

ZPĚTNÁ VAZBA A HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Přednáška pro MU FSS
Studijní obor „Řízení a rozvoj lidských zdrojů“

Studio CTC s.r.o.

PhDr. Maria Řičánková

- Co je to zpětná vazba a proč o ní mluvit v souvislosti s pracovním hodnocením?
- Co je to pracovní hodnocení?
- Jaké jsou systémy hodnocení v praxi?
- Jaké jsou zásady hodnotícího rozhovoru?
- Jak vypadá ideální hodnotící rozhovor?

1. příběh: Pohled do historie - „Komplexní hodnocení na dvojí způsob“
2. příběh: „Jak na hodnotící rozhovory“
(Käser, Thyssen, WBB)

*„Jistota v práci začíná tím, že víme,
jak jsme vnímáni a hodnoceni.“*

A. Leigh

„Systemy hodnocení jsou často jen rozcvičkou v papírování.“

Jack Welch - CEO General Electric



CO VÍME O ZPĚTNÉ VAZBĚ

ZPĚTNÁ VAZBA je informace upozorňující na to, zda chování nějakého systému je nebo není na žádoucí cestě.

V chování lidí jde o informaci, kterou člověku poskytuje jeho okolí, a tak mu zprostředkovává náhled na jeho vnější (příp. vnitřní) projevy.

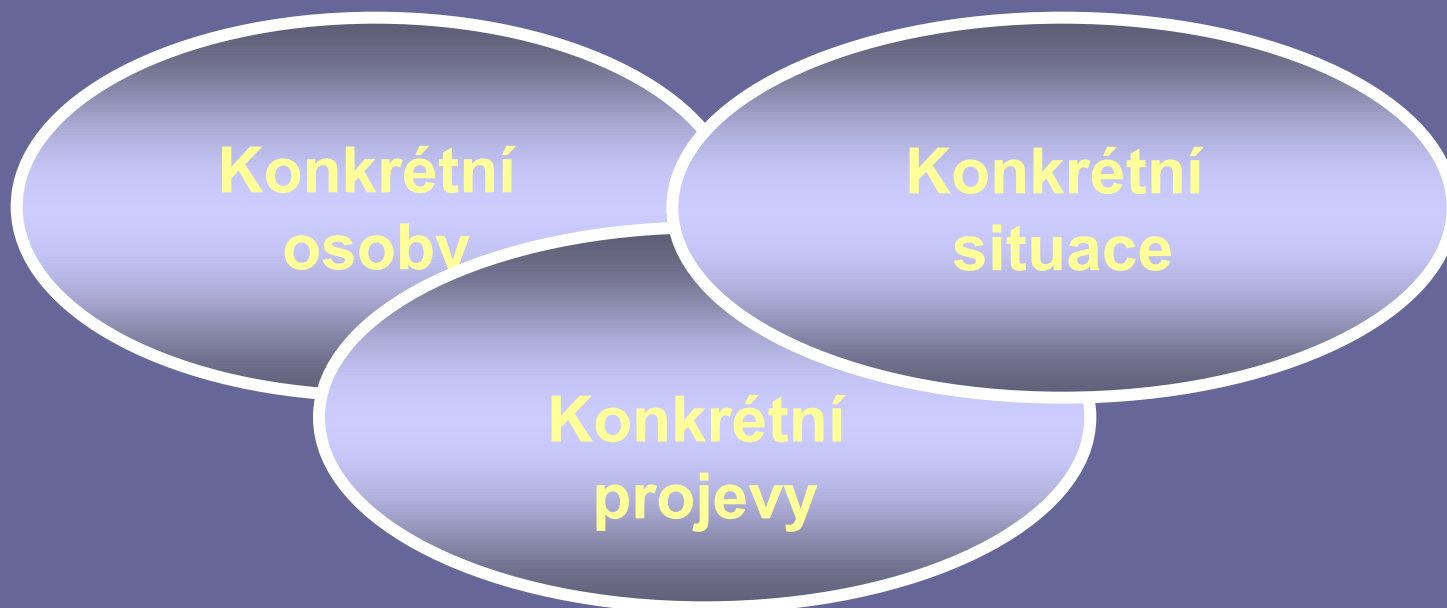


**Cílem zpětné vazby je
pokus o úpravu (regulaci, nasměrování) chování**



CO JE TO CÍLENÁ ZPĚTNÁ VAZBA?

CÍLENÁ ZPĚTNÁ VAZBA je **CHTĚNÁ** zpětná vazba, která je zaměřená na určitou konkrétní oblast jednání. Je vyvolána **ZÁMĚRNĚ**, většinou někým zvenčí, kdo ji iniciuje.



CO VÍME O
PRACOVNÍM HODNOCENÍ;
HODNOTÍCÍM ROZHOVORU?
JAKÉ MÁME ZKUŠENOSTI?

„Hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem:

- k určité situaci, ve které se pohybuje,
- k činnosti, kterou vykonává,
- k druhým lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.“

E. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha. 1994, s. 365

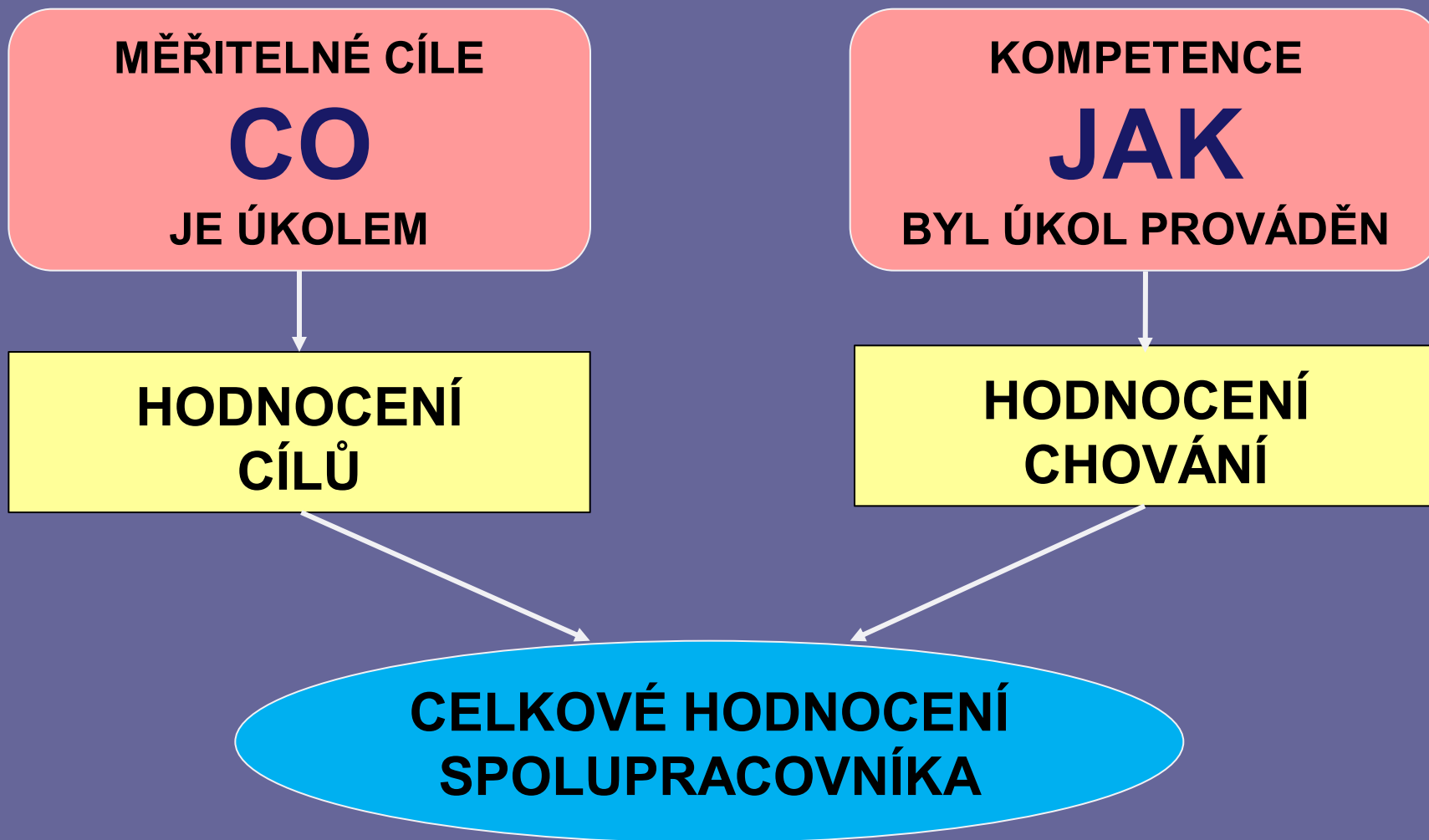
Pracovní hodnocení v personálním řízení
je systematické ocenění

HODNOTY,

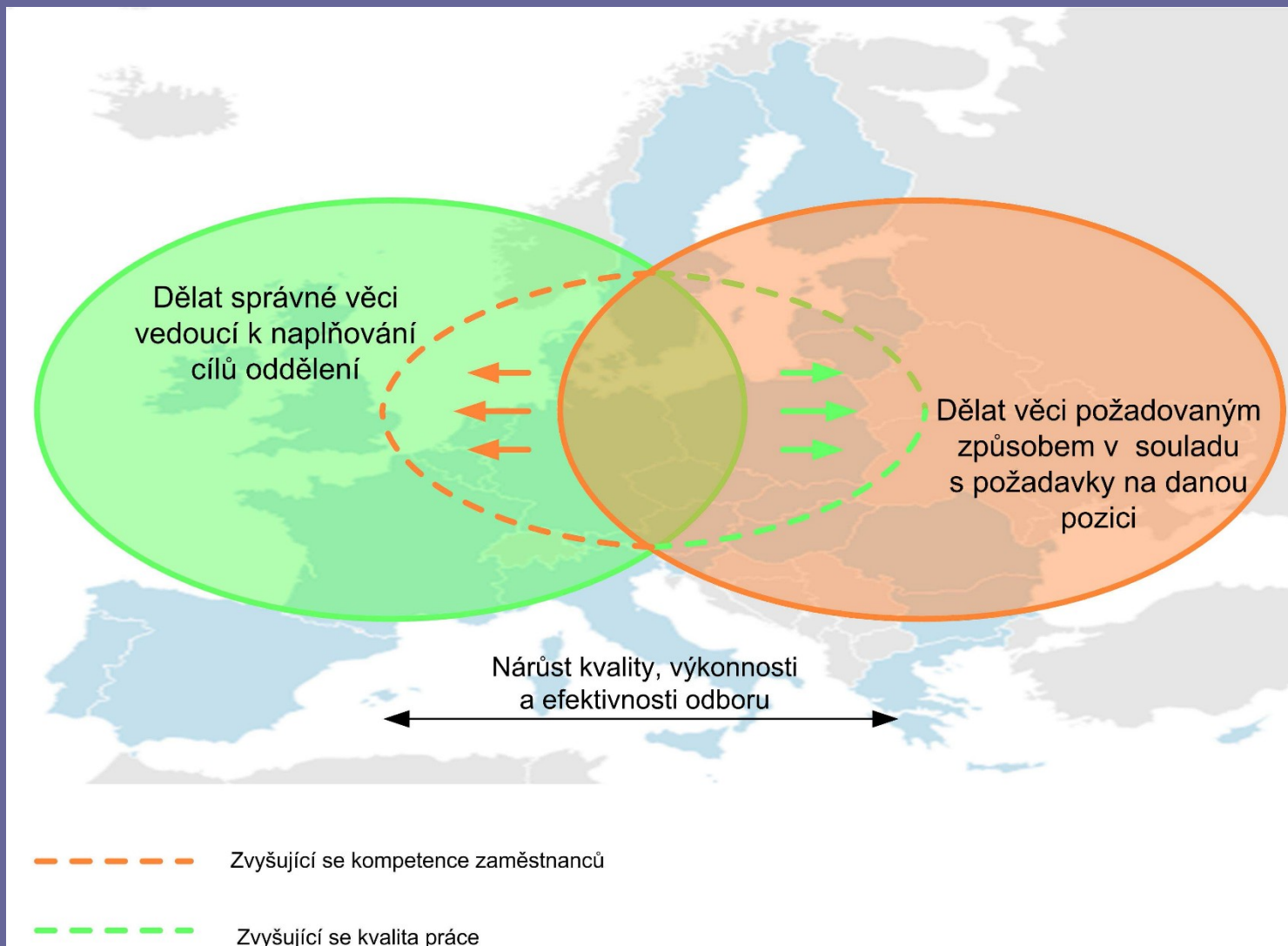
kterou má jednotlivec v důsledku
svého výkonu a svých osobních
charakteristik pro organizaci,
jejíž je součástí.

- Pracovní hodnocení je proces, jímž organizace hodnotí vykonanou práci.
- Pracovní hodnocení je srovnání pracovního výkonu a pracovního chování s normami organizace (psanými x zvykovými).
- Pracovní hodnocení se týká výsledků práce hodnoceného zaměstnance a jeho chování, ne hodnocení osobnosti člověka.

ZÁKLADNÍ PILÍŘE PRACOVNÍHO HODNOCENÍ



CO JE CÍLEM PRACOVNÍHO HODNOCENÍ?



POZNÁVACÍ

- jaký pracovník je
- co dělá dobře/špatně
- co potřebuje změnit

SROVNÁVACÍ

- v rámci výkonu pracovníka
- v rámci útvaru, týmu, projektu
- v rámci profese

REGULAČNÍ

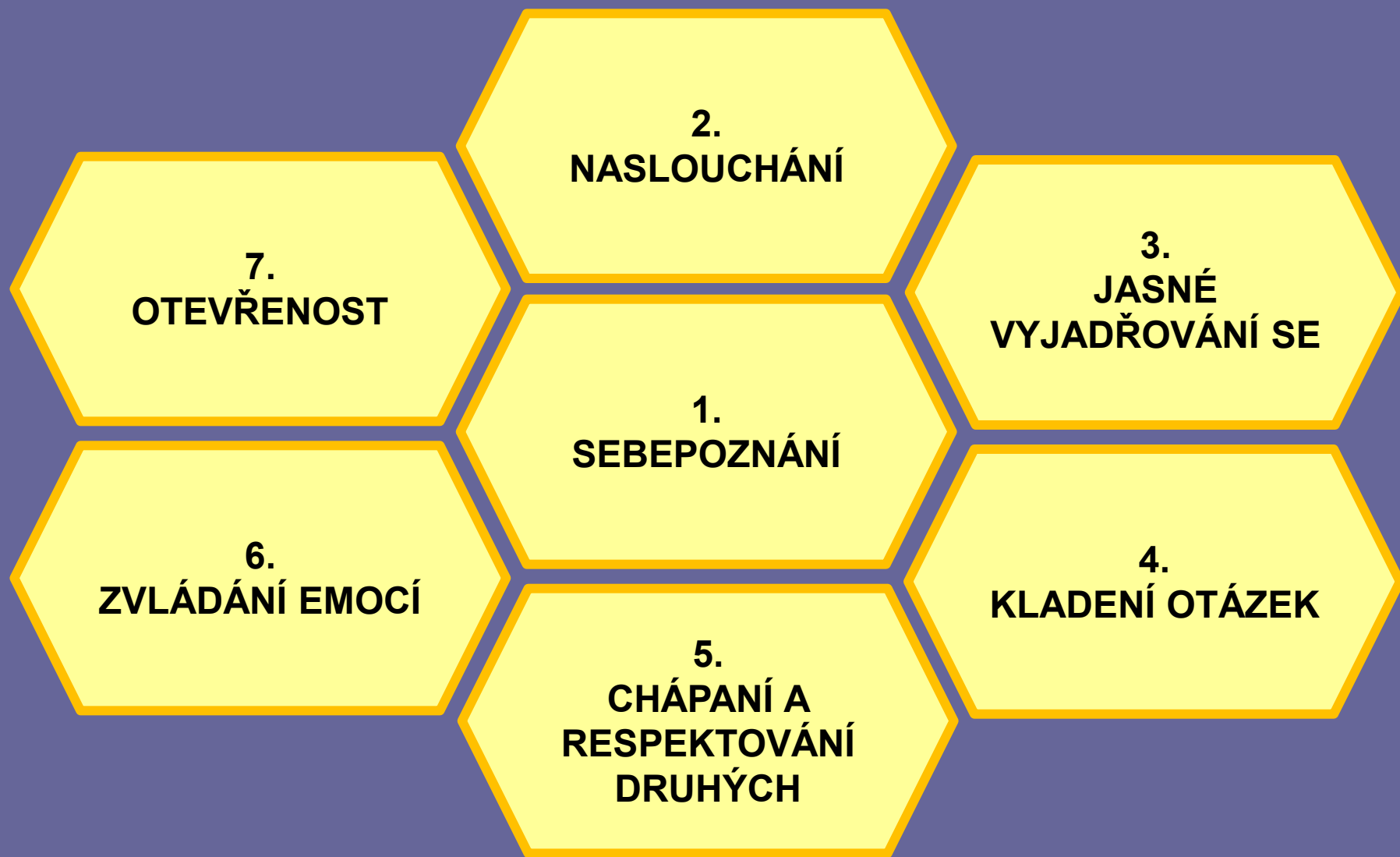
- nasměrování
- usměrnění
- zacílení
- rozvoj, kariéra

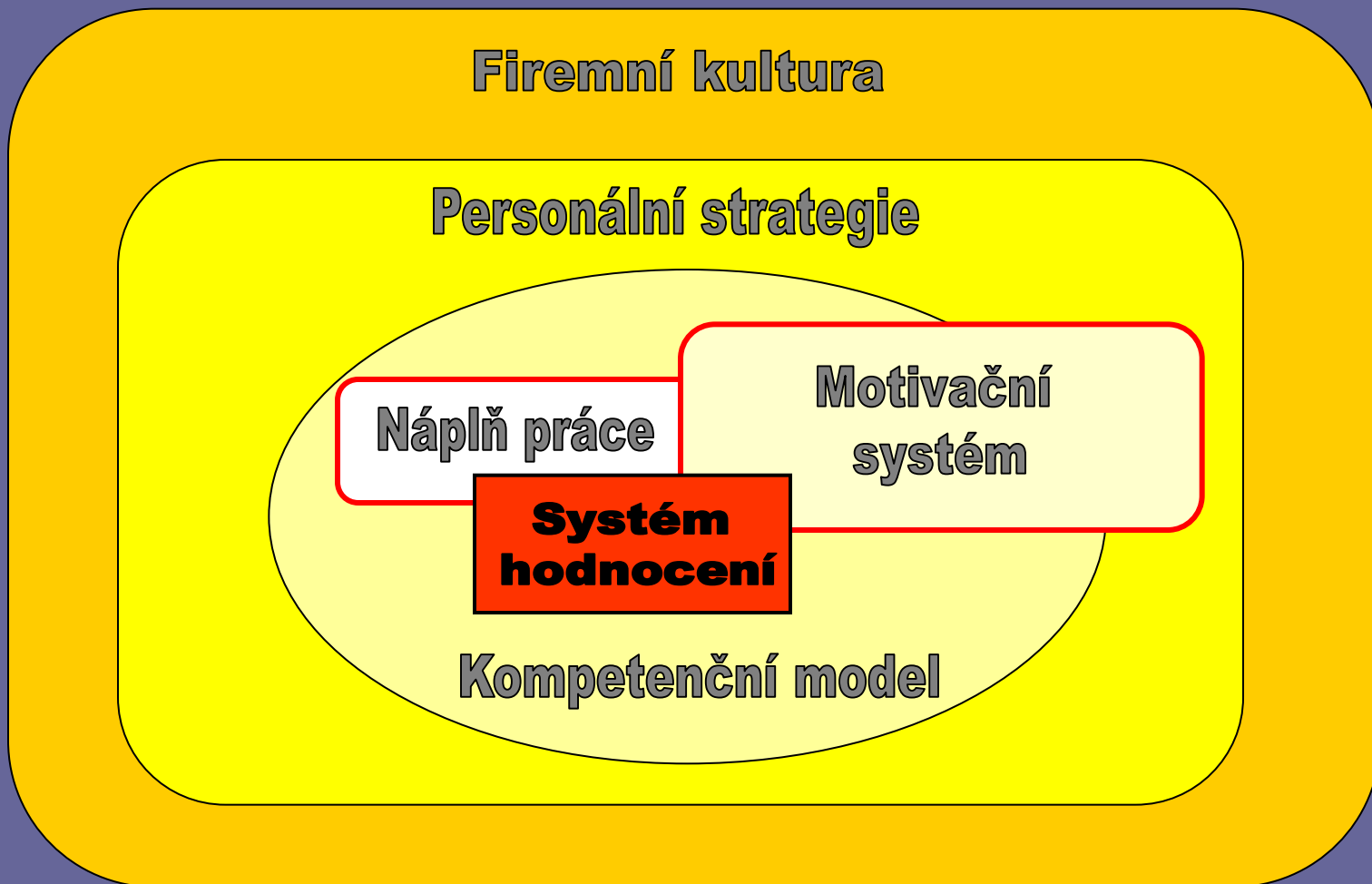
STIMULAČNÍ

- pochvala
- podpora
- motivace

CO NENÍ CÍLEM PRACOVNÍHO HODNOCENÍ?







JAKÉ JSOU DRUHY PRACOVNÍHO HODNOCENÍ?



- *Hodnocení průběžné (každodenní)*
- *Hodnocení příležitostné*
- *Hodnocení účelové*
- *Hodnocení systematické (periodické)*

→ Metody hodnocení:

- formální
- neformální - situační hodnocení

→ Metody hodnocení zaměřené na:

- minulost
- přítomnost
- budoucnost

→ Metody hodnocení zaměřené na:

- výkon (vázáno především na odměňování)
- kompetence (vázáno především na rozvoj)

- Pracovní hodnocení musí tvořit ucelený a důsledně všemi akceptovaný a prosazovaný systém!
- Se systémem pracovního hodnocení musí být seznámeni všichni zaměstnanci!
- Pracovní hodnocení musí být založeno na faktech!
- Hodnotitelé musí dobře ovládat způsob hodnocení!
- Hodnotitelé musí vědět, že hodnocení není cílem, ale nástrojem působení na lidi!
- Těžiště hodnocení výkonu zaměstnanců spočívá v dialogu hodnoceného a hodnotitele. Hodnotící rozhovor se v žádném případě nesmí změnit na monolog hodnotitele!

→ VEDENÍ ORGANIZACE:

- musí vyjádřit svůj postoj a jednoznačnou podporu
- musí ukázat, jakou důležitost pracovnímu hodnocení přikládá
- musí sdělit, jak bude systém pracovního hodnocení a jeho výsledky používat pro zdokonalení činnosti organizace, pro rozvoj zaměstnanců a další cíle

→ PERSONÁLNÍ ÚTVAR:

- projekce systému pracovního hodnocení
- informační kampaň k systému hodnocení
- tréninky hodnotitelů i hodnocených
- metodická pomoc hodnotitelům
- zpracování výstupů a využití výsledků pro zlepšení řízení organizace a rozvoj zaměstnanců

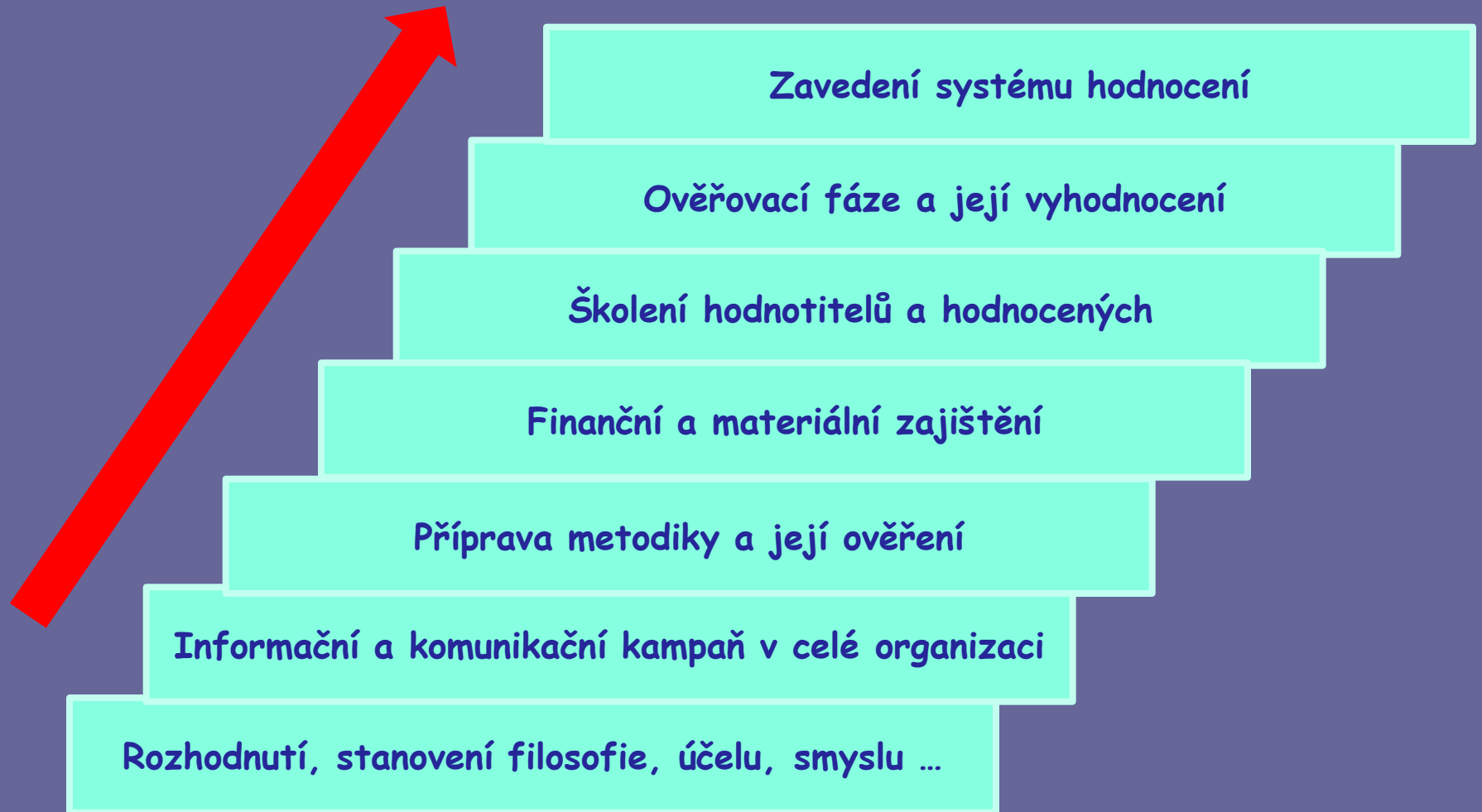
→ VEDOUCÍ PRACOVNÍK - HODNOTITEL (přímý nadřízený):

- provádí hodnocení
- průběžně pracuje s výsledky hodnocení

→ INTERNÍ X EXTERNÍ SPECIALISTA:

- poradenská a konzultační činnost
- zajištění tréninku hodnotitelů

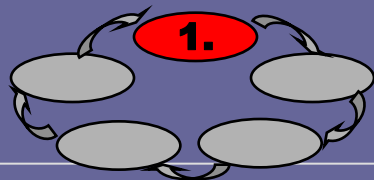
ETAPY ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ



MODEL PRACOVNÍHO HODNOCENÍ



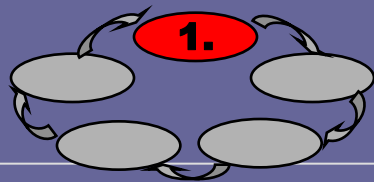
Frank Scott-Lennon: Hodnocení; Portál 2007; str.10



JASNÁ PŘEDSTAVA O PRÁCI

Firemní kultura





Oblast / pozice: VZDĚLÁVÁNÍ TALENTŮ

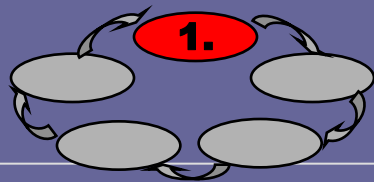
Pracovní záměr:

Zajistit pro organizaci kvalitní přípravu talentů pro pozice projektových leadrů s působností v rámci celého koncernu

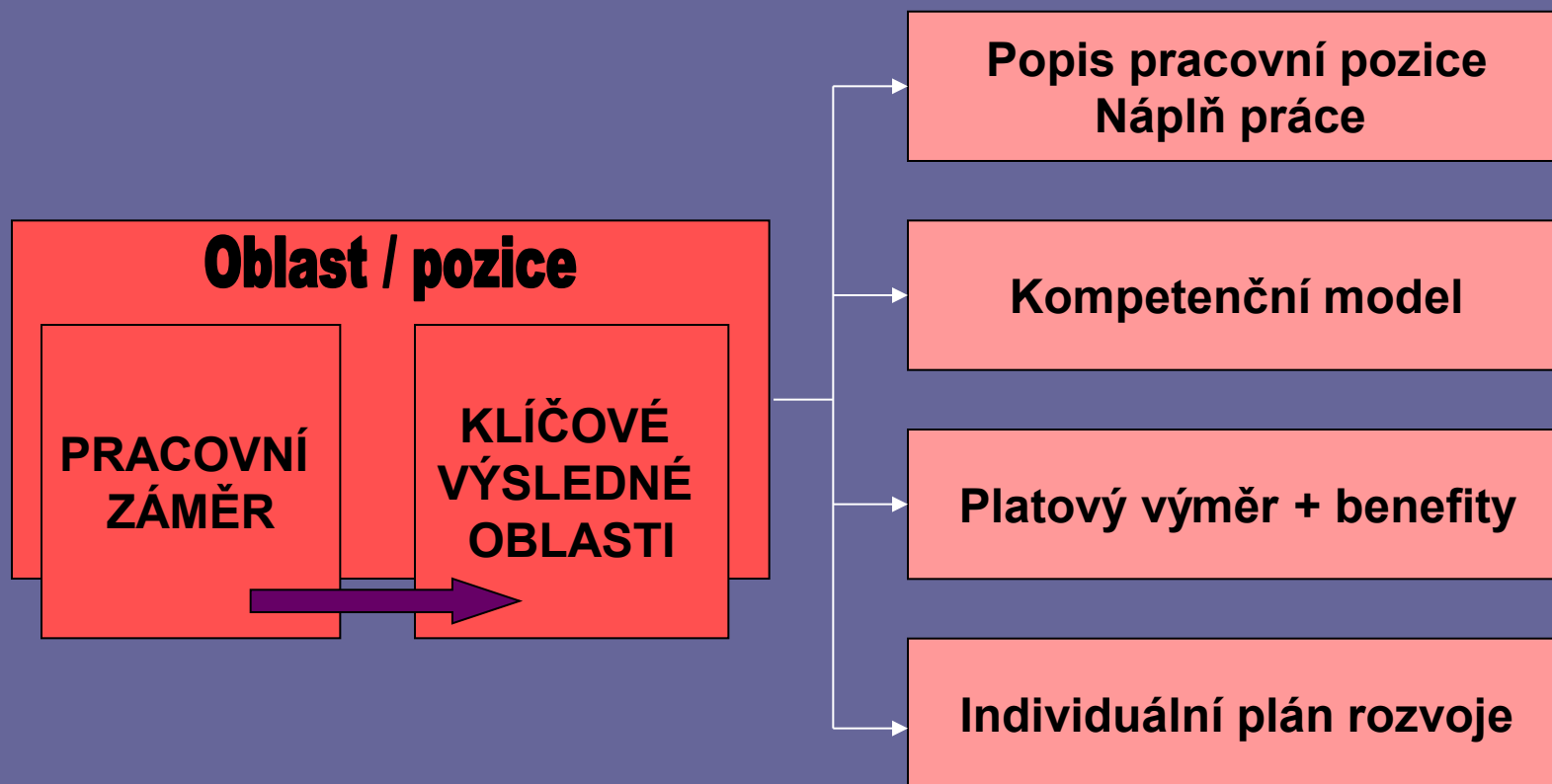
Klíčové výsledné oblasti:

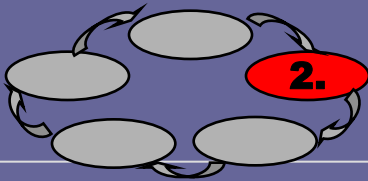
- ✓ Výběr talentů
- ✓ Rozvoj odborných kompetencí v oblasti PM
- ✓ Rozvoj manažerských kompetencí se zaměřením na vedení projektových týmů
- ✓ Jazyková příprava
- ✓ Interkulturní management
- ✓ Kariéerní růst





JASNÁ PŘEDSTAVA O PRÁCI





STANOVENÍ CÍLŮ

PRACOVNÍ ZÁMĚR

PROČ se má daná práce vykonat

KLÍČOVÉ VÝSLEDNÉ OBLASTI

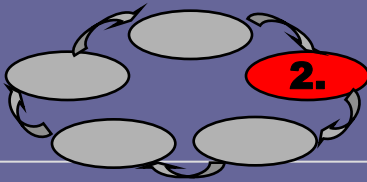
KDE - které oblasti důležité pro úspěch organizace vyžadují důkladnou pozornost



STANOVENÍ CÍLŮ

CO se musí udělat
(**JAK, DO KDY, S KÝM, KDE,**
se to musí udělat ...)

Cíl je kritérium,
na jehož základě se vyhodnotí
pracovní výkon.



Oblast / pozice: VZDĚLÁVÁNÍ TALENTŮ

Pracovní záměr:

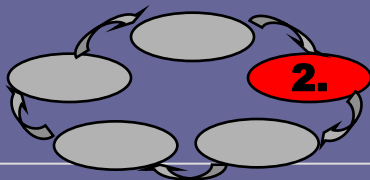
Zajistit pro organizaci kvalitní přípravu talentů pro pozice projektových leaderů s působností v rámci celého koncernu

Klíčové výsledné oblasti:

- ✓ Výběr zaměstnanců - talentů
- ✓ Rozvoj odborných kompetencí v oblasti PM
- ✓ Rozvoj manažerských kompetencí se zaměřením na vedení projektových týmů
- ✓ Jazyková příprava
- ✓ Interkulturní management
- ✓ Kariérní růst

HLAVNÍ CÍLE:

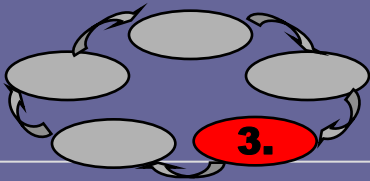
1. Vybrat do konce 1. kvartálu 2017 tři vhodné kandidáty z řad zaměstnanců organizace – talenty pro pozice vedoucích projektových týmů.
2. Talenty kompletně podle jejich individuálních potřeb připravit do konce roku 2018 tak, aby mohli od začátku roku 2019 vykonávat pozici vedoucího mezinárodního projektového týmu pro oblast střední a východní Evropy.



1. HLAVNÍ CÍL:

Vybrat do konce 1. kvartálu 2017 tři vhodné kandidáty z řad zaměstnanců organizace (talenty) pro pozice vedoucích projektových týmů.

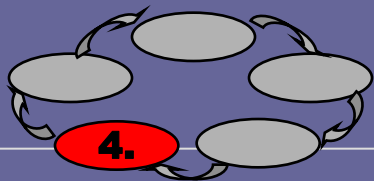
Č.	ÚKOL	TERMÍN	SPOLUPRÁCE
1.	Výběrové řízení na dodavatele pro realizaci Development Centre	do .15. 1. 2017	HR, nákup
2.	Vyhlášení projektu v rámci organizace, zveřejnění podmínek k účasti v projektu	do 15.1.	GŘ
3.	Realizace Development Centre	do 15.3.	HR, HR koncern
4.	Zveřejnění výsledků	do 31.3.	



Pracovní hodnocení - průběžné:

- jako průběžný regulátor směru
- jako průběžná motivace
- jako prostor pro případnou úpravu/změnu cílů
- jako prostor pro případnou optimalizaci procesů
- jako zdroj pro průběžné budování:
 - zpětnovazební kultury
 - kultury úspěchu

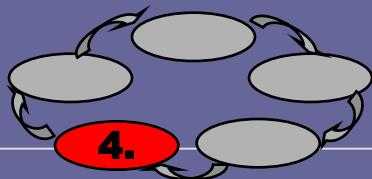




PŘÍPRAVA NA DISKUSI O VÝKONU

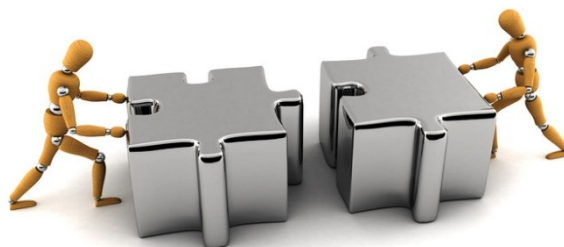
NAUČIT SE HODNOTIT A BÝT HODNOCENÍ



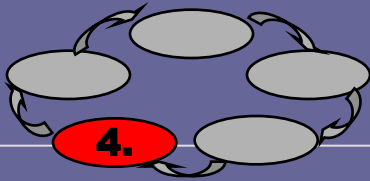


INDIVIDUÁLNÍ PŘÍPRAVA NA ROZHOVOR

**PŘÍPRAVA
HODNOCENÉHO**



**PŘÍPRAVA
HODNOTITELE**

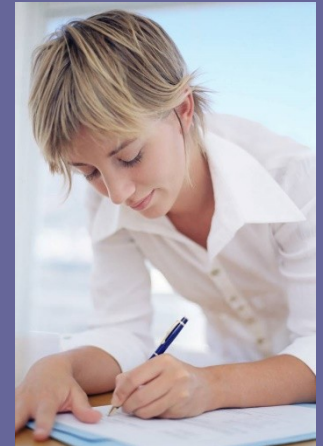


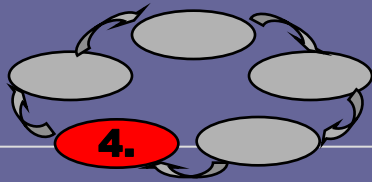
- Sdělit hodnocené osobě před rozhovorem:
 - kdo bude hodnotit
 - kdy bude hodnocena (den, hodina, jak dlouho bude rozhovor trvat)
 - co bude hodnoceno, podle jakých kritérií v rámci metodiky hodnocení
 - kde rozhovor proběhne

- Volit vhodný termín a čas vzhledem k hodnotiteli i k hodnocené osobě.

- Hodnocená osoba by si měla vést pro potřebu hodnocení záznamy (o svém výkonu, úspěších, problémech apod.).

- Doporučit hodnocené osobě písemnou přípravu.

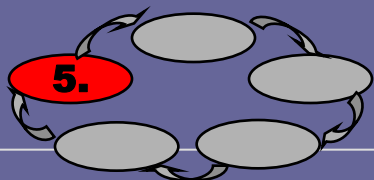




PŘÍPRAVA HODNOTITELE

- Stanovit cíl rozhovoru.
- Ujasnit si strukturu rozhovoru.
- **Připravit si otázky!!!**
- Definovat přesně silné a slabé stránky hodnoceného, včetně věcných argumentů, příkladů.
- Připravit si návrhy řešení, argumenty.
- Připravit si záznamové archy.
- Prostudovat materiály hodnoceného (pracovní popis, kompetenční model, mzdový list, záznam předešlého hodnotícího rozhovoru, záznam o pracovních úspěších, změny v osobní dokumentaci apod.).
- Důkladná, včasná písemná příprava.
- Posoudit celé hodnocené období, ne pouze poslední dny, týdny.



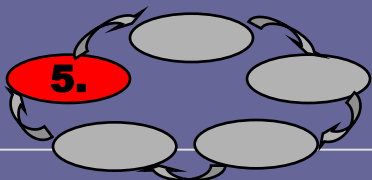


VLASTNÍ DISKUSE O VÝKONU

Základní pravidlo pro hodnotící rozhovor:

DIALOG!!!



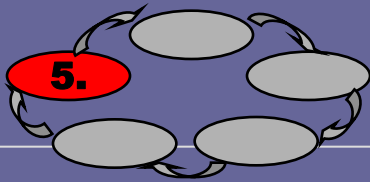


Z
A
H
Á
J
E
N
Í

HLAVNÍ ČÁST

Z
Á
V
Ě
R





CO HODNOTIT - PŘÍKLAD

→ Pracovní výkon, plnění úkolů:

- kvalita
- kvantita
- včasnost plnění
- rozvoj inovační aktivity
- odpovědnost
- efektivita
- využití pracovní doby

→ Vztah k ostatním:

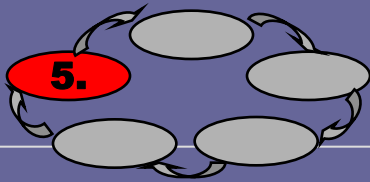
- práce v týmu
- komunikační schopnosti
- vztah k ostatním zaměstnancům
- vztah k vedoucím zaměstnancům
- vztah k zákazníkům
- schopnost řešit spory.

→ Chování v průběhu pracovního procesu i mimo něj:

- obětavost
- iniciativa
- absence
- zájem o práci
- zájem o profesní růst
- flexibilita
- pracovní kázeň

→ Osobní a charakterové rysy a vlastnosti související s prací:

- čestnost
- svědomitost
- způsob jednání a vystupování
- samostatná práce
- schopnost si zadávat úkoly
- kreativita
- loajalita



→ Plnění požadavků popisů pracovního místa

(kvalifikační předpoklady, délka praxe a její kvalita, odborné vědomosti, rozsah pravomoci a odpovědnosti).

→ Kvalita práce a pracovní výkon

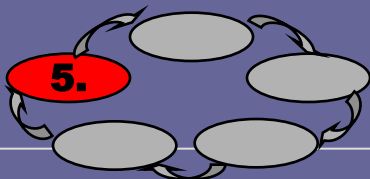
(plnění konkrétních úkolů, kvalita práce a dosahování výsledků, organizace vlastní práce a sebeřízení, strategický a koncepční přístup, hospodárnost a efektivnost, důkladnost a důslednost, přesnost a spolehlivost, kázeň, rychlost a množství práce, ochota k práci nad rámec, pracovní nasazení).

→ Osobní vlastnosti

(vystupování a prezentace, iniciativa a vynalézavost, stabilita osobnosti a odolnost proti zátěži, komunikativnost a týmovost, vztah a loajalita k firmě).

→ Růstový potenciál

(přejímání náročnějších úkolů, zvyšování kvalifikace a zájem o vlastní růst, všestranná využitelnost).

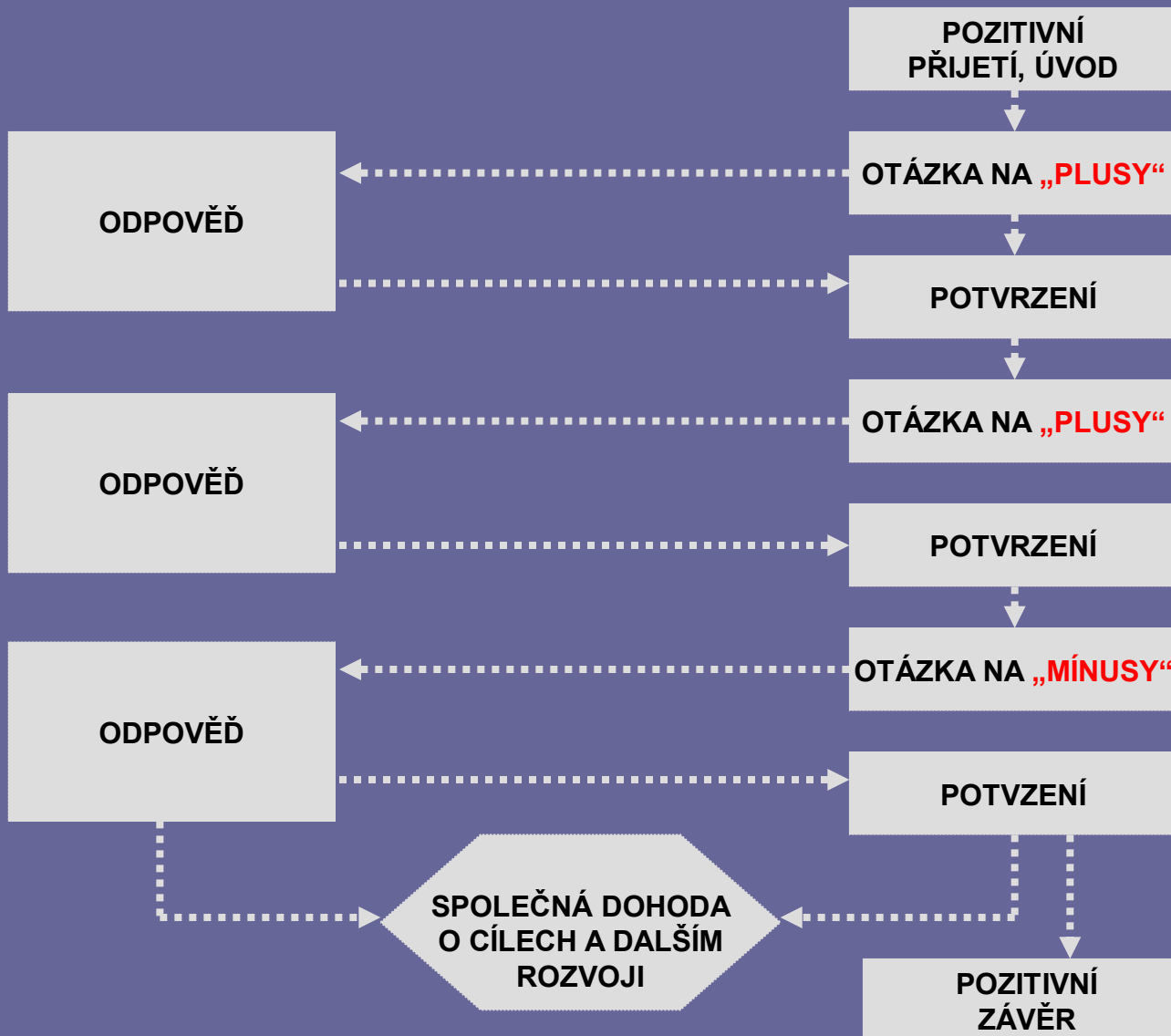


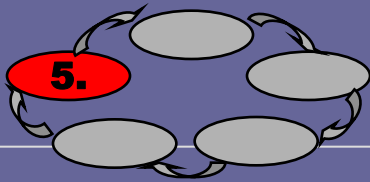
SCÉNÁŘ ROZHOVORU



H
O
D
N
O
C
E
N
Í
P
R
A
C
O
V
N
Í
K
Ů

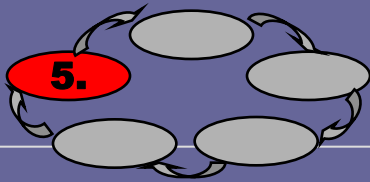
H
O
D
N
O
C
E
N
Í
P
R
A
C
O
V
N
Í
K
Ů





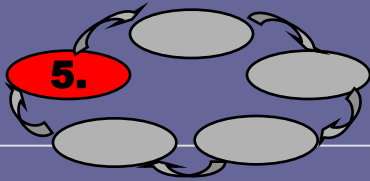
ZÁSADY HODNOTÍČÍHO ROZHOVORU

- Vytvořit partnerskou, přátelskou atmosféru.
- Rozhovor vést zásadně mezi čtyřma očima.
- Pracovat s otázkami, vést s jejich pomocí hodnocenou osobu k výpovědím. Hodnocená osoba se hodnotí sama. Sebehodnocení na základě otázek hodnotitele je nejúčinnější.
- Nechat hodnocenou osobu, aby mluvila především ona!
- Dát hodnocené osobě čas na odpovědi.
- Projevit upřímný zájem příp. i o osobní problémy.
- Dobře naslouchat (i očima).
- Vnímat atmosféru, být empatický.



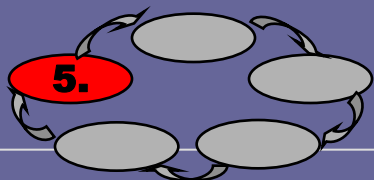
ZÁSADY HODNOTÍČÍHO ROZHOVORU

- Řešit stav MÁ BÝT = JE.
- Být konkrétní, věcný; posuzovat fakta, nikoliv dojmy. Diskutovat o výkonu, ne o osobnosti.
- Zdůrazňovat společné cíle.
- Dodržet pořadí kritérií tak, jak je uvádí hodnotící formulář / metodika hodnocení - žádná překvapení.
- Chválit konkrétně za dobrou práci, gratulovat. Úspěch motivuje!
- Zachovat klid, působit vyrovnaně. Nebýt osobní.
- Dělat si poznámky v průběhu rozhovoru.



NA CO SI DÁT POZOR!!!

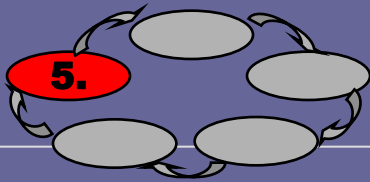
- Neptat se hodnocené osoby na její názory na ostatní kolegy.
- Neřešit s hodnocenou osobou problémy jiných podřízených.
- Nebýt příliš neformální.
- Věnovat dostatek času celému rozhovoru tak, aby nepůsobil dojmem uspěchanosti.
- Nepřipustit, aby se „obrátily“ role.
- Nesdělovat informace získané při hodnotícím rozhovoru jiným.



ZAHÁJENÍ ROZHOVORU

- Zahájit rozhovor vždy pozitivně.
- Vytvořit klidnou, pracovní atmosféru.
- Popsat scénář rozhovoru - „o čem to bude“.
- Vysvětlit cíle rozhovoru.
- Zjistit, do jaké míry se hodnocená osoba připravovala.

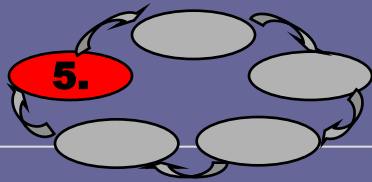




HLAVNÍ ČÁST ROZHOVORU

- Všeobecná diskuse o uplynulém roce: Celkové cíle.
- Klíčové výsledné oblasti: Výkon hodnocené osoby v každé z nich.
- Silné stránky hodnocené osoby: její názor a názor hodnotitele.
- Oblasti výkonu, které by bylo možno zlepšit: názor hodnocené osoby a hodnotitele.
- Úvaha o cílech v uplynulém období a stanovení nových cílů pro období nadcházející.
- Kam bude směřovat kariéra a rozvoj hodnocené osoby? Potřeby rozvoje a výcviku.
- Otázky na zkušenosti hodnocené osoby, její přání, potřeby.
- Všeobecné problémy, s nimiž se v organizaci setkávají oba účastníci rozhovoru.
- Role hodnotitele v práci hodnocené osoby.

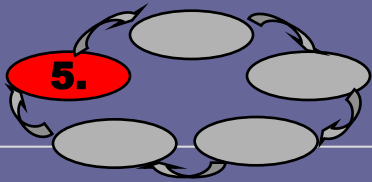




ZÁVĚR ROZHOVORU

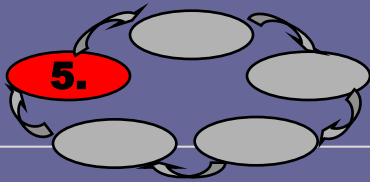
- Stručné shrnutí dosavadního průběhu a výsledku rozhovoru.
- Dát hodnocené osobě prostor pro samostatnou formulaci nových cílů, opatření ke zlepšení práce!
- Stanovit cíle reálné, měřitelné a kontrolovatelné.
- Závěry rozhovoru formulovat jednoznačně společně s hodnocenou osobou.
- Poznačit hlavní body rozhovoru, konkrétní opatření a především body, ve kterých nedošlo mezi hodnotitelem a hodnocenou osobou ke shodě.
- Rozhovor zakončit povzbuzením!
- Podpisy záznamu o rozhovoru. Hodnocená osoba pouze potvrzuje, že se rozhovor konal a záznam o něm že je správný, ne svůj souhlas s výsledkem.
- Předat hodnocené osobě kopii záznamu o rozhovoru.





JAKÉ CHYBY PŘI HODNOTÍCÍM ROZHOVORU DĚLÁME?

- neschopnost objektivity
- osobní zaujatost, osobní předsudky
- chyba sociálního vnímání - přihlížení k sociálnímu postavení, pohlaví, etniku, rase atd.
- neschopnost kritiky, chyba mírnosti - vychází z tendence neposuzovat příliš přísně
- submisivita - „nechat si vnutit názor“
- přemíra negativního jazyka - nezájem, neschopnost, neodbornost, nezodpovědnost, neděláš, nemáš...
- kritika formou monologu
- tendence hodnotit všechny průměrně (hodnotit ve středu stupnice hodnot);
- haló efekt - vede k nepřesným závěrům na základě prvního dojmu
- chyba posledního dojmu - poslední negativní zážitek ovlivní posuzování



A DALŠÍ CHYBY

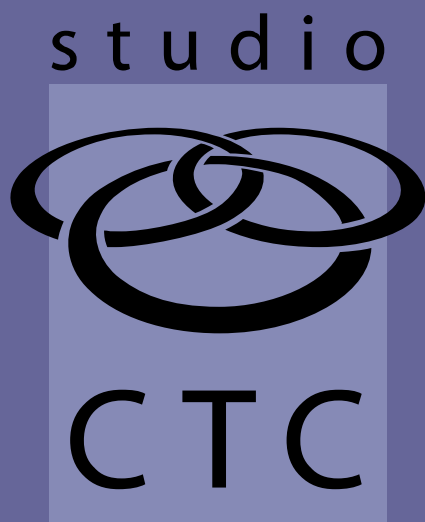
- chyba projekce - posuzování ostatních podle sebe („egocentrická“ chyba - „podle sebe soudím tebe“)
- tendence hodnotit podle vlastních měřítek (vlastní názor hodnotitel považuje předem za správný - „aroganční“ chyba)
- efekt „svatozáře“
- efekt „nedávnosti“ (hodnocení je neúměrně ovlivněno činností pracovníka v posledním období)
- hodnocení výkonu v současnosti na základě výkonu v minulosti
- unáhlené soudy (předčasné závěry)
- přeceňování dobře známých kolegů
- úmyslné chyby při hodnocení (protežování, podhodnocování)

Hodnotící rozhovor musí pracovníkovi ukázat *SMĚR!*

***Je to turistická značka,
která ho vede k vytýčenému *CÍLI!****



Děkuji za pozornost!



Studio CTC s.r.o.
Olomoucká 19, 796 01 Prostějov
ctc@studioctc.cz
www.studioctc.cz
Mobil: 736 606 682