznamy mimořádných událostí nebo seznamy aktivit.