

6 tipů, jak napsat efektivní hodnocení výkonu zaměstnance



Hodnocení výkonu je důležité jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Má smysl pro každou společnost, avšak její účinnost závisí také na formě jejího provedení.

Dobře napsané hodnocení pomáhá vašim zaměstnancům **rozpoznat příležitosti k růstu** a potenciální prostor pro zlepšení. Vedoucí pracovníci však často nedostávají dostatečné pokyny k tomu, jak by mělo **účinné a komplexní hodnocení** vypadat.



Co se v e-booku dozvíte?

- ✓ Proč je dobré zavést pravidelné hodnocení výkonnosti zaměstnanců.
- ✓ Co zahrnout do hodnocení a na co nezapomenout při poskytování zpětné vazby.
- ✓ Jak může v této oblasti pomoci digitalizace – zavedení softwaru.
- ✓ Proč je důležité, aby si vedoucí pracovníci po celý rok vedli poznámky o výkonnosti zaměstnanců.
- ✓ Jaký vliv může mít zanedbání hodnocení výkonu na pracovitě a bezproblémové zaměstnance.
- ✓ Proč je upřímnost a transparentnost v očekáváních nezbytná na obou stranách.
- ✓ Příklady. Proč je důležité držet se při hodnocení konkrétních příkladů, nikoliv předpokladů.

Co se rozumí pod pojmem hodnocení výkonu zaměstnance?

Výkon zaměstnance hodnotíme **formálně** a za **určitý časový úsek**. Vedoucí pracovníci při něm hodnotí celkový výkon jednotlivce, identifikují jeho silné a slabé stránky, poskytují mu zpětnou vazbu a pomáhají mu stanovit cíle.

Tato setkání by měla být přínosná jak pro zaměstnance, tak pro jejich vedoucí. Zaměstnanci lépe pochopí, co dělají dobře a v čem se mohou zlepšit. Vedoucí pracovníci mají naopak možnost promluvit si s týmem o svých očekáváních, napravit problémy dříve, než se vyhrotí, identifikovat nejvýkonnější pracovníky a zlepšit angažovanost nebo motivaci.

Přestože se hodnocení výkonnosti zaměstnanců provádí jednou ročně, stále více společností přechází na model čtvrtletního, měsíčního nebo dokonce týdenního předávání zpětné vazby. Některé organizace dokonce zcela **zrušily formální proces hodnocení** a nahradily ho pravidelnými neformálními sezeními jeden na jednoho s vedením.

Co je třeba zahrnout do systému hodnocení zaměstnanců

Bez ohledu na konkrétní odvětví zahrnuje většina hodnocení zaměstnanců posouzení těchto dovedností:



Komunikaci



Schopnost plnit cíle
a termíny



Spolupráci a týmovou
práci



Kreativní řešení
problémů



Kvalitu a přesnost práce



Docházku, dochvilnost
a spolehlivost

Hodnocení by mělo obsahovat také veškeré kompetence specifické pro danou pracovní pozici, jakož i úspěchy a přínos zaměstnance pro jeho funkci nebo společnost.

Nejjednodušší a nejudržitelnější způsob pomoci je vytvořit [kompetenční model](#) pro každou pozici. Jednak tím vznikne transparentnější rozdělení kompetencí v podniku, jednak budou všichni zaměstnanci a jejich nadřízení vědět, co od sebe mohou navzájem očekávat.

Nedostatky v plnění kompetencí se nejprve řeší cíleným rozvojem, nikoli sankcemi. Nezapomeňte, že cílem je mít ve firmě schopné a motivované pracovníky.

Řízení založené na kompetencích vám jednoznačně pomůže tohoto cíle dosáhnout. Na kompetenční model se v posledních letech zaměřil také jeden ze spoluzakladatelů společnosti Sloneek, Milan Rataj, který spolu se svým týmem [kompetenční model](#) digitalizoval a automatizoval. S jeho pomocí si můžete vytvořit vlastní „kompetenční stromy“ a následně je přiřadit konkrétním zaměstnancům a jejich jednotlivým rolím ve firmě.

Jakmile projdete klíčové oblasti hodnocení, budete muset každou z nich zvlášť zvážit a vyhodnotit, abyste si udělali obrázek o **celkovém výkonu zaměstnance**.

Mohla by vám přišla vhod písemná kopie hodnocení, abyste se na ni mohli odvolávat a schůzka byla názornější. Ujistěte se, že jste poskytli **transparentní zpětnou vazbu**, v nejlepším případě s příklady, a ponechte zaměstnanci dostatek času na položení otázek nebo poskytnutí zpětné vazby.

Jak může pomoci software pro řízení výkonnosti

Pokud chcete snížit finanční zátěž svého malého podniku, můžete zvážit **zavedení softwaru** pro řízení výkonnosti do procesu hodnocení.

Kvalitní systém řízení výkonnosti poskytuje výkazy v reálném čase a zlepšuje spolupráci mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky. Platforma vám pomůže projít hodnocení a uloží výsledky pro pozdější kontrolu. Avšak i při použití takového programu musíte vědět, jak zpětnou vazbu formulovat, pokud chcete, aby proces hodnocení vedl k většímu zapojení a udržení zaměstnanců.

Personalistický software, který se kromě tradiční agendy lidských zdrojů zabývá i kompetenčním modelováním, není na evropském trhu zcela běžný. Řešením je aplikace [Sloneek](#), za kterou stojí kvalifikovaní odborníci se zkušenostmi z personalistiky, kteří nevyvíjejí software jen „na efekt“, ale také pro skutečné, praktické využití. S pomocí oddělení lidských zdrojů našli ten pravý poměr mezi digitalizací co největšího množství informací, procesy a praktickým využitím.

6 kroků pro ideální systém hodnocení

1

Poskytujte pravidelnou neformální zpětnou vazbu

Ačkoli se pracovní výkon obvykle hodnotí jednou nebo dvakrát ročně, zpětná vazba by se neměla omezovat pouze na tato krátká hodnocící období. Měli byste nabídnout **konzistentní hodnocení v průběhu celého roku**, aby vás při evaluaci nic nepřekvapilo.

Nenechte své lidi při posuzování výkonu zaskočit. Nemělo by to být poprvé, co od vás uslyší, že nepracují podle očekávání. Měli byste si také průběžně dělat poznámky o výkonnosti zaměstnanců, zejména v případech, kdy se nepředpokládá roční hodnocení.

Zaměstnanci si zaslouží důkladné zhodnocení svého výkonu za celé sledované období. Podle práva by hodnocení nemělo být založeno na tom, co si manažer pamatuje z posledních několika týdnů před tím, než má být posouzení výkonu odevzdáno personálnímu oddělení, ale spíše **na dlouhodobém, promyšleném zapisování a archivaci**.



Nezanedbávejte své nejlepší pracovníky. Pokud řešíte pouze problémy nebo se zaměřujete na zaměstnance, kteří nepodávají tak dobré výkony jako ostatní, přicházíte o příležitost vyjádřit vděčnost těm, kteří ve vaší společnosti stojí za inovacemi, kreativitou a kulturou. I když nepotřebují tolik vedení jako ostatní zaměstnanci, mohli by tyto lidé ztratit nadšení nebo motivaci, pokud by se jim čas od času nedostalo uznání.

Vysoce hodnotní zaměstnanci, kteří dělají svou práci a dělají ji dobře, často nejsou v cyklech hodnocení výkonu prioritou, což vede k promarnění příležitostí sdělit, jak moc si organizace cení úsilí a úspěchů špičkových pracovníků.

Bud'te upřímní

Žádný pracovník není dokonalý a vždy bude co zlepšovat. Rozhodněte se, co stojí za to řešit, a neváhejte na to upozornit. Pokud víte, že se váš tým potýká s nějakým problémem, chodit kolem něj po špičkách nikam nepovede. Poskytněte zpětnou vazbu tak, jak byste ji rádi obdrželi. Diskusi se nevyhnete, proto zvolte vhodný přístup a držte se ho.

Pokud někdo podává špatné výkony a vy to neřešíte přímo, vězte, že to neutajíte před ostatními v kanceláři. Manažeři by také měli **prokázat a očekávat transparentnost**. Obě strany stolu musí mít naprosto jasno v tom, co manažer od zaměstnance očekává a co zaměstnanec od manažera potřebuje. Bud'te tedy upřímní, jasní a pamatujte, že pokud se nebudete problémem zabývat, nic se nezmění.

Ved'te hodnoticí pohovor tváří v tvář

Písemné hodnocení by mělo být stručným, ale přímým shrnutím bodů diskuze, což umožní podrobnější osobní rozhovor. Možná budete chtít naplánovat schůzku v kavárně nebo na místě mimo kancelář, abyste zajistili příjemnou atmosféru. Pokud hodnotíte pracovníky na dálku, naplánujte si videochat, abyste byli stále ve vedení **živé konverzace**. Tento přístup ponechává prostor pro diskuzi a zpětnou vazbu z druhé strany a předchází nedorozuměním.

Jediný způsob, jak hodnotit výkon, je osobně, s dostatkem času na prezentaci a zpracování, vyslechnout druhého a reagovat na něj. Hodnocení je příliš důležité na to, abyste ho přenechali e-mailu nebo telefonu. Pokud byste to udělali, vyslali byste signál, že vás téma nezajímá natolik, abyste si na schůzku udělali čas.

Poté, co nastíníte případné nedostatky nebo chyby, diskutujte o řešení těchto problémů a vyzvěte zaměstnance, aby se vyjádřili k problémům, které jste uvedli.

Používejte konkrétní a výstižné příklady

Při diskuzi o oblastech, které je třeba zlepšit, nebo o věcech, které zaměstnanec udělal dobře, se ujistěte, že máte jasné příklady, na které se můžete odvolat. Pokud se nemáte na co odvolat, mluvejte nepřímo. Jestliže zaměstnanec v některých klíčových oblastech výkonu zaostává, uveďte jeden nebo dva konkrétní příklady a řekněte, jak byste chtěli, aby je v budoucnu dělal jinak.



Uváděním příkladů dáváte zaměstnanci najevo, že mu věnujete pozornost, a zvyšujete kredit svých očekáváníí.

Ukončete hodnocení pozitivně

Nenechávejte hodnocení bez vzájemného porozumění a respektu a nenechte žádného zaměstnance v nejistotě, jak postupovat.

Využijte proces hodnocení jako příležitost ke stanovení dosažitelných cílů, které se týkají konkrétních očekávání, jež zaměstnanec nesplňuje, ale které zároveň dávají zaměstnanci pocit, že má jasný a rozumný plán opatření, který ho může vrátit na správnou cestu.

Povzbuzení zaměstnanců a vyjádření uznání dodá impuls primárně dobrému hodnocení nebo zvedne náladu zaměstnance po poněkud negativním hodnocení. Pozitivní posilování a konstruktivní zpětná vazba mohou zaměstnancům pomoci **zvýšit sebevědomí** a touhu dosahovat lepších výsledků.

Pečlivě volte slova

Dávejte pozor na to, jak formulujete svá hodnocení. **Významná a akční slova** mají mnohem větší dopad než standardní výrazy jako „dobrý“ nebo „uspokojivý“.

Několik frází, které vám pomohou efektivně vyzdvihnout přínos zaměstnance, najdete např. v knize od Jamese E. Neala Efektivní fráze pro hodnocení výkonu (Neal Publications, 2009).

Komunikační dovednosti

Fráze jako „efektivně sděluje očekávání“ nebo „je výborným moderátorem skupinových diskuzí“ mají na zaměstnance velký vliv.

Kreativita

Ocenění tvůrčí stránky zaměstnanců může přispět k jejich větší spokojenosti a motivaci. Při hodnocení výkonnosti zkuste používat výrazy jako „hledá kreativní alternativy“, po nichž uvedete konkrétní příklady a výsledky.

Zlepšování

Zaměstnanci rádi slyší, že se zlepšují a že si toho někdo všímá. „Neustále se rozvíjet a zlepšovat“ a „neustále pracovat na zlepšení“ jsou dvě konstruktivní fráze, které lze použít při hodnocení výkonu.

Schopnost řízení

Klíčem k úspěchu zaměstnanců jsou vůdčí schopnosti a schopnost řídit ostatní. Sdělení jako „poskytuje podporu v období organizačních změn“ mají pro zaměstnance značnou váhu.





Jak dokáže s hodnocením pomoci [Sloneek](#)

Ve Sloneeku spojujeme technologii s know-how. Nestavíme systém pro sebe, ale pro lidi kolem nás. Hledáme všechny dostupné způsoby, jak digitalizovat a automatizovat co největší část práce (nejen HR) manažerů. Získáváme tak pro ně čas na opravdovou práci s lidmi.

Do hodnocení zaměstnanců promlouvá Sloneek hned z několika stran.

Zpřehledňuje a zrychluje práci s hodnocením dovedností (kompetencí), výkonu a pomáhá i v digitalizaci rozvojových plánů.

Sloneek toho umí ale samozřejmě daleko víc! Svými funkcionalitami dokáže pokrýt celý životní cyklus zaměstnance. Od naboru až po off boarding. A to už znamená velkou porci ušetřeného času, který můžete věnovat tomu nejcennějšímu, co ve firmě máte. Vaším lidem.

Milan Rataj | Customer Happiness Lead

Začněte s tím hned teď