

Moderní metody

MBO Řízení prostřednictvím cílů

Management by objectives

je metoda řízení podniku, jež klade největší důraz na výsledek a příliš nehledí, jak je tohoto výsledku (cíle) dosaženo. Díky tomu mají pracovníci větší volnost v tom najít si ten nejvhodnější způsob, jak cíle dosáhnou. Součástí MBO je měření a porovnání skutečné výkonnosti zaměstnance se stanovenými standardy. V ideálním případě, když se sami zaměstnanci zapojili do stanovování cílů a výběru způsobu, kterým se budou řídit, budou s větší pravděpodobností plnit své povinnosti. Cíle vyžadují kvantifikaci a monitorování. Ke stanovení relevantních cílů a objektivnímu sledování jejich „dosažitelnosti“ jsou zapotřebí spolehlivé informační systémy řízení

Výhody

Objektivnost

Zvýšení angažovanosti

Méně nedorozumění

Nevýhody

Definovat kvalitní cíle není snadné

Účely mohou světit prostředky

Náročné na systém monitoringu



Moderní metody

BARS Hodnotící škály ukotveného chování

Behavioral anchored rating scales

Škály používané k hodnocení výkonu kombinují výhody slovního hodnocení, kritických událostí, kvantifikované metody třídění. Definují specifické podrobné projevy chování odpovídající skvělému, slušnému a neuspokojivému výkonu.

Výhody

Uživatelsky srozumitelné

Kombinují výhody více metod

Podněcují přemýšlení o rozvoji

Nevýhody

časově náročné na přípravu

Náročnost na shodu a snížení subjektivity při tvorbě

Nutnost updatovat s proměnou jobu



Moderní metody

Development centrum

Development centre

Komplexní metoda kombinující více aktivit hodnotících výkon. Typicky zahrnuje skupinové a individuální simulace, řešení úkolů, hloubkový rozhovor, diagnostiku a další s cílem prověřit znalosti, schopnosti a chování zaměstnance v různých kontextech.

Výhody

Hodnocení výkonu z více perspektiv

Možnost triangulace situací a pozorovatelů

Nevýhody

Časově a finančně náročné

Umělost situace a vytrženost z kontextu



Moderní metody

360 zpětná vazba

360 degree feedback

Specificky definovaní respondenti hodnotí výkon a chování kolegy na předem definovaných otázkách zohledujících činnosti, kompetence a chování daného člověka. Výstupy slouží jako podklad pro analýzu a interpretaci a následný rozvojový pohovor.

Výhody

Vtahuje do hodnocení kolegy

Redukuje slepé skvrny nadřízeného

Umožňuje identifikovat síla (pro svého šéfa plním, na ostatní kašlu)

Nevýhody

Hrozí vztahové zkreslení

Hrozí zkreslení z neznalosti náplně práce hodnoceného ze strany kolegů

V kulturách s nepřijatelností negativní kritiky nefunguje



Tradiční metody hodnocení

Zařazování

Ranking method, Straght method, Man to man ranking

Jde o nejstarší metodu hodnocení, která stojí na porovnání zaměstnanců mezi sebou. Ze skupiny hodnocených je nejprve vybrán nejlepší a nejhorší, tedy první a poslední. Ze zbylých ve skupině jsou opět vybráni dva, tedy druhý nejlepší a předposlední. Takto se proces opakuje, dokud nejsou rozřazeni všichni hodnocení.

Výhody

Rychlost

Jednoduchost

Nevýhody

Subjektivita

Odráží spíše vztah hodnotitele a hodnoceného

Chybí jasná kritéria

Neukazuje rozdíly jednotlivých pořadí



Tradiční metody hodnocení
Párové srovnávání
Paired comparison
Vzniká v reakci na metodu Zařazování. Každý zaměstnanec je porovnáván s ostatními jeden na jednoho. Cílem je, aby byl porovnán každý s každým. Hodnotitel označí vždy lepšího ze dvou. Počet, kolikrát je jedinec ten "lepší" ovlivňuje jeho finální hodnocení. Počet dvojic lze vypočítat vzorcem: $N \cdot (N-1) / 2$, kdy N je celkový počet zaměstnanců k hodnocení.
Výhody
Jednoduchost
Porovnání každého s každým
Nevýhody
Subjektivita
Odráží spíše vztah hodnotitele a hodnoceného
Chybí jasná kritéria
S počtem hodnocených násobně roste časová náročnost metody.



Tradiční metody hodnocení

Metoda třídění

Grading method

V tomto typu hodnocení jsou dopředu definovány kategorie / stupně hodnocení. Výkon zaměstnance je následně porovnáván s definicí daného stupně. Na základě porovnání je hodnocený k některému ze stupňů přiřazen.

Výhody

Může být více stupňů

Zdůrazňuje výkon nad sympatie

Nevýhody

Hodnotitel může všechny řadit do lepší poloviny



Tradiční metody hodnocení

Metoda nucené distribuce

Forced distribution

Vzniká ve snaze eliminovat řazení zaměstnanců pouze na lepší stranu škály.
Metoda vychází z předpokladu normálního statistického rozložení, tzv. Gaussova křivka.

Výhody

Vhodné pro velký počet zaměstnanců

Tendence redukovat bias hodnotitele

Nevýhody

Pokud se podobně zlepší všichni zaměstnanci, pak se nikomu nezlepší hodnocení

Přesný počet míst v každé kategorii nemusí odpovídat realitě

Demotivační pro zaměstnance



Tradiční metody hodnocení
Metoda nucené volby
Forced choice, Forced choice scales
<p>Organizace vytvoří sady výroků. Z daných výroků následně hodnotitel vybírá, který z nich na daného zaměstnance sedí nejvíce a který nejméně. Výroky jsou pouze pozitivní či pouze negativní. Každý z výroků má skóre, odrážející, jak moc je daný aspekt je pro firmu žádoucí. Hodnotitel toto skóre nezná, tedy nemůže zaměstnanci přilepšovat.</p>
Výhody
Objektivita ze strany hodnotitele
Nevýhody
Tvorba náročná časově i úsilím
Nutnost volby může být omezující a zavádějící



Tradiční metody hodnocení

Check-list

Check-list method

Metoda vznikla s cílem ulehčit hodnotiteli evaluaci. Organizace připraví sérii výroků ve formě otázek. U každého z výroků odpovídá hodnotitel ANO / NE, zda výrok pro daného zaměstnance platí. Stejně jako u Metody nucené volby má každý výrok skóre odrážející jeho důležitost pro firmu. Finální skóre vyhodnocuje HR.

Výhody

Snadné pro hodnotitele

Objektivní

Hlídá konzistenci hodnotitele formou kontrolních otázek

Nevýhody

Tvorba náročná časově i úsilím

Check-list musí být připraven pro každou pracovní pozici



Tradiční metody hodnocení
Metoda kritických událostí
Critical incidents method, CIT
<p>Cílem metody je ohodnotit výkon zaměstnance v kritických situacích. Vychází z předpokladu, že v normálních situacích lidé pracují podobně. Nejprve je připraven seznam pozoruhodných pozitivních i negativních situací, pak je přiřazeno skóre jednotlivým situacím podle žádoucnosti ve výkonu práce. Hodnotitel zaškrtně, jak by se hodnocený zaměstnanec v dané situaci choval.</p>
Výhody
Zaměřeno na chování a výkon
Lidé vědí, co se od nich očekává
Nevýhody
Tvorba náročná časově i úsilím
Nutnost pravidelně sbírat kritické situace
Potřeba rozlišit, které situace jsou pro pracovní výkon kritické
Subjektivní úsudek hodnotitele



Tradiční metody hodnocení
Grafická stupnice hodnocení
Graphic rating scale, Linear rating scale
<p>Hodnotitel má k dispozici vytištěný formulář se seznamem rysů kvality a spolehlivosti. Na škále výkonu, která je obvykle pětistupňová, hodnotitel zaškrtně, jak moc zaměstnanec daný rys naplňuje. Stejný formulář je použit pro každého zaměstnance.</p>
Výhody
Jednoduchost
Hodnotí různé pracovní chování a vlastnosti
Nevýhody
Subjektivita
Nehledí na výkon



Tradiční metody hodnocení

Esej

Essay method

Hodnotitel volně popisuje zaměstnancovy silné a slabé stránky, minulý výkon, potenciál a doporučení ke zlepšení. Metoda je vhodná ke kombinaci s dalšími metodami.

Výhody

Jednoduchost

Popisuje více aspektů

Formát je variabilní

Nevýhody

Subjektivita

Kvalita výstupu závisí na verbálních dovednostech hodnotitele

Pouze kvalitativní informace



Tradiční metody hodnocení

Průzkum v terénu

Field review

Tato metoda je zaměřena na samotného hodnotitele. Je využita například, pokud jsou jeho hodnocení výrazně lepší, než hodnocení ostatních. Jde o proces revize ze strany HR, které identifikuje oblasti nesouhlasu mezi hodnotiteli a pomáhá jim dojít ke konsenzu a zajistit tak standartní podobnost hodnotitelů.

Výhody

Udržuje objektivitu

Nevýhody

Časově náročné

Supervizoři nechtějí zpochybňovat hodnotitele



Tradiční metody hodnocení

Důvěrná zpráva

Confidential report

Jde o okamžité hodnocení zpravidla od nadřízeného za účelem povýšení nebo změny pozice. Toto hodnocení bývá soukromé, zaměstnanec se k němu nemůže vyjádřit. Obvykle má strukturovaný formát, který shrnuje informace o silných a slabých stránkách, inteligenci, charakteru, přístupu, disciplíně a účasti daného zaměstnance.

Výhody

Jednoduchost

Popisuje více aspektů

Nevýhody

Subjektivita

