

Někteří zaměstnanci ale podávají slabé výkony, a přitom to nemusí být leniví lidé. Může to být projev nedostatečné připravenosti, může to být projev nedostatečných předpokladů. Pak je nutno zvážit případnou změnu pracovní náplně, protože je nezbytné, aby se předcházející problémy neobjevily znovu kvůli tomu, že náš odhad nebyl správný.

**Je možno si připravit určitou strukturu, kterou můžete využívat jako vodítko při hodnocení každého pracovníka:**

1. Diskutování o cílech a závěrech z minulého hodnocení.
2. Diskutování o průběhu uplynulého ročního období.
3. Zaměření pozornosti na nejdůležitější oblasti uplynulého období a zhodnocení kvality práce v těchto klíčových činnostech.
4. Co se podařilo, s čím je spokojený hodnocený a hodnotitel.
5. Připomínky k podniku, k podmínkám práce, ke spolupráci, k hodnotiteli.
6. Návrhy na příští období – co se dá zlepšit, jaké úkoly je třeba zvládnout, včetně termínového vymezení, v čem je možno získat příslib ze strany hodnoceného.
7. Co hodnocený očekává od podniku a od svého nadřízeného, od týmu. Jaké má představy o svém dalším rozvoji.

Při hodnocícím pohovoru je nezbytné vycházet z toho, že neúčinnější forma ovlivňování je motivování. To znamená povzbuzování a podpora, spíše chvála než kritika. Ovšem i chvála musí být adekvátní skutkům, musí být upřímná, neměl by to být pouze projev zdvořilosti. A také by měla být jako kritika konkrétní, ne všeobecná.

Když musíme kritizovat, spojíme kritiku s chválou v tom smyslu, že něco pochválíme, pak něco zkritizujeme a pak zase něco pochválíme. Některé nedostatky nemusí být vždy kritizovány, protože za určitých okolností tyto tzv. nedostatky mohou být přednosti. Například pomalý člověk může být pečlivý. Pak se doporučuje pověřovat pracovníka takovými úkoly, které odpovídají jeho osobnostní vyhraněnosti.

Při kritice ze strany hodnoceného na vaši osobu se vyhněte obrannému postoji. Vyslechněte kritiku, nesnažte se operovat se svou autoritou. Nevytváříme atmosféru konfliktu. Ovšem není možno se dostat do situace, kdy pohovor začne vést hodnocený, kdy s námi začne manipulovat.

Jeden z důležitých důvodů, proč jsou pohovory dělány, je rozvoj pracovníka, jeho profesionální růst, usměrňování a podpora v tomto rozvoji, uvolnění defenzivních pocitů. Manažer by měl podporovat potřeby pracovníků orientované na sebevzdělávání, na rozvoj jejich dovedností a vědomostí, připravovat je na náročnější funkce. To je nezbytné pro efektivitu celého týmu.

Každý pohovor je nutno uzavřít. Důležité je, aby uzavření pohovoru mělo stejný smysl pro oba účastníky. Aby oba účastníci souhlasili s formulacemi, hodnoceními úrovně práce za předcházející období, a současně, aby oba účastníci měli stejný postoj k cílům dalšího rozvoje hodnoceného pracovníka.

Mnohé firmy se snaží vytvořit klasifikační systém porovnávající pracovníky mezi sebou. K tomu si dopomáhají klasifikační stupnicí. Takové známkování je velmi osídilé, neobjektivní, neboť problémem se stává bodovací systém, který porovnává jednotlivé hodnocené položky. Je obtížné objektivně hodnotit, která část hodnocení má větší váhu, a neobjektivita může uskodit motivaci.

Při hodnocícím pohovoru není dobré se zabývat úpravami platu, protože to ovlivňuje postoj hodnoceného, snaží se za sebe mnohem více bojovat, reptat. Pohovor má být diskusí nad tím, jak pracovat efektivněji a kvalitněji. Zaměstnanci by měli mít příležitost reagoval. Nedávejme sliby, které jsou z naší pozice nespílitelné.

Hodnocení nemůže být situací, kdy hodnotitel sdělí hodnocenému v době 3–5 minut své hodnocení, jak jej oznámkoval a pak jej požádá, aby to podepsal. Hodnocení je diskuse a výměna názorů.

Hodnotitel se dopouští celé řady chyb. Některé si uvědomují, některé si nemusí vůbec uvědomovat.

#### Hodnotitelské chyby:

- **Neschopnost kritizovat** – neschopnost kritizovat konstruktivně znamená vyostření sporů, hodnocený se chová defenzivně, odmítá přijmout kritiku.
- **Osobní zaujatost** – může být způsobena něčím, co se hodnotiteli na pracovníkovi nelíbí, a má tendenci jej podhodnocovat.
- **Špatná nebo vůbec neexistující zpětná vazba.**
- **Efekt svatozáře** – jeden aspekt chování ovlivňuje hodnocení všech ostatních složek. Efekt svatozáře může být minimalizován předběžnou přípravou hodnotitelů.
- **První dojem (haló-efekt)** – první dojem ovlivňuje postoj k jedinci na delší dobu, takže korekce je možná i po několika měsících.
- **Poslední dojem** – projev chování pracovníka, který se může objevovat u některých jedinců při blížícím se formálním hodnocení, které se provádí jednou za rok. Chce udělat dobrý dojem nakonec.
- **Středová tendence** – hodnotitel hodnotí všechny pracovníky jako průměrné. Je obtížné pro něj diferencovat, protože neví, podle čeho, nebo se také obává zpětné vazby od hodnocených.
- **Efekt mírnosti** – nezkušený manažer se může cítit nejistě a když všechny nadhodnotí, nikdo si nemůže stěžovat. Vyhybá se tak možným střetům.
- **Efekt přisnosti** – podhodnocování pracovníků.
- **Tendence k nadsazování** – přehánění některých postojů.
- **Chyba kontrastu** – kontrast zvyšuje viditelnost některých jevů, což může znamenat za určitých okolností přeceňování, za jiných okolností podceňování. Například průměrný jedinec mezi čtyřmi velmi slabými pracovníky může vypadat jako nadprůměrný.
- **Chyba projekce** – projikování vlastních nedostatků nebo vlastních předností do hodnocených pracovníků.
- **Generalizace** – předčasné zobecňování je neprůkazné.
- **Dialela** – hodnotitel na základě jedné vlastnosti usuzuje, že u pracovníka jsou přítomny i některé další vlastnosti.
- **Konformita** – přizpůsobování se všeobecným standardům znamená odmítnutí inovačních trendů, což se projevuje i v hodnocení takových tvůrčích pracovníků.
- **Obavy z ohrožení vlastní pozice** – manažer z obav před ohrožením vlastní pozice vytváří atmosféru, že on sám je nejlepší, má snahu nedoceňovat zejména nejprogrezivnější a nejschopnější jedince.
- **Favoritismus** – preferování oblíbenců.