

5. Hodnocení pracovníků

Citát: Každého z nás, zaměstnává náš zákazník.

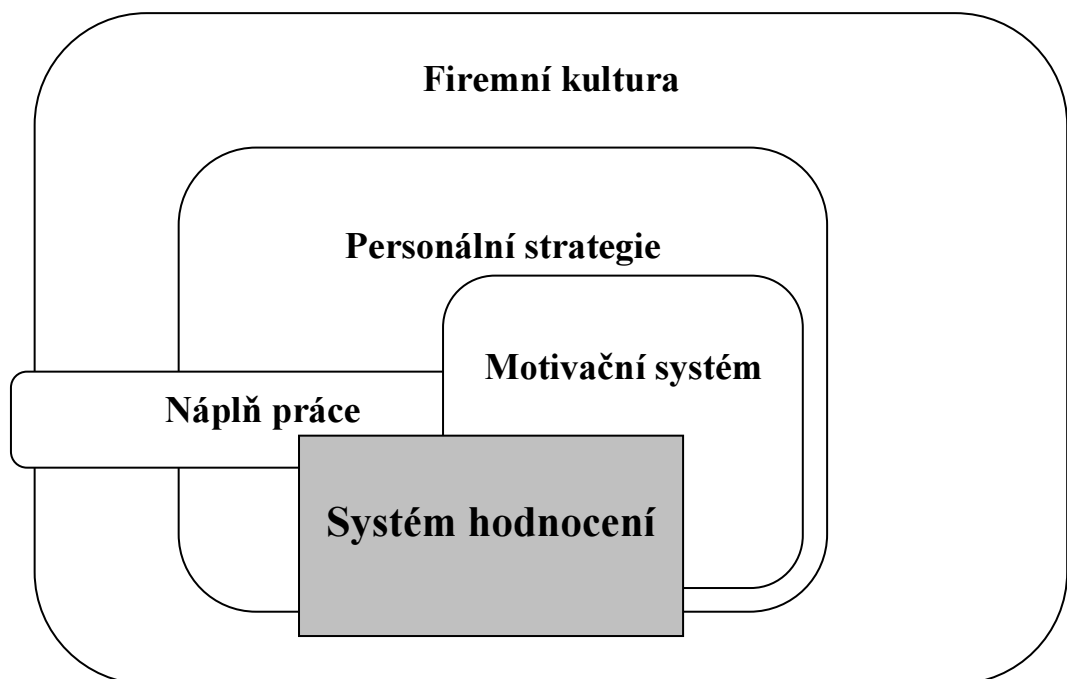
Citát: Mudrc hledá všechno v sobě, nerozumný člověk všechno v druhém. (Konfucius)

Citát: Když se zapne první knoflík špatně, pak je celé zapínání špatně. (J.W.Goethe)

V mnoha firmách hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu selhává – stává se rutinní a formální záležitostí. Hodnocení jsou psána v chvatu, aby bylo povinnosti učiněno zadost. Chybí návaznost na praktickou personální práci. Formulace typu: „Je loajálním pracovníkem, který je v kolektivu oblíbený“ nic nevyovídají. Důvodů bývá několik. Dostaneme se k nim z opačné strany při výčtu podmínek fungování efektivního systému hodnocení.

Kontext systému hodnocení

Velmi často je hodnocení pracovníků ve službách odměňování, je jeho nástrojem. Toto pojetí podporuje řada reprezentativních publikací z oblasti personálního managementu (např. Armstrong: Personální management, Grada). Jsme však přesvědčeni, že musí dojít k emancipaci této personální činnosti na roveň s odměňováním a vzděláváním. Při koncipování systému hodnocení je třeba zohlednit ještě další aspekty.



Ze schématu vyplývá, že při koncipování a systému hodnocení je třeba dbát na provázání především:

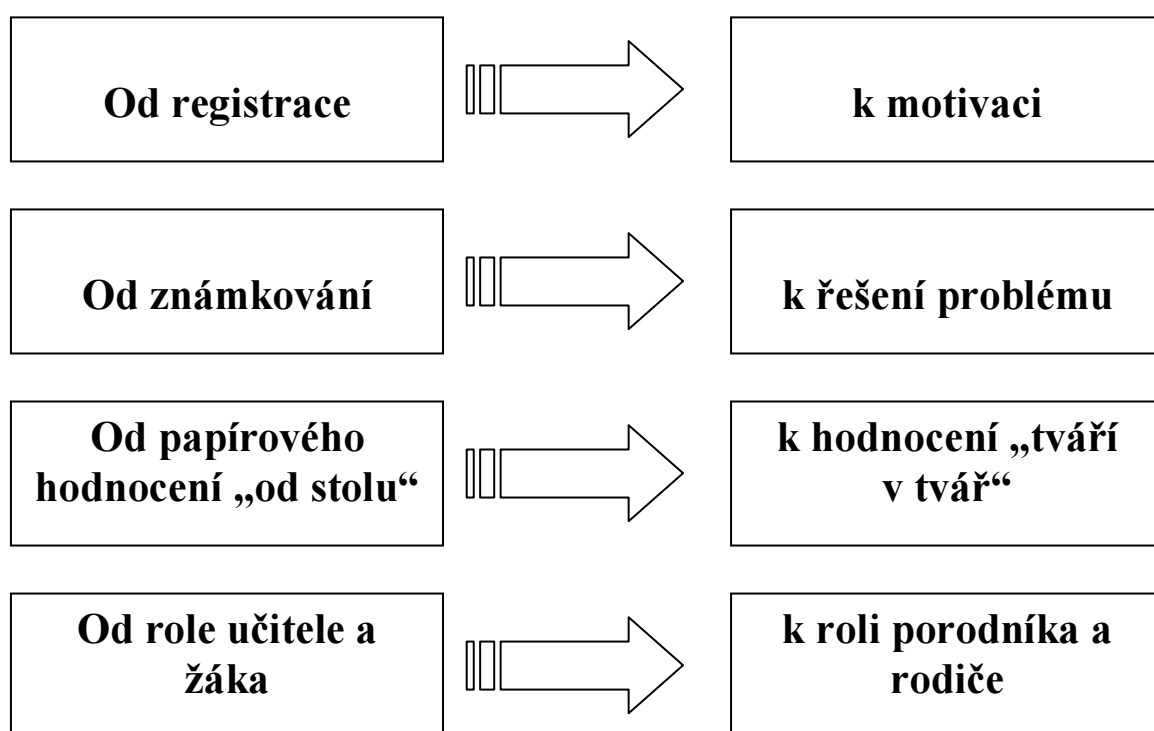
1. s náplní práce (viz Assessment funkčního místa, část A – popis funkčního místa; viz modul 2);

2. s motivačním systémem a dalšími personálními činnostmi, které tvoří jeho jádro (viz modul 3);
3. s personální strategií, která je odvozena od firemní (business) strategie (viz modul 1);
4. s firemní kulturou (viz modul 1).

Samozřejmě že cíle a úkoly, které jsou formulovány v rámci hodnocení mají návaznost na firemní cíle, jsou jejich rozpracováním na divizi, tým, jednotlivce.

Trendy v současných systémech hodnocení

V odborné literatuře, která spadá do oblasti nového paradigmatu managementu a v systémech hodnocení, které efektivně fungují lze zaznamenat tyto posuny:



Od registrování toho co se stalo a hodnocení takové minulosti s pečlivě vychytanými chybami, efektivní hodnotící systémy se zaměřují na budoucnost prostřednictvím motivování a řešení problému. Cílem je především zlepšit výkon v budoucnosti. To se nemůže dít byrokratickým způsobem, je třeba s lidmi mluvit a motivovat je, aby oni sami byli autory různých návrhů cílů a způsobů jejich dosažení. Hodnotitel si tedy nehraje na učitele, který nejlépe ví. **Hodnocený se stává aktivním subjektem hodnocení, nikoli jeho pasivním objektem.**

Poslání hodnocení („proč“)

V hodnocení je víra v možnosti zlepšení, rozvoje hodnoceného, sladění vzájemných očekávání(hodnoceného, nadřízeného a jejich firmy). Dobré hodnocení posiluje jak sebeřízení a seberealizaci, tak dosažení firemních cílů.

Cíle hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků může být zaměřeno na několik cílů najednou. Nelze se však zaměřit na všechny a stejnou měrou, protože by došlo k rozmělnění nasazení. Ztratilo by se zaměření na cíl. V závislosti na personální strategii i mohou být preferovány různé cíle. Stejně tak se budou cíle lišit podle skupin pracovníků. Uvedeme si nejdůležitější cíle hodnocení:

1. Monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám
2. Pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování
3. Identifikovat potenciál pracovníka
4. Poskytovat pracovníku zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná
5. Identifikovat potřeby v oblasti rozvoje
6. Poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným
7. Zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovování cílů a definování postupů a podmínek jak jich dosáhnout)

Stejně jako u formulování zásad efektivního náboru a výběru prvním bodem, kde byl požadavek „Nejdříve KOHO, CO, až pak JAK a ČÍM“, i u hodnocení pracovníků platí stejná zásada.

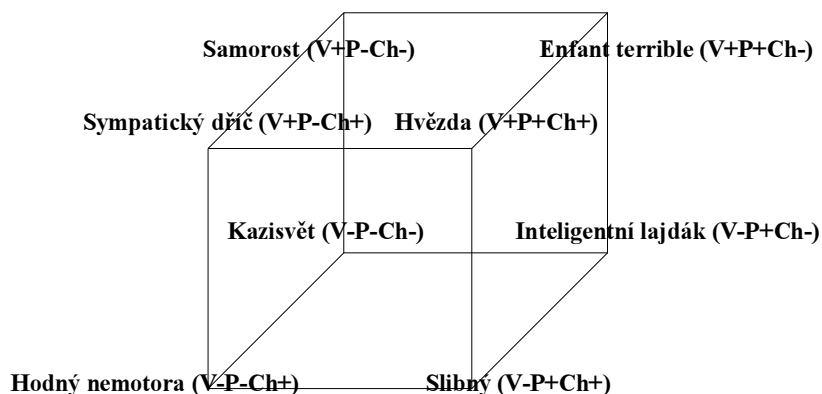
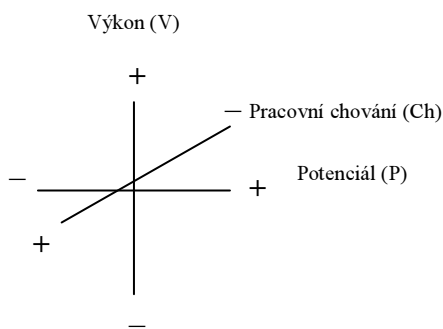
Tři základní oblasti hodnocení („co“)

V modulu věnovaném motivačnímu systému a projektu jsme jako jeho základní oblasti personální práce vymezili trojici HODNOCENÍ-ODMĚŇOVÁNÍ-ROZVOJ. Pro každou z těchto personálních činností a oblastí je výchozím jeden společný model. Proto spolu vytváří logickou trojici. Tento model je tvořen třemi osami:

1. potenciál (vstupy dané znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi apod.)
2. výkon (měřitelný výstup)
3. pracovní, profesionální chování (proces)

Při grafickém znázornění získáme trojrozměrný model, který nám generuje 8 rozličných pracovních typů. Jejich rozpoznávání, stabilita či proměnlivost mají dopad především do oblasti dalšího rozvoje. Každý z těchto typů si vyžaduje poněkud jinou motivační strategii. Proto se k tomuto modelu vrátíme v modulu Rozvoj a vzdělávání.

Přiřadíme-li každé proměnné hodnoty + a – a vytvoříme tři osy (vertikální, horizontální a předozadní), vznikne nám krychle na jejímž vrcholu je 8 pracovních typů.



Volba motivační strategie podle pracovního typu

V	P	Ch	Pracovní typ	Náměty pro motivační strategii
+	+	+	Hvězda	Dávat náročnější úkoly, povzbuzovat neformální autoritu, dávat za vzor. Delegovat. Povýšit.
+	+	-	Enfant terrible	Více zapojovat do skupinových úkolů nebo naopak pověřovat samostatnými úkoly, při nichž nepříjde do styku s druhými – podle typu osobnosti. Každopádně vyžaduje zásadový, nepromíjející přístup, neopomíjející žádný klad. Potřebuje přijetí druhými, žádné mravokárství. Shaping od mentora či kouče.
-	+	+	Slibný typ	Poskytovat více podpory než koučingu, podporovat odvahu, odolnost a sebedůvěru.
-	+	-	Inteligentní lajdák a provokatér	Dát hranice, termín změny s jasnými dopady v případě nesplnění. Koučovat a co nejvíce zpětné vazby. Shaping.
+	-	+	Sympatický dřič	Instruovat a vytvořit podmínky pro sebevzdělávání.
+	-	-	Samorost	Koučování a shaping.
-	-	+	Hodný nemotora	Po neúspěšném doučování za pomoci druhých (lidí typu enfant terrible) uvažovat o přeřazení.
-	-	-	Kazisvět	Problematický výběr. Je třeba otevřeně mluvit o možnosti odchodu. Iniciativu k nápravě ponechat výhradně na dotčeném člověku. Jasně stanovit termín viditelných změn.

Náměty pro motivační a rozvojovou strategii zde uváděné nejsou úplné, jsou podkladem pro další rozpracování.

Je zřejmé, že u některých pracovních funkcí bude větší váha položena na výkon a proces (zejména v prodejně zaměřených jednotkách), naopak tam, kde je výkon obtížně měřitelný, bude větší váha na vstupech a procesu (administrativa).

U obchodníků tak mohou být takové váhy:

1. potenciál 0,1; resp. 10%
2. výkon 0,6; resp. 60%
3. proces 0,3; resp. 30%

U mzdové účetní mohou být jiné váhy:

1. potenciál 0,4; resp. 40%
2. výkon 0,3; resp. 30%

3. proces 0,3; resp. 30%

Procentuální výsledek v té které oblasti hodnocení je spojení s příslušnou váhou. Obojí pak má přímý vztah k odměňování.

Nezbytné předpoklady efektivního systém hodnocení („jak“, „za jakých podmínek“)

1. má důslednou a přesvědčenou podporu top managementu
2. je v souladu s firemní kulturou
3. podporuje cíle organizace a odpovídá jejím potřebám (business strategii)
4. je akceptovaný pracovníky
5. je administrativně nenáročný
6. je zároveň hodnotící a rozvíjející (návaznost na systém odměňování a systém rozvoje)
7. je nepřetržitý
8. je vyhodnocován (hodnocení hodnotícího systému)

Metody hodnocení („jak a čím“)

Metody hodnocení lze řídit podle toho, jaké mají převažující zaměření vzhledem k času. Může jít o metody převážně orientované do minulosti nebo o metody převážně orientované do budoucnosti. Metody orientované do minulosti, k tomu, co se již stalo, mají blíže k odměňování. Metody orientované převážně do budoucnosti jsou blíže rozvoji, vzdělávání. Je tedy zřejmé, že při hodnocení pracovníka je třeba využít metod zaměřených k minulosti i k budoucnosti.

Metody zaměřené na minulost:

1. Pracovní normy a záznamy o dosažených výsledcích
2. Zpětná vazba a metoda hodnocení na místě
3. Metoda klíčové události
4. Hodnotící stupnice
5. Komparativní metody

Metody zaměřené na budoucnost:

6. Motivačně hodnotící pohovor (sebehodnocení a hodnocení nadřízeným)
7. Psychologické zhodnocení
8. Assessment Centre
9. Supervize
10. MBO

Pracovní normy a záznamy o dosažených výsledcích

Pracovní normy se používají hlavně k měření výkonu úřednických a výrobních zaměstnanců, jejichž práce je orientovaná na výrobu nebo na výstup. Pracovní normy stanoví normální nebo průměrný výrobní výstup na zaměstnance při určité práci. Normy jsou určeny podle produkce za hodinu nebo podle času stráveného výrobou jedné jednotky. Je možno použít časových a pohybových studií pro stanovení kritérií výkonu člověka při určité práci.

Pracovní vzorky, statistická metoda pro stanovení výrobních norem založená na nahodilých vzorcích, může být pro stanovení norem také použita.

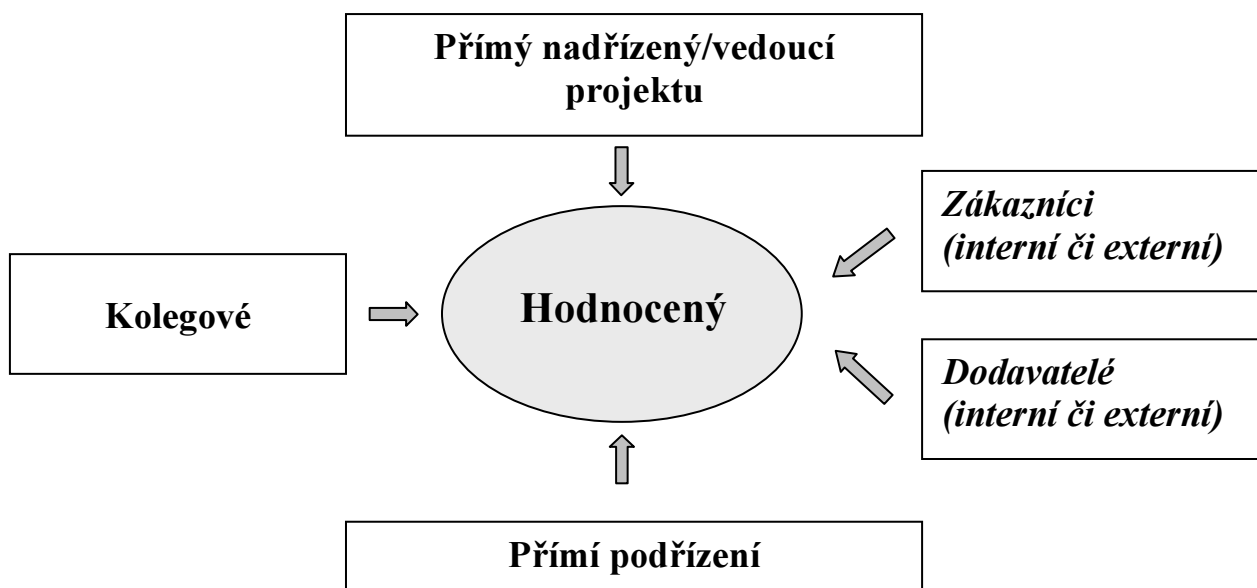
Jen málo organizací používá pracovních norem jako jediné techniky hodnocení práce.

Zpětná vazba a hodnocení na místě

Zpětná vazba a hodnocení na místě probíhá během výkonu (chování) či bezprostředně po něm. Obvykle není vázána na administrativu, je bezprostřední reakcí nadřízeného. Některé z takto zachycených výkonů či projevů jsou pak zapsány jako klíčové události (viz následující metoda).

Zpětnou vazbu nemusí poskytovat jen bezprostřední nadřízený, ale i další lidé, se kterými hodnocený přichází do styku. Takto vzniká 360° zpětná vazba.

Model 360° zpětné vazby



Při 360° zpětné vazbě získáváme informace z těchto zdrojů:

1. sebehodnocení
2. hodnocení nadřízeným
3. hodnocení kolegy
4. hodnocení podřízenými
5. hodnocení zákazníkem (externím či interním)

6. hodnocení dodavatelem (externím či interním)

Na všech úrovních hodnocení jsou posuzovány předem formulované kvality - způsobilosti, kompetence, které se zrcadlily ve výkonu a projevu za uplynulé období (opět tři osy: VÝKON-CHOVÁNÍ-POTENCIÁL). Je tedy metodou zabývající se minulostí, tím, co se stalo a jak je to vnímáno druhými. Zároveň však tato metoda a zpětná vazba vůbec má v sobě ohromný potenciál změny.

Metoda vyžaduje užití softwaru.

Metoda klíčové události

Je velmi vhodnou metodou pro svou malou časovou a administrativní náročnost. Spolehlivě brání efektu posledního měsíce, který „překrývá“ dřívější události. Zároveň umožňuje si uvědomit, jestli některé události nejsou opakující se, ať již pozitivní nebo negativní. Ačkoliv jde o metodu zaměřenou k tomu, co se stalo, lze ji kvalitně využít při koncipování změny a rozvoje.

Metoda klíčové události

Jméno a příjmení posuzovaného _____ Ilja Pivonič _____

Hodnotitel __ Bořivoj Ochablý __

Každý týden (14 dní, 1 měsíc) u svého podřízeného popište chování, které se vám líbilo a které ne, tzn. že každý týden (14 dní, 1 měsíc) je třeba nalézt u podřízeného jak kladné, tak záporné chování, bez ohledu na jejich poměr či závažnost. U každého zápisu je pak třeba vyznačit váhu události (1=minimálně závažná událost; 5=maximálně závažná událost)

Datum	Pozitivní událost	Váha	Negativní událost	Váha
29.3.01	Řešil situaci s rozzlobeným zákazníkem Blabolilem tak, že se nevymlouval, orientoval vše hned do řešení, navrhol konkrétní postup, jak vyřešit situaci.....	5	Dotaz nové kolegyně na to, jak má postupovat při chybné platbě kartou odbyl tím, že to není jeho starost.	3

Předpokladem efektivnosti této metody je být co nejvíce popisný a konkrétní, aby bylo možno rozumět zápisu i po půl roce. Kdybychom zapsali, že projevil velmi dobrou zákaznickou

orientaci (malou kolegiální), bylo by to hodně hodnotící a obecné, že bychom si po čase obtížně vybavovali, jaká konkrétní situace se za takovým hodnocením skrývá.

Hodnotící stupnice

Hodnotící stupnice jsou v zásadě trojího druhu

- Neverbální (grafické a numerické)
- Verbální
- Kombinované

Neverbální hodnotící stupnice

Grafické a numerické hodnotící stupnice jsou jednou z nejstarších a nejobvyklejších metod hodnocení výkonu. Grafické a numerické hodnotící stupnice rozebírají podle jednotlivých položek atributy práce, které popisují charakteristické rysy zaměstnance a jeho práce. Za každou položkou následuje stupnice, na které manažer oznamkuje zaměstnance někde mezi špatným a výborným. Pospojováním číselných hodnocení nám vznikne graficky vyjádřený profil. Hodnotící stupnice je snad jednou z nejpoužívanějších hodnotících metod, protože pro vedoucí je poměrně jednoduché ji vyplnit a protože stupnice vyžaduje méně času na naučení a používání než jiné metody. Jejich nevýhodou je to, že po určité době není až tak zřejmé, k jakým událostem se to které hodnocení vztahuje. To je možno vyřešit tím, že se pod každou stupnicí vloží prostor pro slovní komentář (viz kombinované stupnice).

Verbální hodnotící stupnice

Zatímco na grafické stupnici se manažer libovolně rozhoduje o tom, co různá bodová hodnota bodová hodnota představuje za vlastnost, výkon, projev, ve verbální hodnotící stupnici je určitý výkon či projev pojmenován.

Kombinované stupnice

V kombinovaných stupnicích se uplatňuje grafické, numerické a verbální vyjádření ke každé hodnocené charakteristice.

Komparativní metody

Komparativní metody jsou založeny na srovnávání pracovníků mezi sebou dle jednotlivých, předem daných kritériích. Povětšinou mají uplatnění tam, kde lze stanovit jednoznačně měřitelná kritéria (např. finanční objem získaných zakázek, fluktuace zákazníků, náklady na dosažení obrátu apod. u obchodníků) nebo je třeba různá dílčí hodnocení sloučit do celkového hodnocení.

Komparativní metody jsou vhodné do výrazně soutěživého a individualistického prostředí, zvláště když toto hodnocení je přístupno všem zúčastněným. Dokonce v některých obchodních firmách, které působí na našem trhu je zavedena praxe hodnocení obchodníků,

kteře probíhá průběžně a hodnotící cyklus je půlroční. Sledovaný výkon je sumarizován a s posledními dvěma obchodníky se firma loučí, i kdyby dosáhli výkonu, který by je v minulém období stavěl na první dvě místa. Obchodníci, kteří do firmy nastupují, mají půlroční dobu „hájení“ a nejsou zahrnuti do pořadí. Samozřejmě je jim známo, jak by se umístili. Takové hodnocení se hodí do kultury „ostrých hochů“. Ovšem v takovém prostředí a za uplatňování takových metod nebude možné očekávat významnější spolupráci a sdílení. Při zavádění komparativních metod je třeba postupovat velmi uvážlivě a zdůvodněně.

Metoda určení pořadí – jednokriteriální hodnocení

Patří k nejjednodušším metodám a nachází uplatnění u jednokriteriálního hodnocení. Měření je jednoznačné (např. tržby).

Pořadí	Příjmení	Obrat v tis. Kč
1.	Kedlubil Běďa	5.346
2.	Opruzník Slavoj	4.867
3.	Vořešprut Alois	4.242
10.	Myšvoral Josef	1.789

Kromě pořadí lze uvádět hodnoty, které sloužily jako kritérium pro určení pořadí. Prostě pořadí by bylo málo výmluvné a méně užitečné.

Metoda přidělení bodů – vícekritériální hodnocení

Metoda přidělování bodů se uplatní při posuzování podle vícero kritérií, kdy nestačí v těchto kritériích určit pořadí. Pomocí bodů lze určit interval, rozestup, např. mezi prvním a druhým může být podstatně větší než mezi druhým a třetím v pořadí. Na body lze převést výsledky v různých oblastech, které jsou vyjádřeny různými hodnotami (např. tržby, % loajálních zákazníků, znalosti produktů apod.) a vyjádřit tak profil kvalit u hodnoceného.

Metoda párového srovnávání

Metoda je vhodná v případech, kdy není možné u daného kritéria dosáhnout jednoznačného měření nebo když hodnotíme celkový výsledek (výkon, pracovní chování a potenciál). Celkový výsledek (přínos) obtížně můžeme získat součtem nějakých pořadí a jejich zprůměrováním.

Při metodě párového srovnávání je každý srovnáván s každým. Jménu ve sloupci je připsáno pořadí, které je určeno hodnotitelem při srovnávání s přínosem člověka uvedeného v řádku. Po vyplnění jsou hodnoty ve sloupcích sečteny a ten, kdo má nejnižší počet bodů, umísťuje se jako nejlepší na prvním místě.

Metody zaměřené do budoucnosti

Metody zaměřené směrem k budoucnosti mají těžiště v podnícení změny. Zabývají se tím, co by mohlo být. Oproti metodám zaměřeným na minulost je zde více víry, naděje. Metody zaměřené na budoucnost se snaží obejít úskalí plánování budoucnosti podle minulosti.

Motivačně hodnotící pohovor

Má dvě části. V první části pracovník hodnotí sebe. Ohlíží se za tím, co se stalo, ale nezůstává u toho, posléze se více zaměřuje k budoucnosti a ke kontextu (pracoviště, firma). Text otázek, bodů sebehodnocení pracovník dostává týden či čtrnáct dní dopředu, aby se mohl dobře připravit. Někdo pak přichází na takové hodnocení s přípravou na papíře, někdo jiný je připraven mluvit bez pomůcek. Někdo je detailní, jiný zase obecný apod. Vše je do určité míry informativní a významné. Nejde zde o zkoušení a překvapování hodnocených.

	Sebehodnocení	Komentář
1	Vlastní silné a slabé stránky, největší úspěch a nezdár (vzhledem k profesionálnímu životu) , s čím byl za uplynulou dobu u sebe spokojen, co považuje za svůj nejvýznamnější úspěch, s čím naopak není spokojen, co považuje za svůj největší nezdár. Tedy rozdělit na silné-slabé stránky (strukturálnější) a úspěch-nezdár (více situační).	Kromě obsahové stránky zde hodnotíme míru konkrétnosti a hloubky – jak je schopen rozlišovat mezi silnými a slabými stránkami na jedné straně a úspěchem a nezdarem na straně druhé.
2	Aspirace za 1 rok, 3 roky 3 formy postupu či růstu : <ul style="list-style-type: none">• Prohlubování odbornosti (profesní růst),• Postup v hierarchii (více manažerských kompetencí, kariérový růst),• Postup v horizontále (získání další odbornosti)	Zajímá nás preference toho kterého postupu či růstu a kvalita zdůvodnění. Proč takto a ne jinak.
3	Co potřebuje, aby dosáhl svých profesionálních cílů (vzdělávání, podmínky).	Otázka podsouvá její uchopení jako požadavku, „nastavené dlaně“ směrem k firmě. Zajímá nás, zda pracovník ji uchopí jako otázku po tom, co on sám je ochoten do toho vložit.
4	Silné a slabé stránky firmy , jak to vidí pracovník.	Zde nás zajímá, jak pracovník vnímá firmu jako celek. Je zřejmé, že zná její vizi, poslání a strategii? Jak si je formuluje sám pro sebe? Je schopen být kritický a zároveň loajální.
5	Co by jako první změnil u firmy , kdyby mohl.	Zde nás zajímá, jak pracovník ve svém uvažování „přesahuje práh“ svého pracoviště.
6	Co by změnil v organizaci své práce, co jej nejvíce brzdí (tedy něco je navíc a	Zde lze získat řadu cenných podnětů, na některé je možno reagovat ihned a zabezpečovat si tak budování důvěry v celý systém hodnocení.

	překáží), co mu chybí (tedy něco není, schází), aby dosáhl svých cílů.	
7	Co jej u firmy drží a co by se muselo stát, aby uvažoval o odchodu z firmy.	Odpověď velmi dobře naznačuje, co daného pracovníka motivuje a co naopak demotivuje.
8	Jiné, co pracovník považuje za důležité.	

	Hodnocení pracovníka nadřízeným	Komentář
1.	Pozitivní hodnocení – tj. ohodnocení toho s čím je nadřízený spokojený.	Probíhá zde vyhodnocení splnění cílů a úkolů za minulé období. Nic není samozřejmostí, nelze nic přejít tím, že to má přeci v popisu práce a tak to není nic mimořádného.
2.	Rezervy , tedy víra, že na něco pracovník má, ale z nejrůznějších důvodů nerealizuje.	Probíhá zde vyhodnocení splnění cílů a úkolů za minulé období.
3.	Perspektiva , jak firma počítá s pracovníkem.	Zde je příležitost odpovědět na hodnoceným vyjádřené ambice v předešlé části, ale také k seznámení s očekáváními nadřízeného a cíli firmy a s jejich významem, smyslem.
4.	Návrh řešení, opatření, stanovení cílů a úkolů	Defacto je zde integrován proces MBO. Taktéž výstup do rozvojového plánu.

Odpovědi na otázky 4 až 7 u sebehodnocení nám vlastně poskytují informace, které poměrně snadno můžeme uspořádat do podoby SWOT analýzy vytvořené „odspodu“.

Psychologické zhodnocení

Mezi metody psychologického zhodnocení patří zejména psychologické testy, které mohou mít formu výkonových testů, dotazníků či projektivních testů (viz Modul 3). Za psychologické testy považujeme všechny testy, které zkoumají osobnost člověka. Interpretace psychologických testů patří do rukou psychologa, proto manažer se setkává se závěry z těchto testů. Aby závěry byly relevantní a v souladu s profesionální etikou, je třeba užít přinejmenším 2 psychodiagnostických testů zaměřených k témuž.

Psychologické zhodnocení se vyjadřuje k osobnostnímu potenciálu hodnoceného.

Assessment Centre

Metodou AC jsme se zabývali v modulu 3 (nábor a výběr). Jak bylo zmíněno, metodu AC lze stejně efektivně a možná ještě příhodněji využít pro hodnocení především potenciálu a zaměření rozvoje. Podrobněji je rozepsána v modulu 3, takže zde je jen heslovitě připomenuta.

Supervize

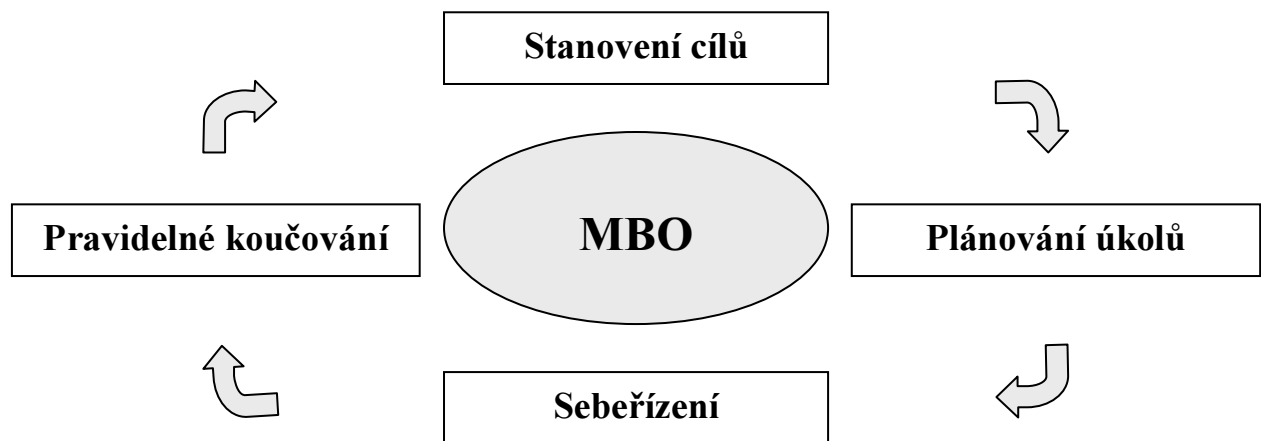
Podobně jako AC není jen metodou hodnotící, ale zároveň rozvojovou. Je jednoznačně zaměřenou na osvojení nových reakcí. Podrobněji bude představena v modulu věnovaném vzdělávání.

MBO (Management by Objectives)

Řízení podle cílů (MBO) má řadu synonym. Někdy se nazývá řízení podle výsledků (Management by Results – MBR) nebo plánování a kontrola práce (Work planning and review – WPR). Všechny tyto a podobné přístupy obsahují stejné základní prvky:

1. Stanovení cílů - jádro procesu MBO. Tento proces začíná formulováním dlouhodobých cílů a kaskádovitě spadá dolů přes cíle organizace, cíle menších organizačních jednotek až k individuálním cílům. Důraz je kladen na měřitelnost.
2. Plánování akcí, úkolů – zatímco cíle specifikují *co (čeho)* má být dosaženo, akce a úkoly specifikují, *jak* toho má být dosaženo
3. Sebeřízení – předpokladem úspěchu MBO je kvalitní motivace, znalost MBO a úsilí, které jsou nenahraditelné pro samostatné plnění úkolů.
4. Průběžná pravidelná kontrola, resp. koučování – zabezpečuje sledování, zpětnou vazbu k plnění dílčích cílů, resp. úkolů. Nelze se spoléhat jen na kvalitní sebeřízení, je třeba průběh naplňování úkolů a cílů konzultovat, povzbuzovat a usměrňovat.

Model procesu MBO



MBO v současném chápání vnesl do managementu P. Drucker již v 50. letech. Zlatá éra MBO nastává zejména v 70. a 80. letech. Objevují se však také negativní stránky MBO. Z procesu hodnocení se stává administrativně náročná záležitost. Filozofická východiska se taktéž stávala stále méně únosná: Účel světí prostředek – co nejrychleji a nejsnadněji se dostat z jednoho bodu do druhého bodu. Ztrácel se tak ze zřetele složitější kontext, byla tu řada cílů bez zakotvení ve smyslu. Tak je obtížné určit, co je vlastně úspěchem.

MBO tak ztratilo své výsadní postavení a je jednou z metod hodnocení. V čase se pochopitelně proměňuje. Už není jen přísně logickou metodou, kontrola je nahrazována

koučováním, stále více jsou brány v úvahu emoce, synergie (celkový výsledek není přesným součtem dílčích výsledků) apod.

Dále zde působí paradox měření: Čím přesněji, jednoznačněji a jednodušeji lze změřit určitou proměnnou, tím bude méně podstatnější nebo bude mít menší vypovídací hodnotu (viz nezbytnost kombinace „tvrdých a měkkých“ dat, modul 2 Plánování lidských zdrojů).

Pravidla pro stanovování cílů

1. Každý cíl **je pozitivně formulován** ve smyslu čeho dosáhnu, nikoli co nechci, co neudělám („nebudu se vyjadřovat odbornou hantýrkou před zákazníkem“), dokonce není vhodná ani formulace toho, co chci či si přeji
2. U každého cíle **je zřejmý přínos**, který může mít gramatickou podobu *protože, abych(om)*: Je tedy zasazen do kontextu a je znám jeho význam a vztahy k plnění cílů a úkolů dalšími lidmi. Za každým *co* (cílem) je čitelné *proč* (smysl, význam).
3. Každý cíl musí být **rozpracovatelný do dílčích cílů nebo úkolů**
4. Každý cíl je **SMART** či **KARAT**.

SMART		KARAT (Dynargie)	
S	Specifický	K	Konkrétní
M	Měřitelný	A	Ambiciózní
A	Akceptovatelný	R	Reálný
R	Realistický (relevantní)	A	Akceptovatelný
T	Termínovaný	T	Termínovaný

Je zřejmé, že oba způsoby jsou si velmi blízké až zaměnitelné. U způsobu SMART je zdůrazněna měřitelnost, u KARAT je namísto toho ambicióznost, která u SMART je obsažena v akceptovatelnosti, která je věcí oboustrannou. O cíli totiž vyjednává manažer a jeho podřízený.

Někdy namísto „realistický“ je uváděno slovo „relevantní“. Realistický cíl označuje cíl, který je dosažitelný. Na cíl, který je formulován nereálně (když zaběhneš stovku za 10 vteřin, dostaneš 1 milion korun – je-li toto řečeno člověku, který pro běh nemá nejlepší dispozice, ani nezačne trénovat, zatímco při zadání 14 vteřin za 100.000 Kč je daleko větší pravděpodobnost, že to zkusí), následuje reakce neakceptování. Proto může tento obsah být zařaditelný pod „akceptovatelný“. Relevantní cíl je cíl, který je významný, není malicherný a je i ambiciózní.

Opakem SMART (chytrých) cílů jsou DUMB (hloupé) cíle.

D	Defective	Defektní, nedokonalé
U	Unrealistic	Nerealistické
M	Misdirected	Nesprávně zaměřené
B	Bureaucratic	Byrokratické

Uvedená pravidla platí pro skupinové a individuální cíle.

Stanovování individuálních cílů

Pro každé hodnotící období je třeba si stanovit 3 až 5 cílů, přičemž obvykle 1-3 cíle se týkají výkonu, 1-2 cíle se týkají rozvoje potenciálu, 1-2 cíle se týkají pracovního (profesionálního) chování. Jaký bude poměr v počtu cílů té které kategorie (výkon, potenciál, chování) je individuální záležitostí. Závisí od charakteru dané funkce, výsledků za uplynulé období a priorit pro další období.

Stanovování cílů musí být v rukách jednotlivých zaměstnanců. Ti dostanou rámcové zadání a pak si sami stanovují cíle pro další období. Pak je třeba, aby si své v diskusi s manažerem obhájili.

Základní jednotky měření

Základními jednotkami měření, pomocí kterých kvantifikujeme cíle jsou:

- KVANTITA
- KVALITA
- NÁKLADY
- ČAS

Taktéž je možno určit **produktivitu a efektivitu** (namísto nákladů a času), které jsou obsaženy i v pracovní náplni, jak byla představena v rámci Assessmentu funkčního místa.

Jednotky měření jasně vyjadřují podle čeho lze poznat, že bylo dosaženo cíle. Protože nikoli všem cílům budou vyhovovat navržené jednotky, lze definovat další. Navržené jednotky jsou nejvhodnější pro vyjádření výkonu.

Vytvoření souboru metod

Je zřejmé, že při hodnocení pracovníků nevystačíme s jednou metodou. Metody je třeba namíchat tak, aby hodnocení mělo výstup k odměňování i k rozvoji, jednoznačně formulovalo cíle a úkoly, vedlo k zapojení pracovníka do procesu hodnocení a znamenalo provázání každodenního a systémového hodnocení. Zároveň počet užitých metod musí být co nejmenší, aby se z hodnocení nestal byrokratický úkol, jehož plnění zabírá čas.

Vytvoření souboru metod není na „věčné časy“. Je proměnlivý podle změn v personální strategii. Taktéž je třeba čas od času soubor „osvěžit“, inovovat, aby byl co nejdolnější vůči rutině.

Vhodná „baterie“ hodnocení

Metoda	Poznámka	Frekvence
Záznam o dosažených výsledcích	Může být součástí procesu MBO, průběžné kontroly a probíhat v rámci porad. Spolu s metodou klíčové události jsou podklady pro motivačně hodnotící pohovor.	1x měsíčně
Metoda klíčové události		1x měsíčně
Rozvojové AC	Má návaznost především na rozvojový plán, který je vypracováván právě s výhledem na 2-3 roky.	1x za 2-3 roky
Motivačně hodnotící pohovor	Sebehodnocení a hodnocení nadřízeným.	1x ročně (za půl roku)
MBO	Je součástí Motivačně hodnotícího pohovoru; průběžná kontrola v mezidobí má charakter koučování	1x měsíčně, event. každý druhý měsíc (prostřídání se supervizi).
Supervize	Jsou nezávislé na MBO, je zde posílen jejich facilitační duch.	1x měsíčně, event. každý druhý měsíc

Variant vhodných baterií hodnocení lze jistě namyslet více. Uvedený model je vhodný pro manažery, obchodníky a specialisty. U výkonných pracovníků je třeba dílčích úprav a zjednodušení.

Zavádění systému hodnocení

Obvykle je nemožné celý systém „nastartovat“ se všemi metodami, které podporují cíle hodnocení. Metody jsou povětšinou zaváděny postupně, jak je budována důvěra v systém. Taktéž se systém hodnocení zavádí dříve u některých skupin pracovníků než u jiných. Nejvhodnější je začínat u top managementu a u prodejních kanálů.

Je třeba počítat s tím, že zavedení systému hodnocení trvá 2-3 roky. První rok obvykle začíná a končí Motivačně hodnotícím pohovorem. Dále je zde uplatněna Metoda klíčové události. Vlastní systém je odstartován Assessment Centrem. Dále jsou vytvářeny záznamy o dosažených výsledcích a prováděny supervize. Druhý rok začíná formulováním MBO. Během prvního roku se pracovníci orientují, jsou v určitém nastraženém očekávání, co jim to přinese nebo jak je to může ohrožovat. Proto po prvním Motivačně hodnotícím pohovoru je třeba reagovat na určité podněty. Např. v jedné firmě se ve vícero pohovorech objevil podnět, že by bylo dobré, aby firma pořádala kurzy angličtiny na pracovišti. Firma pak po proběhlém kole motivačních pohovorů do 14 dnů reagovala zavedením těchto kurzů. To byl jeden z drobných prvků, který zabezpečil přijetí systému hodnocení. Během druhého roku lze očekávat již konkrétnější a hlubší odpovědi.

Při koncipování a zavádění systému hodnocení si musíme odpovědět na několik otázek:

1. Koho a co budeme hodnotit?
2. Jak a čím (systém a metody)?

3. Kdo a jak bude kvalifikován?
4. Jak bude zajištěna nezávislost?
5. Jak zabezpečit přijetí systému a důvěru v něj?
6. Jak bude hodnocení dokumentováno?
7. Kdo a jak bude kontrolovat kvalitu systému?

Po zodpovězení těchto otázek je třeba definovat kroky rozvoje systému hodnocení:

1. Určení výkonnostních požadavků, oblastí hodnocení
2. Výběr vhodných metod
3. Příprava hodnotitelů k hodnocení nejen 1x ročně
4. Prodiskutování metod se zaměstnanci
5. Hodnocení podle daných kritérií