

PERSONÁLNÍ HODNOCENÍ JAKO CONTROLLINGOVÝ NÁSTROJ ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Alice Reissová

Úvod

Mnoho firem si klade za cíl zavést personální controlling jako nástroj, kterým by bylo možné efektivně řídit všechny základní personální procesy. Zavedení personálního controllingu předpokládá vytvoření soustavy ukazatelů, které jsou v následujících obdobích pravidelně vyhodnocovány. Je-li zjištěna odchylka, následuje konkrétní opatření, které hodnotu uvede zpět do pásma optimálního intervalu. Protože v oblasti lidských zdrojů pracujeme převážně s „měkkými daty“, je jejich kvantifikace obtížná. Metodicky méně náročný je benchmarking, který v oblasti personálního řízení představuje soubor ukazatelů finančního charakteru (například počet finančních prostředků vložených do vzdělávání zaměstnanců) nebo jinak snadněji kvantifikovatelných dat (např. počet hodin školení na jednoho zaměstnance apod.) [10, s. 32].

Do benchmarkingových studií se zapojují především velké a nadnárodní firmy, pro které pak mohou být zjištěná data zajímavá z hlediska porovnáni výsledků s ostatními firmami. Samotné zjištění, že firma X dává například do vzdělávání více peněz než firma Y, nenapovídá o skutečné efektivitě vynaložených prostředků, ani o skutečném rozvoji zaměstnanců. Takový údaj může poskytnout personální controlling, který bude vycházet z interních dat konkrétní firmy.

Od vzdělávání zaměstnanců, do kterého firmy vynakládají zpravidla skutečně značné částky, firmy neočekávají samotnou „vyšší vzdělanost“. Vzdělání má pro firmu přínos až ve chvíli, kdy se jeho důsledky projeví v práci jednotlivého zaměstnance například zvýšením pracovního výkonu. Chceme-li měřit efektivitu vzdělávání, měli bychom „efekt“ měřit spíše v souladu se čtyřstupňovou úrovní Kirkpatrickova modelu, tj. nejen jak jsou zaměstnanci se vzděláváním spokojeni a jak se vzdělání projeví v oblasti získaných znalostí, ale i ve změně chování, postojů a pracovních výkonů. [1, s. 566 – 568]. V rámci jednotlivých personálních procesů je tedy zdroj dat pro měře-

ní efektivitu vzdělávání nutné hledat ve výstupech personálního hodnocení.

1. Personální hodnocení ve vztahu k řízení pracovního výkonu

S řízením pracovního výkonu je úzce spjata personální hodnocení. Podstatu řízení pracovního výkonu popisuje například Koubek, který říká: „řízení pracovního výkonu je nepřetržitý a flexibilní proces, v němž manažeři a jejich přími podřízení fungují jako partneři v rámci, který stanovuje, jak by obě tyto strany měly co nejlépe spolupracovat k dosažení žádoucích výsledků. Je zaměřeno spíše na plánování a zlepšování pracovního výkonu než na hodnocení dosavadního výkonu.“ [6, s. 38].

Výše uvedené vymezení by mohlo vyvolávat myšlenku představy, že personální hodnocení je vždy zaměřené jen na vlastní zhodnocení výkonu za uplynulá období. Ve firemních praxi tomu tak často bývá, čímž je personální hodnocení degradováno.

V souvislosti se zvýšením pracovního výkonu hovoří Kleibl [5, s. 254] o novém prvku, tzv. „principu uzavírání dohod“. Závěrem personálního hodnocení by neměly být direktivně stanovené cíle, ale jakási „vzájemná smlouva“, jejichž obsah utvoří obě zúčastněné strany, tj. hodnocený i hodnotitel.

Významnou roli sehrává ještě jedna, často opomíjená, skutečnost. Vlastní řízení pracovního výkonu, stejně tak jako realizace personálního hodnocení není pouze úlohou top manažerů. Ve skutečnosti je vlastní téžiště v procesu řízení pracovního výkonu úkolem liniového manažera, tedy vždy přímého nadřízeného. Liniovní manažeři zpravidla nemívají žádné odborné vzdělání v oboru personalistika, často dokonce nemají ani žádné doplňující vzdělání například formou kurzů, výcviků apod. (na rozdíl od vrcholových manažerů), které by je v této oblasti rozvíjelo. Velmi důležitým předpokladem pro efektivní řízení pracovního výkonu i pro správnou realizaci personálního hodnocení,

je tedy nezbytné věnovat v první řadě pozornost liniovým manažerům, jejichž úloha je v obou výše uvedených procesech nezastupitelná.

2. Nejčastěji používané metody personálního hodnocení

V současné době se můžeme setkat s používáním nejrůznějších metod personálního hodnocení. Podle Kleibla [5, s. 263 – 280] je můžeme rozdělit do dvou velkých skupin a to podle toho, zda prioritně hodnotí spíše výkon za uplynulá období nebo zda jsou převážně zaměřeny na budoucnost a kladou tedy větší důraz na následný růst a rozvoj zaměstnance.

Mezi metody, které jsou orientovány spíše na minulá období patří například Řízení podle stanovených cílů (Management by Objectives, MBO), Hodnotící dotazník, Hodnotící stupnice, Metoda BARS, Metoda kritických případů, Hodnotitelské zprávy a Srovnávání pracovníků.

Metody, které jsou více zaměřeny na následný rozvoj zaměstnanců a orientovány tedy do budoucnosti patří Sebehodnocení, Assessment centre/development centre a 360° zpětná vazba.

Uvedený výčet metod představuje základní a nejčastěji používané způsoby personálního hodnocení. Můžeme se setkat i s jinou terminologií používanou pro výše uvedené metody, nebo s různými modifikacemi nebo metodami, které mají své uplatnění omezené pro specifický segment. Mezi tyto specifické metody patří například Mystery Shopping (ekvivalentně se používá také pojmu Secret Shopping, Mystery Customer, Silent Shopper apod.), který se v praxi osvědčil jako forma hodnocení pracovního výkonu v sektoru prodeje a služeb v bankovníctví, pojišťovnictví, v oblasti telekomunikací apod. Metodou Mystery shoppingu a procesu jejího zavádění jako nástroje pracovního hodnocení se zabývají například Baarová a Wagnerová [2].

Bednaříková [3] provedla průzkum mezi českými firmami. Kontaktovala více než 30 firem, ale pouze ve 13-ti firmách byli ochotni na téma personálního hodnocení odpovídat. Podle jejich zjištění 11 z 13-ti firem používá metodu „bodových tabulek“, tj. hodnocení stanovených kritérií na bodové škále. Z šetření vyplynulo, že i samotní pracovníci firem konstatovali, že výsledky takového hodnocení neodpovídají reálné situaci.

Jak mezi zaměstnanci, tak mezi zaměstnavateli můžeme zaznamenat spíše negativní přístup

k personálnímu hodnocení a značnou skepsi k výstupům a výsledkům, které přináší. Personální hodnocení nebývá ve firmách řazeno mezi stěžejní činnosti. Zámečnick [10] předkládá přehled jednotlivých personálních činností, kterým naopak bývají ve firmách priority dávány. Z jeho přehledu vyplývá, že zatímco v roce 1999 byl kladen důraz na zvýšení produktivity, v roce 2003 se prioritou stává rozvoj vyššího managementu a v roce 2004 vstupuje do popředí zájmů personalistů zjišťování spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace.

Důležitou metodologickou otázkou je i rozsah hodnocení v rámci firmy, tj. stanovit kdo bude a kdo nebude hodnocen. Urban uvádí, že v zemích Evropské unie je personální hodnocení „rozšířeno u manažerů, specialistů a techniků, poněkud méně u administrativních a manuálních pracovníků“ [9, s. 21]. U běžné výrobní firmy však právě manuální (linioví) pracovníci představují nejpočetněji zastoupenou kategorii zaměstnanců. Pokud budeme považovat personální hodnocení jako nástroj personálního a controllingového řízení, musí být určeno pro všechny kategorie zaměstnanců.

3. Nová metodika personálního hodnocení

V rámci personálního týmu ve společnosti DRINKS UNION, a.s. jsme věnovali oblasti personálního hodnocení značnou pozornost. Vycházeli jsme z předpokladu, že personální hodnocení je důležité jednak jako nástroj personálního řízení a zvýšení motivace ale i jako zpětná vazba pro zaměstnance (hodnocené).

Cílem byla příprava metodiky personálního hodnocení, která by byla administrativně nenáročná, srozumitelná a zároveň přinášela „zisk“ ve dvou základních oblastech: pro zaměstnance (hodnocené) v podobě korektní zpětné vazby, která vede k rozvoji metakompetencí (bližší viz. kapitola 3.3.), zvyšuje motivaci a pracovní spokojenost a pro firmu (zaměstnavatele) bude představovat základní nástroj řízení pracovního výkonu a zároveň umožní kvantifikovat zjištěné informace tak, aby umožňovala efektivní řízení jak zaměstnanců tak i procesů a vytvořila tak základnu pro následnou aplikaci personálního controllingu.

Vytvořili jsme dvě základní techniky: Zrcadlo shody a Matici flexibility, které vytvořily základ nové metodiky. Obě techniky budou dále popsány

v kapitole 3.4 a 3.5. S novou metodikou bylo nutné všechny zúčastněné seznámit, proto jsme připravili stručné studijní materiály ve formě Příručky pro hodnotitele a Příručky pro hodnocené, se kterými jsme pracovali v rámci interních kurzů se všemi zaměstnanci. Nová metodika personálního hodnocení byla ošetřena i úpravou, respektive doplněním stávající vnitropodnikové dokumentace, která je pro všechny zaměstnance závazná.

Pro správnou aplikaci Zrcadla shody, je nutné specifikovat a konkretizovat pět dílčích kroků, tj.: nastavení oblastí hodnocení, nastavení kritérií a škály

hodnocení, příprava hodnoceného na hodnotící pohovor včetně záznamu hodnoceného, příprava hodnotitele na hodnotící pohovor včetně záznamu hodnotitele a průběh hodnotícího pohovoru.

3.1 Oblastí hodnocení, nastavení kritérií hodnocení a hodnotící škála

Hodnocení by mělo být pokud možno komplexní a vyvážené a jako účelné se jeví rozdělení jednotlivých položek do několika základních oblastí. V našem případě jsme vycházeli z již zmiňova-

Tab. 1: Hodnotící stupnice pro oblast pracovních znalostí

stupeň	X	1	2	3	4
kritéria	nepotřebuje, nehodnotí se	nedostatečný pro setrvání na dané pozici, nutné bezpodmínečné zlepšení	průměrný, zlepšení je žádoucí	velmi dobrý, občas drobné nedostatky	výborný, je vzorem pro ostatní, schopný trénovat
vize, poslání a cíle		chování a přístup zaměstnance je v rozporu s posláním a sdílenými hodnotami společnosti	v chování a přístupu zaměstnance se objevují občas nedostatky	chování a přístup zaměstnance je v souladu se sdílenými hodnotami	chování a přístup zaměstnance je vzorem pro ostatní
předpisy a legislativa vč. VPD	nezná, nepotřebuje	zaměstnanec nemá potřebné znalosti, vyžaduje podstatné zlepšení	úroveň znalostí dosud plně neodpovídá požadavkům pracovního místa	úroveň znalostí odpovídá požadavkům pracovního místa	úroveň znalostí převyšuje požadavky pracovního místa
profesní znalosti		zaměstnanec má dílčí, málo uspokojivé znalosti	úroveň znalostí dosud plně neodpovídá požadavkům pracovního místa	úroveň znalostí odpovídá požadavkům pracovního místa	úroveň znalostí převyšuje požadavky pracovního místa
jazykové znalosti	nezná, nepotřebuje	začíná se studiem, dokáže číst jednoduché texty, malá slovní zásoba, není schopen běžné pracovní konverzace (škála EU A0 - A1)	je schopen porozumět textu v cizím jazyce, není schopen běžné pracovní konverzace (škála EU A2 - B1)	dokáže vyřídít korespondenci v cizím jazyce, je schopen běžné pracovní konverzace	je schopen pracovat v cizojazyčném pracovním prostředí
práce na PC	nezná, nepotřebuje	zaměstnanec má dílčí, málo uspokojivé znalosti	úroveň znalostí dosud plně neodpovídá požadavkům pracovního místa	úroveň znalostí odpovídá požadavkům pracovního místa	úroveň znalostí převyšuje požadavky pracovního místa

Zdroj: vlastní zpracování (výstup personálního týmu)

Tab. 2: Hodnotící stupnice pro oblast pracovních dovedností

stupeň	X	1	2	3	4
kritéria	nepotřebuje, nehodnotí se	nedostatečný pro setrvání na dané pozici, nutné bezpodmínečné zlepšení	průměrný, zlepšení je žádoucí	velmi dobrý, občasně drobné nedostatky	výborný, je vzorem pro ostatní, schopen trénovat
pracovní postupy		zaměstnanec si dosud neosvojil základní dovednosti, vyžaduje pravidelnou kontrolu práce	úroveň znalostí a dovedností dosud plně neodpovídá požadavkům pracovního místa	úroveň znalostí a dovedností odpovídá požadavkům pracovního místa	úroveň znalostí a dovedností převyšuje podmínky pracovního místa, je schopen zaučovat své kolegy
vedení lidí	nezná, nepotřebuje	zaměstnanec není schopen efektivně delegovat a motivovat své podřízené zaměstnance	zaměstnanec deleguje pravomoci na své zaměstnance, chybí mu koncepčnost ve vztahu k podřízeným zaměstnancům	zaměstnanec efektivně deleguje pravomoci na své podřízené zaměstnance, vytváří podmínky pro jejich práci	zaměstnanec je schopen efektivně motivovat, přesvědčovat a vést podřízené zaměstnance, systematicky se věnuje jejich rozvoji
organizační schopnosti	nezná, nepotřebuje	zaměstnanec není schopen koordinovat pracovní postupy tak, aby dosáhl očekávaných cílů v požadovaných parametrech	zaměstnanec je schopen částečně koordinovat pracovní postupy, cílů obvykle dosahuje se ztrátami v požadovaných parametrech	zaměstnanec je schopen koordinovat pracovní činnosti a postupy	zaměstnanec je schopen a efektivně koordinovat více pracovních činností, postupy a samostatně vést projekty
komunikační a prezentační dovednosti	nezná, nepotřebuje	zaměstnanec nemá dostatečné komunikační a prezentační dovednosti	zaměstnanec je schopen otevřené komunikace s nedostatky při formulování srozumitelných myšlenek a požadavků, zvládá krátkou prezentaci formou sdělení informace	zaměstnanec dokáže srozumitelně a logicky prezentovat své názory pomocí standardních technik	zaměstnanec komunikuje na vysoké úrovni, se schopností precizní a srozumitelné formulace myšlenek a požadavků, vyniká svou řečnickou schopností a aktivně využívá prezentačních technik

Zdroj: vlastní zpracování (výstup personálního týmu)

ného modifikovaného Kirkpatrickova čtyřstupňového modelu a rozčlenili jsme hodnocení na oblasti: odborné znalosti, pracovní dovednosti, pracovní chování a výkon.

V každé z výše uvedených oblastí jsme předdefinovali 3 až 5 klíčových položek, které „sytí“ tuto

oblast. V případě odborných znalostí to byly: 1. *vize, poslání a cíle společnosti*, 2. *předpisy a legislativa*, 3. *profesní znalosti* a 4. *jazykové znalosti* a 5. *práce na PC*.

Dále jsme postupovali podle metody BARS, tj. k vydefinovaným položkám jsme zpracovali hodno-

Tab. 3: Hodnotící stupnice pro oblast pracovního chování

stupeň	X	1	2	3	4
kritéria	nepotřebuje, nehodnotí se	nedostatečný pro setrvání na dané pozici, nutné bezpodmínečné zlepšení	průměrný, zlepšení je žádoucí	velmi dobrý, občas drobné nedostatky	výborný, je vzorem pro ostatní, schopen trénovat
spolehlivost a samostatnost		zaměstnanec je nesamostatný, není spolehlivý na výsledek práce	zaměstnanec je méně spolehlivý a vyžaduje občasnou kontrolu, ale je schopný samostatné práce, je málo rozhodný a pružný při změnách podmínek	na zaměstnance je spolehlivý a samostatně vykonává zadanou práci, je rozhodný a pružný při změnách podmínek	zaměstnanec se plně orientuje na výkon, při plnění pracovních povinností vždy spolehlivý, je schopný sebekontroly a korekce na změny podmínek
iniciativa		zaměstnanec neprojevuje zájem o vykonávanou práci	zaměstnanec projevuje zájem pouze o některé pracovní činnosti a úkoly	zaměstnanec si řádně plní své pracovní úkoly	zaměstnanec ochotně přistupuje k plnění pracovních úkolů, hledá výzvy, je schopen nabízet alternativní řešení
dodržování předpisů a zásad		zaměstnanec zásadně nedodržuje předpisy potřebné pro svou práci	často nedodržuje	spolehlivě dodržuje	spolehlivě dodržuje a iniciuje jejich dodržování i u ostatních

Zdroj: vlastní zpracování (výstup personálního týmu)

tíci stupnici. Pro všechny čtyři skupiny je nastavena čtyřstupňová škála, která je číselně označena a každé ze stupňů je zároveň stručně popsán slovně.

Poznámka: V praxi bývají používány i škály s jiným počtem stupňů. Urban uvádí, že například ve Spojených státech je často používáno pouze třístupňové škály: Překračuje cíle (Exceeds Objectives nebo Exceeds Expectations), splňuje cíle (Meets Objectives nebo Meets Expectations) a nedosahuje cílů (Below Objectives). Tato třístupňová škála bývá používána v souvislosti s vyhodnocováním cílů. [9, s. 27].

Slovní popis k hodnotící škále pro oblast pracovních znalostí je uveden v tabulce 1. Tato hodnotící škála pomáhá jak hodnotitelům tak hodnoceným zejména v prvních obdobích hodnocení. Oba zúčastnění se dostávají do nové sociální role a verbálně zpracovaná hodnotící škála jim pomůže k lepší orientaci a je také určitou prevencí

před formálním zaškrtáváním hodnot na klasické číselné škále.

Ve druhé oblasti, tj. **pracovní dovednosti** jsme jako hlavní položky zařadili *1. pracovní postupy*, *2. vedení lidí*, *3. organizační schopnosti* a *4. komunikační a prezentační dovednosti*.

Návrh kritérií a rozpracované hodnotící škály názorně ukazuje tabulka 2.

Ve třetí oblasti, tj. **pracovní chování** posuzujeme *1. spolehlivost a samostatnost*, *2. iniciativu* a *3. dodržování předpisů a zásad*. Hodnotící stupnice pro oblast pracovního chování je uvedena v tabulce 3.

Čtvrtou oblastí jsou **pracovní výsledky**, kde jako klíčové byly identifikovány položky *1. rozsah a kvantita práce*, *2. stabilita a kvalita práce* a *3. pořádek na pracovišti*. Přehled kritérií a rozepsání jednotlivých stupňů na hodnotící stupnici ukazuje tabulka 4.

Tab. 4: Hodnotící stupnice pro oblast pracovních výsledků

stupeň	X	1	2	3	4
kritéria	nepotřebuje, nehodnotí se	nedostatečný pro setrvání na dané pozici, nutné bezpodmínečné zlepšení	průměrný, zlepšení je žádoucí	velmi dobrý, občas drobné nedostatky	výborný, je vzorem pro ostatní, schopen trénovat
rozsah a kvantita práce		zaměstnanec není schopen zvládnout více pracovních povinností	zaměstnanec rámcově vykonává své pracovní povinnosti, vyžaduje dohled nadřízeného	zaměstnanec v požadovaném rozsahu vykonává své pracovní povinnosti	zaměstnanec zvládá další práce nad rámec svých povinností a iniciativně se zapojuje do dalších činností či projektů
stabilita a kvalita práce		kvalita pracovního výkonu zaměstnance je trvale nízká	kvalita pracovního výkonu zaměstnance klesá s rostoucími pracovními nároky a při časovém zatížení	zaměstnanec si stabilně plní své pracovní povinnosti v očekávané kvalitě	zaměstnanec má vysokou kvalitu pracovního výkonu při časovém tlaku a různých vysokých pracovních nárocích
pořádek na pracovišti		zaměstnanec je lhostejný ke svému pracovnímu prostředí, trvalý nepořádek na pracovišti	zaměstnanec mívá občas při plnění pracovních povinností nepořádek na pracovišti	zaměstnanec nemá problémy s pořádkem na pracovišti	zaměstnanec dbá na pořádek na pracovišti, iniciuje změny pracovního prostředí

Zdroj: vlastní zpracování (výstup personálního týmu)

3.2 Příprava hodnotitele na hodnotící pohovor

Hodnotitel se v případě personálního hodnocení dostává do nové role, na kterou nemá zpravidla žádnou předchozí odbornou přípravu. Rozpracované hodnotící škály mu jednak pomohou předejít formálnímu hodnocení a také pomohou do jisté míry eliminovat rozdíly v hodnocení mezi jednotlivými hodnotiteli. Korigují odlišnosti v přisnosti či benevolenci každého jednotlivého hodnotitele a vedou ho k posuzování vzhledem k národkům pracovního místa, nikoli k porovnávání s ostatními zaměstnanci, kteří pracují například na stejném úseku, ale na jiném pracovním místě.

Před vlastním personálním hodnocením se každý hodnotitel musí s hodnotící stupnicí dobře

seznámit (například v rámci interního kurzu). Je důležité, aby každý hodnotitel měl dostatek času si před vlastním hodnocením promyslet a připravit své stanovisko ke každému hodnocenému v jednotlivých oblastech hodnocení.

Velmi důležité je, aby hodnotitelem vždy byl přímý nadřízený hodnoceného. Tato role je nepřenosná a nezastupitelná. Bude-li role hodnotitele delegována, ztrácí personální hodnocení význam.

3.3 Příprava hodnoceného na hodnotící pohovor

Stejně tak jako se na personální hodnocení připravuje hodnotitel, musí se připravit i hodnocený. V první řadě je nezbytné vysvětlit účel hodnocení a vysvětlit podstatu hodnotící škály. Je optimální, může-li hodnocený projít přípravou na hodnocení

Tab. 5: Záznam personálního hodnocení – Zrcadlo shody

PERSONÁLNÍ HODNOCENÍ - ZRCADLO SHODY						
Středisko:		X	nepotřebuje/nehodnotí se			
Zaměstnanec:		1	nedostatečný, pro setrvání na dané pozici nutné bezpodmínečné zlepšení			
Nadřizený:		2	průměrný, zlepšení je žádoucí			
Datum hodnotícího rozhovoru:		3	velmi dobrý, občas drobné nedostatky			
		4	výborný, je příkladem pro ostatní/schopný trénovat			
Oblasti hodnocení	Odborné znalosti	specifikace podle pracovního místa	hodnocení nadřízeného	sebehodnocení	přijatá opatření, cíle, poznámky	
		<i>vize, poslání a cíle společnosti (úseku)</i>				
		<i>předpisy a legislativa (zákony, vyhlášky a VPD)</i>				
		<i>profesní znalosti</i>				
		<i>jazykové znalosti</i>				
	Pracovní dovednosti	<i>znalost práce na PC</i>				
		<i>pracovní postupy</i>				
		<i>vedení lidí</i>				
		<i>organizační schopnosti</i>				
	Vlastnosti, přístup, chování	<i>spolehlivost a samostatnost</i>				
		<i>iniciativa</i>				
		<i>dodržování předpisů a zásad</i>				
	Pracovní výsledky	<i>rozsah a kvantita práce</i>				
		<i>stabilita a kvalita práce</i>				
		<i>pořádek na pracovišti</i>				
	Podpis nadřízeného:			Podpis zaměstnance:		

Zdroj: vlastní zpracování (výstup personálního týmu)

v rámci interního kurzu, který zorganizuje personální oddělení.

Personální hodnocení podle této navrhované metodiky výrazně posiluje rozvoj tzv. metakompetencí, tj. schopnost kriticky zhodnotit vlastní výsledky, naučit se přemýšlet o vlastních chybách, ale zároveň umět i ocenit úspěch a uvědomit si vlastní pokrok. (Poznámka: v odborné literatuře bývají synonymně používány pojmy metakompetence, kompetence k reflexivitě, reflexivní kompetence nebo sebekompetence. [Srov.: 4 a 7].

3.4 Průběh hodnotícího pohovoru – Zrcadlo shody

Hodnotící pohovor by měl probíhat vždy osobně (e-mailová forma je bezesporu rychlejší, ale v rámci námi navrhované metodiky nepřipustná, protože podstatou Zrcadla shody je dialog). Termín hodnocení by měl být stanoven předem a oba zúčastnění musí mít vyhrazený dostatek času (alespoň 15 - 20 minut).

Hodnocení i hodnotitel má před sebou formulář Zrcadlo shody (viz. tabulka č. 5), ve kterém jsou přeneseny údaje (oblasti hodnocení a kritéria) z hodnotící škály. Hodnotící pohovor následně probíhá jako strukturovaný dialog. Oba zúčastnění mají již jednotlivé položky předem promyšlené, zapisují své hodnoty do připraveného formuláře a v případě, kdy se jejich názor u některé z položek rozchází, mají příležitost argumentovat a zdůvodňovat své stanovisko. V průběhu rozhovoru by mělo dojít ke shodě. nestane-li se tak, zůstanou v daném formuláři vyznačeny obě hodnoty – jak hodnoceného, tak hodnotitele.

U každé položky se do poznámky dopisují navrhovaná opatření (např. absolvování konkrétního výcviku, školení) a stanoví se cíl do příštího termínu hodnocení (tj. cca za půl roku).

Poznámka:

Pokud je naším cílem postupně zavedení personálního controllingu, je nezbytné, aby byla stejná hodnotící škála používána v rámci celé firmy. To znamená, že všichni zaměstnanci musí být hodnoceni ve stejných oblastech a na stejné škále. Pro jednotlivé kategorie zaměstnanců se může měnit pouze počet hodnotících kritérií. Aby hodnocení mělo význam, je vždy nutné předem kritéria pro jednotlivé pozice specifikovat. Například v rámci hodnocení v oblasti pracovních znalostí je jako kritérium předepsána „legislativa“ a úkolem při-

mého nadřízeného je v rámci přípravy na personální hodnocení specifikovat, o jakou legislativu se jedná. Zatímco na personálním útvaru bude důležitá znalost Zákoníku práce, na obchodním oddělení to bude Obchodní zákon, ve skladu to může být předpis, který stanoví pravidla jak se jezdit s vysokozdvížným vozíkem apod. Tuto specifikaci je třeba dopsat i do Zrcadla shody.

3.5 Matice flexibility

Po ukončení personálního rozhovoru jsou výsledky zapsány do Matice flexibility (viz. tabulka 6). Do sloupce jsou pod sebou zasána jména všech hodnocených, které hodnotil stejný hodnotitel. Ostatní sloupce jsou nadepsány jednotlivými hodnotícími kritérii podle Zrcadla shody. Zapisuje se vždy hodnota hodnotitele, ale pokud se tato hodnota liší od názoru hodnoceného (viz. Zrcadlo shody), dá se hodnota do kroužku, zapíše se červeně nebo se jiným způsobem odliší od ostatních.

Po ukončení všech hodnotících rozhovorů se sejde celý úsek (tým, oddělení apod.) lidí, kteří byli hodnoceni v rámci jedné Matice flexibility a provede se celkové zhodnocení. Matici flexibility obdrží každý z účastníků a má právo v rámci celkového zhodnocení diskutovat nebo připomínkovat výsledky. Tato „veřejná kontrola“ – o které vědí všichni zúčastnění od začátku – vede k tomu, že každý hodnotitel opravdu pečlivě zvažuje, jaké hodnocení udělí.

4. Přínosy techniky Zrcadlo shody a Matice flexibility

Tato nová metodika v rámci personálního hodnocení může sloužit jako podklad pro následné zavedení personálního controllingu. V prvním roce personálního hodnocení se zavedou zjištěná data a v následujících obdobích (předpokládáme cca půlroční periodicitu personálního hodnocení) se začne utvářet číselná řada v rámci každé oblasti. Personální útvar nastaví tzv. optimální hodnoty pro každou oblast, tj. znalosti, dovednosti, pracovní chování a výsledky. Zjistí-li v následném období odchylku, může okamžitě iniciovat příslušné opatření.

Jedná se o velmi efektivní proces, protože nápravná opatření jsou směřována cíleně do přesně identifikované oblasti a zároveň je možné po uplynutí stanoveného intervalu zjistit, nakolik byla tato opatření účinná.

Vrátíme-li se k v úvodu zmiňovanému zjišťování efektivity vzdělávání, je zřejmé, že výstupy tohoto hodnocení poskytnou i zde velmi cenné údaje. Můžeme identifikovat zcela konkrétní potřeby ve vzdělávání. Tím, že do Zrcadla shody dopisují hodnotitelé specifikaci kritérií (tj. v oblasti znalostí přesně vymezí, o jaké znalosti se jedná), může si personální oddělení vybrat hodnoty z personálního hodnocení například podle jednotlivých pracovních míst, nebo podle celých oddělení, útvarů apod. a naplánovat příslušné vzdělávání nebo výcvik. Zároveň je i k dispozici údaj o „nálehavosti“ – a to podle velikosti odchylky zjištěné hodnoty od očekávané žádoucí hodnoty. Následné měření efektivity vynaložených prostředků na vzdělávání pak nespočívá jenom ve vyčíslení peněz, které firma zaplatí, ale může je v následném období porovnat právě se změnou hodnotou v rámci personálního hodnocení. Pokud nedojde k posunu v hodnocení (tj. hodnota nebude v pásmu, které bylo stanoveno jako žádoucí), finanční prostředky efektivně vynaloženy nebyly – a z hlediska firmy není až tak podstatné, zda benchmarkingové ukazatele budou pozitivní nebo negativní.

Matrice flexibility pomáhá personalistům i k plánování kariérních postupů nebo při přerazování zaměstnanců v rámci firmy. Identifikace těchto pracovníků je na základě takto objektivně zpracovaných materiálů snadná a rychlá. Taková data mohou být velmi cenným zdrojem informací například i v krizové situaci, ke které ve firmě může dojít.

V neposlední řadě je Matrice flexibility cenným diagnostickým nástrojem v oblasti interpersonálních vztahů. Z Matrice lze usuzovat i na „sílu“ nebo „slabost“ přímého nadřízeného. Cílem není okamžitě vyměnit „slabého“, ale v první řadě hledat cestu, jak mu pomoci naučit se řídit podřízené a vést pracovní tým.

Skutečnost, že Matrice flexibility je v okruhu hodnocených veřejně projednávána, vede k objektivnějšímu hodnocení. To je velmi důležitý faktor, protože je tím eliminována potenciální nespravedlivost, která by ve svém důsledku vedla spíše k zatrpklosti a demotivaci hodnocených. Na nespravedlivé hodnocení také poukazuje mnoho nespokojených zaměstnanců, kteří prochází běžným personálním hodnocením [6, s. 33].

Spravedlivé personální hodnocení vede k následnému zvýšení metakompetencí jednotlivých

hodnocených. Rozvoj metakompetencí je zároveň první podmínkou jakéhokoliv dalšího rozvoje osobnosti. Bez adekvátního sebehodnocení nebývá zpravidla možný další pokrok.

Závěr

Zavedení nového způsobu personálního hodnocení formou Zrcadla shody a Matrice flexibility je proces, který vyžaduje velmi pečlivou metodickou přípravu. Pro každou firmu je nezbytně nutné vydefinovat oblasti a kritéria hodnocení podle typu a zaměření firmy. Samotné zavedení vyžaduje minimálně rok systematické a důsledné práce, ale přináší efekty, které převyšují vynaložené úsilí a do budoucna se stanou nepostradatelným pomocníkem, který pomůže řídit lidské zdroje nejen intuitivně, ale na základě controllingového řízení.

V závěru je nutné zdůraznit, že nejdůležitějším předpokladem k zavedení nové metodiky personálního hodnocení je nutné získat podporu top managementu firmy. V našem případě patří poděkování RNDr. Milanu Haganovi, který byl generálním ředitelem společnosti DRINKS UNION, a.s. Osobně inicioval vznik personálního týmu, kterému následně vymezil jednoznačné pravomoci i zodpovědnost, pravidelně se zajímal o výsledky, jakých tým dosahuje a poskytoval velmi cenné náměty a vize. Personální tým měl stále členy, kterými finančně-personální ředitel Ing. Miroslav Bretšnajdr a vedoucí personálního úseku Ing. Tomáš Bim. Tým byl průběžně doplňován zaměstnanci firmy z různých pozic i útvarů, kteří nám poskytovali zpětnou vazbu. Bez silné podpory vedení, profesionálních personalistů a týmové práce není, podle našeho názoru, možné zavést ani kvalitní personální hodnocení, ani personální controlling.

Literatura

- [1] ARMSTRONG, M. A *Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th edition. Kogan Page Limited, 2005 reprinted. ISBN 0 7494 4105 4.
- [2] BAAROVÁ, E., WAGNEROVÁ, I. Mystery Shopping jako nástroj hodnocení pracovního výkonu. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2008, roč. 43, č. 1 – 2, s. 57 – 68. ISSN 0033-300X.
- [3] BEDNAŘÍKOVÁ, M. Hodnocení pracovníků v českých firmách. *Personál*, 2004, roč. 10, č. 3, s. 6 – 8. ISSN 1213-8878.

- [4] BENEŠ, M. *Andragogika: teoretické základy*. 1.vyd. Eurolex Bohemia, 2003. ISBN 80-86432-23-8.
- [5] KLEIBL, J. Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníka. In: DVOŘÁKOVÁ, Z., *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [6] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- [7] PALÁN, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7
- [8] URBAN, J. Hodnocení zaměstnanců v amerických firmách. *Mzdy&personalistika v praxi*, 2004, roč 6, č.6, s. 25 - 28. ISSN1212-7140.
- [9] URBAN, J. Praxe personálního řízení v zemích Evropské unie – II. část. *Mzdy&personalistika v praxi*, 2004, roč. 6, č. 1, s. 21 – 24. ISSN 1212-7140.
- [10] ZÁMEČNÍK, R. Personnel controlling as a part of the management controlling systém in an enterprise. *E + M Ekonomie a Management*, 2007, roč. 10, č. 2, s. 29 – 36. ISSN 1212-3609.

PhDr. Alice Reissová

Univerzita Jana Evangelisty Purkyně Ústí nad Labem
Fakulta sociálně ekonomická
Katedra obchodu a služeb
alice.reissova@ujep.cz

Doručeno redakci: 6. 7. 2009

Recenzováno: 17. 8. 2009, 10. 9. 2009

Schváleno k publikování: 11. 1. 2010

ABSTRACT**PERSONNEL EVALUATION AS A CONTROLLING TOOL OF THE MANAGEMENT OF THE WORK EFFICIENCY****Alice Reissová**

In an attempt to achieve the most effective human resources management, but also in relation to saving money, the requirements for the measurement of the effectiveness of the financial means spent on the individual personnel processes are increasing in the firm practice. One of the ways leading to this 'measurement' is personnel controlling. In our contribution, we put forward a proposal of a concrete methodology, for implementing personnel controlling. Firstly, it is necessary to carefully consider the way of transforming so called 'soft data', which are difficult to quantify, into measurable indices. Further, it is necessary to start from the theoretical knowledge available in the field of human resources management. In the case of personnel evaluation, it is necessary to conduct an analysis of all known and used methods. New techniques: The Mirror of Agreement and The Flexibility Matrix – are built upon the basis of such analysis. The submitted methodology was implemented in a concrete company and within three years the individual tools and procedures were completed. The implementation of personnel controlling in the firm practice is a process that involves long-term, systematic and intensive teamwork and also strong support from the top management. Personnel controlling can, in this case, become a fully functional management tool within two or three years after its implementation. After that, it becomes a very effective and reliable tool both for the evaluation of the effectiveness of financial means spent and for the consequent management of the work performance and employees' development. By means of the Flexibility Matrix it is also possible to manage career advances, identify the needs of training and development, but also, if urgently needed, to suggest possible staff rotation. The Flexibility Matrix can be also used as a significant diagnostic tool in the field of interpersonal relations.

Key Words: Personnel evaluation, work efficiency, personnel controlling, Mirror of Agreement, Flexibility Matrix.

JEL Classification: O15.