Metodická příručka pro hodnotitele – jak vést roční hodnotící rozhovor

Přípravu hodnotícího rozhovoru nesmíme nikdy podcenit, protože na ní záleží, jestli budou splněny všechny cíle hodnotícího rozhovoru.
Úspěšný hodnotící rozhovor vyžaduje **průběžné hodnocení pracovníkova výkonu.** Nikdy nespoléhejte na paměť. Velmi často se orientujeme dle posledního časového období, jediná negativní zkušenost před hodnocením může zakrýt pozitivní zkušenosti v předcházejícím čase. Někteří zaměstnanci taktéž mohou odmítnout akceptovat nekonkrétní výhrady ke svému pracovnímu chování ("bylo to někdy..."). Měli bychom mít k dispozici informace a fakta o pracovních výkonech a chování během celého hodnoceného období.
To znamená, že budeme muset v průběhu hodnoceného období aspoň částečně evidovat plnění pracovních úkolů a chování našich budoucích hodnocených.
Doporučujeme neevidovat pouze negativa, ale poznamenat si i pozitiva!

ZÁSADY VEDENÍ HODNOTÍCÍHO ROZHOVORU

1. **Nezačínejte rozhovor negativními skutečnostmi**

Nechceme-li, aby zaměstnanec od začátku zaujímal jen obranný postoj a odmítal spolupráci, nezačínejme nikdy hodnocení negativními skutečnostmi. U každého zaměstnance můžeme nalézt okolnosti, které je možno uvést jako pochvalu a konstatovat spokojenost. Teprve potom můžeme přejít k problémovým věcem.

2. **V hodnocení se nemají objevit překvapení pro hodnoceného**

Je špatné, a není dobrou vizitkou vedoucího, pokud se výtky a nedostatky týkající se pracovního výkonu dozví pracovník až v průběhu hodnocení. Na závažnější nedostatky musí být zaměstnanec upozorněn již při běžném operativním řízení.
V průběhu hodnocení je třeba rekapitulovat např. zda byl a kolikrát byl zaměstnanec během hodnoceného období upozorněn na určité nedostatky v práci. Vytknout chyby poprvé až u hodnocení nevzbuzuje u zaměstnance pocit rovného jednání nadřízeného.

3. **Pokuste se zapojit hodnoceného do celého procesu tak, aby souběžně probíhalo jeho sebehodnocení**

Nejúčinnější je takové hodnocení, s jehož závěry se hodnocený ztotožní. Je třeba snažit se ho přimět k tomu, aby vyjádřil sám, jak vidí svůj pracovní výkon a chování, v čem se považuje za dobrého a v čem dosáhl úspěchu, kde pociťuje problémy a co je podle jeho názoru jejich příčinou. Je třeba mít na zřeteli, že hodnotitel by neměl mluvit více než 50% času, má-li být rozhovor efektivní.

4. **Hodnocenému vždy naslouchejte**

Hodnocení nesmí probíhat formou monologu, akceptujte argumenty hodnoceného, pokuste se hledat společné řešení.

5. **Nikdy nepřipusťte zneužití negativních připomínek hodnoceného k nadřízenému či chodu pracoviště.**
6. **Celý hodnotící rozhovor zakončete v pozitivním duchu.**

POSTUP A ZAJIŠTĚNÍ PRŮBĚHU HODNOTÍCÍHO ROZHOVORU

Úspěch hodnotícího rozhovoru, a tím i celého hodnocení, v podstatné míře závisí na zvoleném postupu a průběhu rozhovoru, ale také na podmínkách, za jakých se uskutečňuje.
Doporučení:

1. Zajistěte místnost (prostor), kde může rozhovor v klidu probíhat tak, abyste nebyli nikým rušeni. Účast třetích osob je na hodnocení nepřípustná, výjimkou může být pouze nadřízený zaměstnanec, pokud by to průběh hodnocení vyžadoval, nebo se na tom dohodnou hodnotitel i hodnocený.
2. Rezervujte si potřebný čas na průběh rozhovoru. Atmosféra spěchu a nedostatku času, telefonní hovory a vyřizování pracovních záležitostí je pro dobrý průběh pohovoru zcela nežádoucí.
3. Začátek rozhovoru je vhodné začít otázkou k hodnocenému, zda-li se měl možnost na hodnocení připravit, jak se cítí, a případně jaká má očekávání.
4. Vysvětlete hodnocenému cíl hodnotícího rozhovoru, dejte najevo, že Vás také zajímá názor hodnoceného na probírané skutečnosti. Je žádoucí pobízet hodnoceného k tomu, aby sám zhodnotil svůj výkon a zdůvodnil své hodnocení konkrétně. Jak již bylo uvedeno, platí zásada pochválit všude, kde je to možné.
5. Využívejte otevřených otázek tak, abyste dali možnost hodnocenému mluvit.

6. Je účelné připravit si stručnou osnovu rozhovoru v bodech o tom, které problémy chcete se zaměstnancem v průběhu hodnocení projednat a postupovat podle nich. V průběhu rozhovoru se můžete dostat k mnoha jiným věcem, které by mohly odvést pozornost od hlavních problémů hodnocení. Osnova napomáhá udržet téma hodnocení.
7. V průběhu rozhovoru si můžete dělat poznámky, nespoléhejte na paměť, zejména pokud je víc hodnocených. Je dobré vysvětlit, proč si děláte poznámky.
8. Je třeba počítat s tím, že se hodnocený bude „bránit“, je to zcela normální. Snažte se nepřistupovat na konflikt a pokoušet se o okamžitá řešení. Je výhodnější dát tomu určitý čas a bude-li to závažné, domluvte si speciální setkání na řešení daného sporu.
9. Na závěr je třeba vždy shrnout základní body, ke kterým hodnocení dospělo a zopakovat cíle (zaměření, nápravu), které z celého rozhovoru vyplývají, a to jak pro hodnoceného, tak i pro hodnotitele.
10. Ujistěte se, že rozhovor končí pozitivně – jestliže podřízený odchází s negativním pocitem, naděje na úspěch klesá na polovinu i méně.

ZÁVĚRY Z HODNOTÍCÍHO ROZHOVORU

Z hodnotícího rozhovoru by měly vyplynout zejména tyto **konkrétní závěry**:

1. **Stanovení hlavních cílů a zaměření pracovního úsilí (rozšíření, změna) v oblasti pracovních úkolů a zaměření.**
2. **Definování profesního a osobnostního růstu (školení, vzdělávání, osvojení jazykových znalostí, odborné kurzy, stáže, semináře, zahraniční pobyty, vedení pracovníků, zvládání interpersonálních dovedností).**
3. **Dohody a ujednání o spolupráci a podpoře při plnění stanovených cílů ze strany vedení (organizační opatření, materiální podmínky, organizace, komunikace a výměna informací).**

NEJČASTĚJŠÍ CHYBY PŘI HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

1) **Přílišná shovívavost**

Hodnotitel je veden snahou příliš neublížit, může se také obávat kritizovat a tím vše hodnotit maximálně neutrálně.

2) **Efekt „zrcadla“**

Hodnotitel preferuje ty stránky pracovního výkonu, které považuje pouze on sám za důležité, takže pak lépe hodnotí ty zaměstnance, kteří se podobají právě jemu.

3) **Předčasné závěry (předpojatost nebo zaujatost hodnotitele)**

Hodnotitel má daného zaměstnance zařazeného již předem, bez ohledu na fakta o jeho současném výkonu. Patří sem i předsudky nebo zaujatost proti hodnocenému na základě postojů z minula, nebo konfliktu, který hodnotitel se zaměstnancem měl. Tato zaujatost vede ke zkreslení výsledků. Patří sem i odraz tzv. "haló efektu", tj. povýšení jednoho nápadného znaku práce a chování nad ostatní a jeho přenesení na celé pracovní chování.

4) **Kumulativní chyba (zátěž minulosti)**

Spočívá v tom, že jsou přenášeny pohledy na hodnoceného zaměstnance z minulého období, bez ohledu na výkon v posledním hodnoceném období. Tato skutečnost vede k tomu, že zaměstnanec má pocit, že jeho chování nemá vliv na hodnocení, že byl "otaxován" bez ohledu na jeho další snahu. V každém dalším hodnoceném období má být zaměstnanci poskytnuta možnost zlepšit své hodnocení.

5) **Arogantní postoj (pouze já mám pravdu)**

Hodnotitel nepřipouští možnost věcné diskuse k výsledku svého hodnocení, věcné a podložené argumenty hodnoceného neakceptuje. Má snahu přehlížet skutečnosti, které jsou ve prospěch hodnoceného.

6) **Defenzivní postoj**

Neomlouvejte se, jestliže jste kritizovali s dobrým úmyslem. Budete-li nabízet ospravedlnění a vysvětlení Vašich názorů na výkon hodnoceného, ztratíte kontrolu nad vedením rozhovoru.

7) **Během hodnotícího rozhovoru nelze vyřešit všechny problémy**

Abychom neztratili přehled nad vedením rozhovoru, je výhodnější při nahromadění problémů udělat krátké shrnutí a domluvit si raději další setkání s konkrétním vymezením těch problémů, které budeme řešit.

SPRÁVNĚ VEDENÝ ROZHOVOR ZNAMENÁ ŽE, ZAMĚSTNANEC ODCHÁZÍ A:

1) Ví, jak si během celého hodnotícího období vedl v očích vedoucího a má možnost tento pohled porovnat se svým vlastním pohledem, popřípadě ho obhájit.
2) Zná své vlastní cíle i cíle organizace na příští hodnocené období.
3) Ví, jak těchto cílů dosáhne.
4) Ví, co proto musí přesně udělat.
5) Má jasnou představu o tom, jakou podporu mu poskytne vedoucí.
6) Má možnost vyjádřit svá vlastní kariérová a rozvojová očekávání.
7) Ví, jaká kariérová očekávání jsou reálná a jaká nikoli.

ZÁSADY PODÁVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY

- Zpětnou vazbu dávejte **osobně a v soukromí**, vždy jednejte slušně, svého kolegu nesmíte urazit. Cílem zpětné vazby není druhého zahanbit, ale ukázat cesty pro dobrou spolupráci, postupy, jak řešit případné problémy apod.
- Zpětná vazba má být podávána **aktuálně** (a nejlépe pravidelně), tj. žádné vytahování „kostlivců ze skříně".
- S příjemcem zpětné vazby hovořte o **faktech**, **nikdy nepodávejte zpětnou vazbu v emocích** (případně počkejte, až se obě strany uklidní).
- Zpětná vazba musí být **konkrétní, popisná a nehodnotící**. Mluvte **o chování druhého, nikdy ne o tom, jaký je**. **Nekritizujte vlastnosti člověka.** Taková diskuse by snadno mohla sklouznout do nepříjemné slovní potyčky a nepřinesla by nic užitečného.
- Zpětná vazba má dát **prostor k dialogu**, nejlépe 50:50. Naslouchejte.
- Podávejte zpětnou vazbu **JÁ formou**, ne pasivem nebo pomocí MY, ONI jazykem. Tedy ne „říká se", „dohodli jsme se", ale spíše „vnímám to, co se stalo…"
- Při podávání zpětné vazby zkuste být **empatičtí**, neříkejte nic, co by se vám nelíbilo slyšet samotnému (je-li pro vás podávání zpětné vazby těžké, věřte, že ani příjemce to nemá lehké)
- **Orientace na budoucnost**, tedy dohoda na „nápravě", jak „to udělat příště jinak, lépe, abychom se vyhnuli předchozím problémům".
- Pokud možno zakončete **pozitivně**.

ČEMU SE PŘI PODÁVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY RADĚJI VYHNOUT

1) **Podmiňovací způsob a pasivum**
   - ~~chtěl bych~~ = přeju si, chci
   - ~~mělo by se~~ = zapracuj na tom a tom
2) ~~**Pokusit se**~~ = lhavé sloveso
3) ~~**Muset**~~ = příliš tvrdé, direktivní = zaměř se spíše na…, zapracuj na…, soustřeď se a…
4) ~~**Asi, možná, pravděpodobně**~~…znejišťují protějšek, zda řečené je opravdu myšleno vážně, nebo zda jde o něco důležitého
5) ~~**Často, málo**~~ … můžou zbrzdit jakoukoliv ZV, diskusi a podobně, protože se budete věnovat čas vysvětlování „co je" často, málo, hodně apod. Tj. opět – buďte konkrétní
6) ~~**Zdrobněliny**~~ = nepůsobí příliš kompetentně
7) Ne slovo „~~pohovor~~", ale „**rozhovor**"
8) **Nemoralizovat**
   - ~~To se nesmí~~ = Vadí mi… (JÁ forma)
   - ~~Takhle se fakt nedá pracovat~~ = Takhle se mi špatně pracuje
   - ~~Už si konečně uvědom~~ = Byl bych rád, kdybys…
   - ~~Ať už se to neupakuje~~! = Příště to udělej takto
9) **Zbytečná direktiva**
   - ~~Uděláš to prostě podle instrukcí a basta~~ = prosím, pracuj, udělej…
10) **Útočné otázky**
   - ~~Můžeš mi vysvětlit, proč jsi to udělal?~~ = Můžeme se společně podívat na to, co se stalo?

STRUČNÉ INSTRUKCE PRO HODNOTITELE

1) **Účel hodnocení a jeho cíl**
    - Zlepšit pracovní výkon zaměstnance – ne ho soudit. Motivovat ho a vést k vyšší spokojenosti.
    - Sladit potřeby zaměstnance se strategií a cíli organizace.
    - Zhodnotit odvedenou práci zaměstnance.
    - Zlepšit komunikaci a otevřenost.
    - Přistupovat k hodnocení jako zdroji informací.
    - Považovat hodnocení jako nástroj zpětné vazby a ujistit zaměstnance, že se organizace zajímá o jeho práci, názory a návrhy.
    - Poznat cíle a potřeby zaměstnance z hlediska jeho profesního růstu a rozvoje.

2) **Příprava na rozhovor**
    - Hodnotitel se domluví se zaměstnancem na konkrétním termínu hodnotícího rozhovoru, aby hodnocený měl prostor na přípravu.
    - Hodnotitel se při přípravě zaměří na posouzení pracovního výkonu, pracovního chování hodnoceného za celé hodnocené období. Při hodnocení je třeba se zaměřit na pracovní výsledky a chování, nikoli na posuzování osobních zvláštností.
    - Hodnotitel prostuduje pečlivě výsledky předchozího hodnocení a posoudí změny a vývoj hodnoceného. Rovněž využije informací, které získal o hodnoceném v průběhu celého hodnoceného období. Cíle pro další období mají být hodnotitelem promýšleny a připraveny před hodnotícím rozhovorem.
    - Hodnotitel si prostuduje hodnotící formulář a dopředu si připraví svůj návrh.