

# Human Resources Management III.

System hodnocení zaměstnanců

# System hodnocení – obecné poznámky

- Vůbec nejdůležitější aktivita v rámci HRM (pohybový i nervový aparát systému)
- Základní nástroj v určení zpětné vazby zaměstnancům (výše platu, benefits, postavení v O.CH.)
- Základní nástroj pro sběr informací pro tréninkové a vzdělávací programy, kariérní plánování atd.

# System hodnocení – Proč? I.

- Odlišnosti výkonu jednotlivých zaměstnanců
  - blue-collar zaměstnanci (+ - 15% - rozdíl mezi průměrným a nadprůměrným zaměstnancem)
  - sales manager zaměstnanci (+ - 42% - rozdíl mezi průměrným a nadprůměrným zaměstnancem)
  - odborní zaměstnanci /DTP, techničtí zaměstnanci/ (+ - 46 % - rozdíl mezi průměrným a nadprůměrným zaměstnancem)  
- a pro nás je zásadní, kdo má jaký výkon, resp. kdo je kdo
- Existující trendy v měření výkonu zaměstnanců
  - přestože každá společnost bez výjimky musí řešit problém „nevýkonných zaměstnanců“, bez systému hodnocení jsou naše možnosti jak s tím naložit velmi omezené
  - systém hodnocení může zlepšit (či výrazně zhoršit) atmosféru a motivaci (potenciál zlepšení je výrazný)

# System hodnocení – Proč? II.

- Spravedlnost – téměř každý vnímá velmi citlivě otázku spravedlivého ohodnocení a spravedlnost jako taková je úžasný nástroj
- Samozřejmě vnímání spravedlnosti závisí na kultuře, nicméně v západní Evropě (rok 2006) více než 96 procent zaměstnanců klade důraz na férové podmínky ve společnosti.
- A jak už jsem psal – férové podmínky jsou hodnotou samy o sobě



# System hodnocení – System I.

- **Struktura v přípravě systému hodnocení**

- *Zjištění co potřebujeme hodnotit*

musíme znát jádro pracovní náplně zaměstnance a které schopnosti, výstupy nebo procesy budeme hodnotit a samozřejmě je potřeba znát význam pracovní pozice jako takové pro společnost

Příklady: dělnická profese – počet sestavených TV, počet metrů položených kabelů / index obtížnosti pokládání, kvalita práce, spolupráce s dalšími zaměstnanci, samostatnost

- *Výběr vhodného nástroje měření výkonu zaměstnance*

musíme vybrat metodu nebo „trs“ metod, který bude odpovídající množině zaměstnanců, do které zkoumaný spadá

Příklad: MBO – HR manažer, hodnotící škály – operátor uhelné elektrárny, normy/počet zmetků – dělnická profese linkového charakteru

# System hodnocení – System II.

- **Jednotlivé kroky v systému hodnocení**

- *Příprava supervizorů*

naprosto zásadní krok – supervizoři musí vědět, co je jejich úkolem, musí vnitřně přijmout, že systém hodnocení je zásadní pro další vývoj společnosti a musí být vyškoleni pro férový průběh hodnocení – bez dobře připravených supervizorů to nemůže dopadnout dobře

*Zpětná vazba, resp. Informovanost zaměstnanců*

ještě než proběhne hodnocení, je nutné o smyslu hodnocení a jeho základních parametrech diskutovat se zaměstnanci, jichž se týká

# System hodnocení – System III.

- **Jednotlivé kroky v systému hodnocení**

- *Samotný proces hodnocení*

samotný proces hodnocení (pomocné pravidlo – v jednom kroku hodnotit tolik oddělení, kolik je možné – výjimky)

- *Zpětná vazba výsledků – informace zaměstnancům*

každý by měl vědět výsledek hodnocení – silné a slabé stránky, jak se proměňuje jeho výkon v čase (!), jak se má k „mediánové“ či „průměrné“ hodnotě a také jakou metodou jsme k výsledkům dospěli – zásadní je vždy sdělit jak pozitivní, tak slabší stránky (opět výjimky) a zejména možnosti řešení těch slabších



# System hodnocení – System IV.

- **Jednotlivé kroky v systému hodnocení**
  - *Určení tzv. „budoucích“ cílů jak pro společnost, tak pro zaměstnance plus úprava systému hodnocení – v začátcích, je to naprosto nezbytné*
  - *Je potřeba archivovat data v časových osách – tzn. pracovat s dynamickou informací*

síla (a vlastně i smysl) systému hodnocení spočívá v tom, že jej děláte opakovaně – pak začne informace dávat smysl – archivace dat je proto naprosto zásadní



# System hodnocení – Problémy I.

- Vyhnout se problémům v systému hodnocení znamená je znát!
  - **Předsudky supervizora**
    - vůbec nejčastější chyba – všichni někoho máme rádi a nemáme rádi a supervizoři nejsou výjimkou (věk, stejný fotbalový tým, muž/žena)
  - **Haló efekt (efekt vyjetých kolejí I.)**
    - jedná se o chybu, kdy hodnotíte nějaký aspekt výkonu zaměstnance pod vlivem výsledků hodnocení jiného aspektu (když je dobrý v prodeji bude i komunikativní a spolupracující)

# System hodnocení – Problémy II.

- **Tendence „říše středu“**
  - když dáváte všechny zaměstnance „do jednoho pytle“ tzn. snažíte se mít všechny blízko sebe z hlediska výsledků
- **Nadhodnocování**
  - velmi časté a nebezpečné
- **Extrémní kritičnost**
  - opak nadhodnocování, jinak ale opět velmi nebezpečné

# Common Appraisal Problems III.

## ➤ Problém vyjetých kolejí II.

- Kdo byl minule dobrý, je dobrý zas – opět velmi nebezpečné.

# Metody hodnocení I.

- Obecné poznámky
  - Neexistuje (ani v čase ani v prostoru) univerzální metoda
  - Ideální vlastnosti jsou: objektivita, schopnost „trefit“ důležité informace, a neobtížnost implementace (ustanovení)
  - Vždy však hledáme kompromis mezi výše uvedenými požadavky



# Metody hodnocení II.

- Normy (Work standards)
  - jedna z prvních metod hodnocení – dnes spíše na ústupu
  - spíše pro manuální typ prací (nikoliv univerzálně!)
  - je vysoce objektivní a velmi snadná, ovšem pouze pro omezený počet typů pracovních pozic
  - opravdu malý počet společností využívá normy jako jedinou metodu hodnocení

# Metody hodnocení III.

- Hodnotící škály
  - Využitelné na širokou škálu hodnotících standardů (od kooperace, přes loajalitu po samostatnost ... atd.)
  - zásadní je kalibrace a vizualizace škály
  - Určení rozsahu škály (počet hodnocených plus objektivita kritéria)
  - Prosté hodnotící škály x hodnotící škály s komentářem

# Metody hodnocení IV.

- Tzv. „Ranking“ (jednoduché a úrovňové porovnání)
  - ranking znamená seřazení nikoliv vůči objektivnímu bodu, ale vzájemné (vztahové) seřazení zaměstnanců od nejlepšího k nejhoršímu
  - je to srovnávací metoda – supervizor musí seřadit zaměstnance od nejlepšího k nejhoršímu namísto vůči standardu
  - Obecné „ranking“ x „ranking“ specifických schopností – to obecné je vždy mnohem nebezpečnější a „delikátnější“
  - „ranking“ mezi odděleními x
  - Výhody a nevýhody rankingu

# Metody hodnocení V.

- Tzv. „Forced Distribution“ ranking
  - Supervizor musí umístit každého zaměstnance do předem určených množin, přičemž nesmí žádnou množinu zvětšit či zmenšit (příklad: výrazně podprůměrný / podprůměrný / průměrný / nadprůměrný / výrazně nadprůměrný ovšem do podprůměrných musí zařadit 2 zaměstnance) – název množin by měl být jiný než průměrný ...
  - Metoda je objektivnější než klasický ranking
  - Zaměstnanci i supervizoři nemají metodu rádi



# Metody hodnocení VI.

- Tzv. Paired Comparison

- Existují dva poměrně odlišné typy „Paired Comparison“
- První je založen na vzájemném porovnání všech zaměstnanců ve formě A-B, A-C, B-C, přičemž lepšímu zaměstnanci z daného kritéria přidělujeme hodnotu 1, horšímu 0. Metoda je objektivnější než „Simple ranking“ ovšem časová náročnost u vyššího počtu zaměstnanců je mimořádná.
- Druhá „Paired Comparison“ je založená na tzv. týmovém hodnocení, tzn. nehodnotí se výkon jednoho zaměstnance, ale vždy celého týmu (výhody/nevýhody) – metoda je v současnosti značně rozšířená

# Metody hodnocení VII.

- Tzv. metoda hodnocení kritické události
  - Relativně moderní metoda hodnocení
  - Zaznamenávají se výhradně mimořádně dobré a velmi špatné události, výsledky (např. úspěch u veliké zakázky či publikace v impaktovaném časopise)
  - Metoda tzv. Kritických událostí pomáhá v systému hodnocení, ale nemůže stát jako samostatný měřící prvek – je to doplňková metoda
  - Pro supervizora velmi jednoduchá – když v daném období neví (nepamatuje se) na žádnou kritickou událost, znamená to, že tam nebyla

# Metody hodnocení VIII.

- MBO

- Relativně moderní metoda či spíše systém hodnocení, hodí se však pouze na omezený okruh zaměstnanců
- Je to vlastně svým způsobem kontrakt mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, na kterém se podílí obě strany
- HRM, vedoucí oddělení a zaměstnanec stanoví cíle pracovní náplně zaměstnance a kritéria, která dokáží určit, zda bylo či nebylo dosaženo cílů
- Velmi efektivní v případě manažerských pozic, ve vědě (zde ovšem pozor) a také v případě „kreativních“ pozic – je to svým způsobem opak normového přístupu.

# Časová osa systému hodnocení

- Jak často?

- záleží na typu pozice, se kterou je zaměstnanec spojen
- Manažerské pozice, věda, atd. – 3 měsíce až 1 rok
- Zaměstnanec na manuální pozici – jeden den až půl roku
- Vědec „top ranku“ – 1 měsíc až 3 roky

- Co s výsledky?

- Slabý výkon
- Excelentní výkon

- Jak komunikovat výsledky?

- Hodnotící interview
- Systém pohovorů



# Hodnotící systém

- Vytvořte systém hodnocení:
  - ❖ *oddělení prodeje (5 obchodních manažerů)*
  - ❖ jaká metoda či kombinace metod
  - ❖ jak často
  - ❖ důsledky výsledků 😊
  - ❖ supervizor
  - ❖ *ve společnosti existuje HRM oddělení*
  - ❖ *malá společnost celkem 20 zaměstnanců*