

VYUŽITÍ VÝSLEDKU PRACOVNÍHO HODNOCENÍ

Bartková Tereza (UČO 231105), Holubová Renata (UČO 231108), Velková Markéta (UČO 231017), Veselá Kateřina (UČO 65325), Zemánková Jana (UČO 231139), Zoubková Petra (UČO 65380).

Hodnocení

Jedná se o systematický proces, který je v organizacích využíván ke zjištění kvality pracovního výkonu zaměstnanců.

Hodnocení má poskytnout ucelený obraz o tom, jak je pracovník schopen plnit každodenní pracovní úkoly, které mu přináší jeho pozice v organizaci.

Hodnocení pracovníků a řízení kariéry jsou vzájemně se ovlivňující procesy. Hodnocení má nezastupitelný vliv pro zjištění vzdělávacích a dalších kvalifikačních potřeb. Výsledky hodnocení jsou pak přínosné nejen pro odměňování pracovníků organizace, ale také pro rozhodování o jejich pohybu v rámci organizace. Výsledky nám rovněž mohou prozradit rezervy či případné rezervy na straně zaměstnance. Důležitou úlohu sehrává také seznámení zaměstnance s výsledky jeho pracovního hodnocení, jakožto možného stabilizačního prvku zaměstnance v organizaci. Přispívá rovněž ke zlepšení sociálního klimatu v organizaci. Dobře a efektivně realizovaný systém hodnocení zaměstnanců nabízí vedení organizace důležitou zpětnou vazbu o systému jejího řízení, o tom, jak zaměstnanci systém vnímají a jak na něj reagují. Posouzení výsledků systému hodnocení zaměstnanců organizace je jejím důležitým interním zdrojem informací.

Dva druhy hodnocení:

1) **Neformální hodnocení** má průběžný charakter a provádí ho nadřízený během vykonávané práce . Jedná se o každodenní vztah mezi pracovníkem a

nadřazeným, součástí průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování i součástí komunikačního systému. Provádění neformálního hodnocení nezpůsobuje zpravidla vedoucím pracovníkům žádné problémy.

2) Formální hodnocení – jeho prosazení naráží v organizaci na řadu překážek a problémů, které je možné charakterizovat takto:

- nechuť manažerů, provádějících hodnocení i samotných pracovníků
- nedůvěra v jakýkoliv zvolený systém hodnocení
- možnost nesprávného hodnocení z důvodu subjektivního pohledu hodnotitele
- zvyšování tzv. nestrategických nákladů na zabezpečení hodnocení
- snaha o vyhýbání se krajním hodnotám při hodnocení a zařazení většiny pracovníků do průměru ⇒ ztráta významu hodnocení
- neschopnost personálních útvarů přesvědčit o užitečnosti hodnocení

Zavedení formálního hodnocení vyžaduje koncepčně zodpovědět na následující otázky:

- a) Proč bude hodnocení prováděno a k jakému účelu bude sloužit
- b) Na co se hodnocení zaměří – osobnost pracovníka, speciální znalosti, pracovní výsledky, pracovní aktivita, speciální kritéria např. dodržování firemní kultury
- c) Jaký bude postup a systém hodnocení – složité, vyžadující náročnou přípravu; jednoduché s přesně stanoveným postupem apod.
- d) Kdy bude hodnocení prováděno – v jakém čase, co provádění hodnocení podmiňuje - splnění určitého termínu, úkolu, výkonu
- e) Kdo bude hodnocení provádět a kdo bude přítomen – přímý nadřízený, vyšší nadřízený, spolupracovníci, podřízení, nezávislý vnitřní hodnotitel, nezávislý vnější hodnotitel, zákazník, sebehodnocení apod.
- f) Jak budou sděleny výsledky hodnocení – písemně, přímým projednáním
- g) Jaké jsou očekávané problémy s hodnocením a co hovoří přímo proti zavedení hodnocení v organizaci

Bez důkladného zvážení a zodpovězení všech těchto otázek je proces zavedení hodnocení a jeho efektivita ohrožena a vytváří platformu pro vznik konfliktů v organizaci.

Samotnému zavedení musí předcházet důkladná prezentace pro pracovníky a proškolení hodnotitelů.

Přes všechna tato opatření zůstává hodnocení jednou z nejméně oblíbených činností personálního řízení, jak pro pracovníky, tak pro hodnotitele, i když je všeobecně považováno za velmi důležité a přínosné. Je to dáno rozdílným očekáváním účelu hodnocení.

Následující tabulka vychází z výsledků odpovědí cca 300 účastníků provedených workshopů na téma „Zavádění hodnocení do praxe“.

Tabulka: Rozdílné cíle hodnocení

<i>Účel hodnocení, stanovený organizací</i>	<i>Očekávání hodnotitelů</i>	<i>Očekávání zaměstnanců</i>
Zvýšení pracovních výkonů	Diferenciace mezi pracovníky	Dobrou mzdu
Odměňování dle zásluh	Zkvalitnění komunikace	Pracovní jistota
Typování personálních rezerv	Stabilizace pracovníků	Povýšení
Zpětná vazba v komunikaci	Zbavení se nepotřebných pracovníků	Možnost požádat nadřízeného o pomoc
Poskytnout rady a pomoc pracovníkům	Získání informací z“ tiché pošty“	Možnost komunikace s nadřízeným
Motivace pracovníků		Odhalení nespravedlnosti
Porovnávání výkonů jednotlivých pracovníků		
Lepší využití kvalifikace pracovníků		
Stanovení cílů rozvoje pracovníků v plánu kariéry		

Na úspěšnosti hodnocení se podílí zejména volba hodnotících kritérií, která by měla být exaktní a popisná a stanovena na základě účelu pro které se hodnocení dělá.

Diskutabilní je v rámci hodnocení otázka, zda má být hodnocení součástí mzdového systému, který by výsledky hodnocení přímo promítl do mzdy pracovníků.

Stanoviska k této otázce se výrazně liší. Proto zde uvádím rámcové srovnání těchto názorů:

Hodnocení jako součást mzdového systému

- Motivuje ke zvýšení výkonu
- Má stanovené přesné postupy, které eliminují chyby hodnotitele
- Je vyvíjeno podle potřeb a v čase
- Více odmítáno jak hodnotitelem , tak hodnoceným
- Je chápáno jako tvorba mzdy, proto má více formální charakter

Hodnocení , které není součástí mzdového systému

- Je lépe přijímáno oběma stranami
- Chyby hodnotitele mají menší důsledky pro hodnoceného
- Vyžaduje důkladnou přípravu hodnotitelů
- Má menší dopady na motivační chování
- Nejsou důvody k iniciování jeho obměny
- Hrozí, že ztratí smysl a přestane být realizováno

Přínosy systému pracovního hodnocení:

- Zhodnocení výkonu a pracovního potenciálu zaměstnanců a orientace aktivit firmy na jeho zlepšení a možnost porovnání kvality pracovníků v jednotlivých útvarech a úrovních řízení.
- Orientace pracovníka na práci (na pracovní úkoly, cíle).
- Identifikace problémů bránících vyšší výkonnosti a návrh jejich řešení.
- Zlepšení komunikace (mezi nadřízeným a podřízeným, vedením organizace a zaměstnanci).
- Objektivizace podkladů pro odměňování ve vazbě na individuální výsledky.
- Podklady pro povyšování a přemísťování.
- Identifikace potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků.
- Přehled o názorech pracovníků.
- Formulace návrhů na zlepšení práce a činnosti firmy ve vztahu k zaměstnancům.
- Zpětná informace o kvalitě přijímacího řízení a zhodnocení předpokladů pro výkon činnosti pro kterou byl přijat.

Literatura:

J. Koubek : Řízení lidských zdrojů , Praha, Management Press, 2001,

M. Horalíková: Řízení lidských zdrojů , Praha , skripta ČZU, 1998,

Armstrong, M.: Personální management. Praha, Grada 1999, 963 s., ISBN 80-7169-6145