

Hodnocení zaměstnanců část 1.

S hodnocením se setkáváme všichni již od svého narození. Jsme srovnáváni s ostatními. Nikdo toho nebyl ušetřen. „Ten náš kluk ještě nechodí, ale sousedův Pepíček již chodí dva měsíce. A to je o dva týdny mladší.“ Se vstupem do školy nás začali učitelé porovnávat již dle jasně nastavené stupnice. Stupnice, kterou si jistě každý z nás pamatuje. Přinést domů pětku z čehokoli nebyl jistě dobrý pocit. Při nástupu do prvního zaměstnání nás začali naši noví učitelé – nadřízení – hodnotit penězi. Podle čeho? Také jako ve škole? Včera ses moc neučil, dnes dostaneš méně peněz? Ne. Systém je již jiný. Tato série článků nemá za cíl najít nejlepší způsob hodnocení. „Jistota, že jsme inteligentnější než ostatní, je povážlivá už proto, že ji s námi sdílí tolik pitomců.“¹ A proto vám tyto řádky mají sloužit spíše jako náhled na jeden z mnoha způsobů řešení, aby vaše organizace mohla dosahovat stále lepších výsledků práce a větších úspěchů.



Mgr. JAKUB ŽÁKAVEC, MBA

Už při studiu působil několik let jako vedoucí malého domova důchodců. Po několika letech práce v komerční sféře se v roce 2004 vrátil k práci s dříve narozenými. Dům seniorů Kdyně, ve kterém deset let pracoval jako ředitel, získal nejvyšší ocenění v projektu Značka kvality, a to pět hvězd. V současné době působí jako lektor a externí konzultant v oblasti IT, zabývá se komunikací, vedením lidí a také návrhy systémových řešení. V oblasti vedení zaměstnanců je od roku 2000 aktivní v řadě společností. Má zkušenosti se zaváděním systémů kvality ISO a EFQM. V roce 2014 získal ocenění Národní cena kvality v programu Excellence.

■ **Text: Mgr. Jakub Žákavec, MBA**

➤ Historie

V historii máme několik příkladů správných i nesprávných cest. Frederick Winslow Taylor (1856–1915) věnoval pozornost zejména jednotlivým dělníkům a řízení dílen. Ve své práci Řízení dílen nazývá Taylor svůj systém řízení „systémem úkolů“. Začal jako první používat termín „vědecké řízení“. Taylor doporučuje:

- zavádět principy normování práce a pracovních operací;
- kvalifikaci pracovníků zajišťovat plánovitým školením pracovníků;
- sladit vhodné postupy s organizací práce;
- správně rozdělovat práci dělníkům;
- definovat odpovědnost vedoucích pracovníků.

Hlavní motivací člověka je dle Taylora finanční odměna.

Systém, který Taylor navrhoval, se neujal. Pravděpodobným důvodem byl pohled na člověka jako na nástroj. Nicméně svým přínosem jistě přispěl k dalšímu vývoji řízení lidských zdrojů.

Douglas McGregor (1906–1964) je tvůrcem teorie „X“ a „Y“. Tato teze rozvíjí dva protikladné způsoby řízení lidí v organizaci. De facto chápe jeden typ řízení pracovníků jako „teorii X“ a druhý jako „teorii Y“.

V teorii X charakterizuje pracovníky na nižší úrovni. Jsou to ti, kteří nemají v zásadě žádný vztah k organizaci. Ke své práci jsou motivováni především snahou uspokojovat své nižší potřeby, které jsou většinou pouze materiální. Pro ně používá především metody přímého řízení:

- přísná kontrola;
- hmotná stimulace;
- výrazné používání odměn a trestů.

Tato soustava motivace není podle McGregora hybným elementem zvyšování aktivity lidí. Staví tedy jako protipól „teorii Y“. Teorie Y přistupuje k člověku jako osobnosti. Člověk je aktivní tvůrce hodnot. Je ve své podstatě tvořivý a ctižádostivý. Má potřebu seberealizace. U tohoto typu zaměstnanců McGregor zdůrazňuje především nepřímé metody, které vyvolávají zájem o práci. Pracovník je totiž motivován již vnitřně. Úkolem vedení je pouze vytvořit podmínky k práci a rozvíjet schopnosti zaměstnanců.

Tyto teorie v praxi nelze uplatnit. Nemůžeme zaměstnance rozdělit do dvou skupin – „X“ a „Y“. Tato teorie nápadně připomíná černobílé vidění hrdinů v literatuře. Ve skutečnosti není svět černo – bílý.

„Je to podobné i s naším veřejným děním – černobílé archivní záběry nás zajímají i dojmají, ale od večerních zpráv už čekáme něco jiného. K transformačnímu období patřilo zjednodušené vnímání reality. Ta doba je však za námi a na dogmatický styl myšlení můžeme začít tvrdě doplácet. Realita je totiž nejen pestrobarevná, ale také tvrdohlavá. Když ji budeme v jakémkoli ideologickém zaslpení popírat, daleko se nedostaneme. Moderně smýšlející lidé se dnes pohybují ve světě širokého a barevného spektra názorů.“²

➤ Motivace

Pod pojmem motivace rozumíme soubor hnacích sil, které směřují veškerou aktivitu daného jedince. Úzce souvisí s výkonem a výkonností člověka. Motivace obsahuje komplex vnitřních pohnutek – duševních stavů vyúsťujících v aktivitě člověka ve vztahu k jeho potřebám, návykům, zájmům a ideálům.

Zaměstnanci jsou díky kvalitně provedenému hodnocení ochotni dlouhodobě zvyšovat svůj kvalifikační potenciál.

Motivaci ovlivňují tyto faktory: biologický (zdravotní) stav, sociální okolí a to, jak člověk vnímá sebe sama a své okolí. Motiv je potřeba, která je dostatečně silná, aby přinutila člověka jednat. Uspokojení potřeb odstraňuje pocit napětí. Na jednání působí vzájemně (i proti sobě) řada motivů. Po naplnění motivu jeho intenzita klesá.³

¹ Albert Camus.

² MF Dnes 31. 12. 2007.

» Hodnocení

Hodnocení může a většinou přináší zlepšení image organizace. Tím může zlepšit pověst v očích potenciálních uchazečů o zaměstnání. Bezpochyby je rozhodujícím nástrojem pro personální řízení. Může být prostředkem pro vyvinutí tlaku na realizaci hlavních cílů organizace. Hodnocení lze použít ve všech fázích – již od zkušební lhůty. Na hodnocení lze navázat odměňování.

Hodnocení dává prostor pozitivně ovlivnit vztah podřízeného k organizaci. Toto se děje za předpokladu, že nadřízeného zajímají názory, nápady, výtky k stávajícímu stavu, které pronáší hodnocený.

„Často má zaměstnanec pádnější důvody, než je vyšší plat či lepší příležitost, proč opouští vaši firmu. Více než 80 % pracovníků říká, že důvodem není to, že na druhé straně plotu je tráva zelenější, ale je to převaha negativních faktorů v současné práci – od špatného vedení přes nedostatek příležitostí či chybějící zpětné vazby až po strašnou firemní kulturu.“⁴ V této práci se však budu věnovat „pouze“ jednomu z nástrojů vedení zaměstnanců, a tím je právě hodnocení.

Hodnocení a odměňování lidí je vstupenkou, jež uvádí manažerské teorie do reálné praxe.⁵ Hodnocení přináší objektivizované informace o reálném stavu kvality výkonu a jejím vývoji v čase. Vytváří jasnější přehled o potenciálu zaměstnanců. Slouží jako základ pro objektivnější finanční a nefinanční motivaci. Obecně slouží k posílení stabilizace kvalitních pracovníků.

Dalším produktem hodnocení je zpětná vazba od spolupracovníků – vedoucích skupin. Je příležitostí k projednání cíle vedení organizace a cíle skupin a jednotlivců. Informuje o potřebách vzdělávání a rozvoje, pomáhá plánovat. Eliminuje případné stížnosti a konflikty.

Jednotný systém je považován za zaměstnanci za objektivnější, a tím spravedlivější. Vytváří tím příjemnější klima na pracovišti. Nápad, návrh, názory k chodu organizace a možnosti k zlepšení nezůstávají jen v myšlenkách řadových zaměstnanců. Zaměstnanci jsou díky

kvalitně provedenému hodnocení ochotni dlouhodobě zvyšovat svůj kvalifikační potenciál. „Účelem systému odměňování by nemělo být přimět ke správnému chování nesprávné lidi, ale především dostat správné lidi do autobusu a pak je tam udržet.“⁶

Hodnotiteli přináší hodnocení ucelenější pohled na celou skupinu, její silné a slabé stránky. Slouží jako podklad pro plánování, personální práci, odměňování. Vede ke stabilizaci, zvýšení celkového výkonu skupiny i jednotlivců. V neposlední řadě také ovlivňuje vzájemnou spolupráci. Mnohdy dává prostor pro motivaci k výkonu. Může napomáhat k zvyšování kvalifikace. Neméně důležité je upevnění identifikace s cíli organizace.

Hodnocení dává prostor pozitivně ovlivnit vztah podřízeného k organizaci. Toto se děje za předpokladu, že nadřízeného zajímají názory, nápady, výtky k stávajícímu stavu, které pronáší hodnocený. Je vhodnou příležitostí pro vyjádření uznání, pochvaly. Hodnotitel dostává od podřízených zpětnou vazbu na svoji práci. Pozitivní změnou je zlepšení komunikace mezi podřízenými a nadřízeným. Hodnotitel může dále sladit představy a očekávání zaměstnance s cíli a úkoly skupiny, popřípadě celé organizace.

Hodnocení je přínosným nástrojem pro posouzení všech zaměstnanců i ve zkušební době, respektive pro rozpoznání potenciálu výkonu pracovníka.

Hodnocenému přináší zpětnou vazbu od přímého nadřízeného. Zaměstnanec tak získává celkové vyjádření (hodnocení) k výkonu za delší čas a s nadhledem. Slyší slova uznání a ocenění, což je podmínkou pro seberealizaci. Jsou formulovány informace, odpovědi na otázky, nové příležitosti. Při hodnocení by měla být definována cesta pro zlepšení výkonu hodnoceného. Zaměstnanec má možnost vyjádřit se k vlastní práci. Během hodnocení je modifikován postoj k vytvořeným podmínkám, komunikaci nebo problémovým místům. Zaměstnanec dostává prostor pro diskuzi s nadřízeným o svých pracovních cílech, o dalším možném rozvoji, uplatnění v rámci organizace, očekáváních. Hodnocení může vytvořit pocit větší spokojenosti než operativní pochvaly či výtky.

**Příště si přečtete:
Hodnocení v praxi,
zavádění systému, škála a kritéria.**

³ Dostupné z: <http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/motiv-motivace.html>.

⁴ Branham, Leigh. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: GRADA, 2009.

⁵ Plamínek, Jiří. Týmová spolupráce a hodnocení lidí, s. 95. Praha: GRADA, 2009.

⁶ Collins, Jim. Jak z dobré firmy udělat skvělou, s. 66. Praha: GRADA, 2008.

Poradna konceptu Bazální stimulace



Na dotazy čtenářů odpovídá PhDr. Karolína Friedlová, certifikovaná lektorka a supervizorka, jednatelka Institutu bazální stimulace.

Naše uživatelka prodělala cévní mozkovou příhodu (CMP). V současné době je po hospitalizaci opět v péči personálu našeho domova. Klientka má ochrnutou pravou polovinu těla, má problémy v obličejové části, nemůže plnohodnotně komunikovat a má problémy se zpracováním sousta a s polykáním, je ochrnutý ústní koutek. Jak máme při ošetřování uživatelky postupovat?

Pečovatelka J. K., domov pro seniory

Vaše klientka trpí následky CMP pravostrannou hemiplegií a zřejmě dle vašeho popisu i faciální parézou. Doporučuji aplikovat celotělovou neurofyziologickou stimulaci, která se aplikuje u hemiplegie postihující celou polovinu těla. Bylo by vhodné ji aplikovat minimálně 1x denně, nejlépe během celkové toalety a krémování celého těla. Při neurofyziologické stimulaci je pro podporu vnímání ochrnuté části těla velmi důležitá zraková kontrola stimulovaných částí těla. Proto klientku během stimulace posaďte (i na lůžku) tak, aby viděla co největší část svého těla. Do péče integrujte také asistované formy sebedpěče (asistované mytí, česání, krmení). V oblasti obličeje by se před každým podáváním potravy měla aplikovat somatická stimulace obličeje a následně bodová orofaciální stimulace podle profesora C. Moralese. Na základě neurofyziologické celotělové stimulace a stimulace obličeje se bude postupně zlepšovat senzorika (čítí) postižených částí těla a se zlepšenou senzoricou se budou postupně navracet motorické funkce (hybnost).