**26. Hodnocení, motivace a rozvoj podřízených, typologie osobnosti, motivační faktory, motivační nástroje, měření a hodnocení výkonnosti, nástroje rozvoje podřízených**

**K čemu slouží hodnocení**

Pracovní hodnocení je proces, jímž organizace hodnotí vykonanou práci. Pokud je správně provedeno, přináší užitek jak zaměstnancům, tak i jejich nadřízeným, personálnímu oddělení a konečně i celé organizaci. Zaměstnanci hledají zpětnou vazbu ke svému výkonu, která by je vedla v jejich dalším počínání. Tato potřeba vedení se nejvíce projevuje u nováčků, kteří se teprve seznamují se svou prací i pracovním prostředím. Služebně starší pracovníci pak touží po kladné odezvě na věci, které vykonali skutečně dobře, ale mohou odmítnout zpětnou vazbu korigující, kterou často pociťují jako kritiku a požadavek, aby změnili své chování. Vedoucí a manažeři musejí provádět pracovní hodnocení, aby věděli, jaké opatření je třeba přijmout. Pracovníkův výkon se srovnává implicitně nebo explicitně vyjádřenými normami. Hodnocení pomáhá nadřízenému pracovníkovi podporovat uspokojivé výsledky a přijímat nápravná opatření u slabého výkonu. Jak jsme již rozebrali, i rozhodování o umístění pracovníka - od povýšení až po propuštění - rovněž závisí na pracovním hodnocení.

• **Zlepšení výkonu.** Zpětná vazba umožňuje zaměstnanci, vedoucímu i personálním pracovníkům do výkonu příslušnými kroky zasahovat a zlepšovat ho.

• **Určení odměny.** Pracovní hodnocení pomáhá při rozhodování o zvýšení mzdy. Řada firem zvyšuje platy a uděluje odměny na základě zásluh, které se určují právě na základě pracovního hodnocení.

• **Rozhodování o pracovním zařazení**. Povýšení, přeřazování i přeložení na podřadnější místo se rovněž zakládá na výsledcích (již známých nebo pouze předpokládaných) vykonané práce. Povýšení bývá často odměnou za práci již vykonanou.

• **Odborná příprava a potřeby rozvoje.** Špatný pracovní výkon může znamenat i potřebu zvýšení kvalifikace. Stejně tak dobrý výkon může upozorňovat na skrytý potenciál, kterého je třeba využít a tvořivě jej rozvíjet.

• **Plánování pracovního postupu a rozvoje.** Zmíněná zpětná vazba řídí i rozhodnutí o konkrétních možnostech volby povolání.

• **Nedostatky ve výběru pracovníků.** Dobrý nebo špatný pracovní výkon naznačuje i dobrou či nedostatečnou práci pracovníků personálního oddělení.

• **Informační nepřesnosti.** Špatný pracovní výkon může být zaviněn i chybami v informacích pracovní analýzy, personálních plánů či jiných součástí informačního systému personálního managementu. Práce s těmito nepřesnými informacemi může vést k nesprávným rozhodnutím v otázkách vybírání, odborné přípravy nebo propuštění zaměstnanců.

• **Chyby v rozvržení práce**. Špatný pracovní rozvrh může být příznakem špatně pojatého rozvržení práce. Pracovní hodnocení pomáhá tyto chyby rozpoznat.

• **Stejná pracovní příležitost.** Přesné pracovní hodnocení, které skutečně práci hodnotí, zajišťuje, že interní rozhodnutí o umístění pracovníků nebudou diskriminující.

• **Vnější vlivy.** Někdy je pracovní výkon ovlivňován faktory mimo pracovní prostředí, jako jsou např. rodina, finanční situace, zdraví či jiné soukromé záležitosti. Pokud jsou tyto faktory v hodnocení uvedeny, může personální oddělení příslušnému zaměstnanci pomoci i v této oblasti.

**Cíl hodnocení**

Základním cílem hodnocení je spravedlivě - co nejobjektivněji – zhodnotit výkon pracovně profesní role pracovníka, což vytváří předpoklady pro využití jeho kvalifikace v zájmu organizace i pro jeho pracovní perspektivu (motivaci, pracovní výkon, kariéru a stabilizaci). Zjistit, do jaké míry pracovník zvládá požadavky dané profesiogramem svého pracovního místa, seznámit pracovníka s rozvojem podniku i jeho možnou perspektivou, zjistit zájem o jeho perspektivu v rámci organizace.

**Dílčí cíle hodnocení** mohou být různé, dle situace v podniku, podle toho, k čemu má hodnocení sloužit (periodické, před restrikcí podniku, před očekávaným rozvojem - rozšiřováním, před reorganizací, před zpracováváním kariérových plánů atp.). Proto i dílčí cíle mohou být různě modifikované a mohou mít různý obsah. Mezi nejčastější patří: • zlepšit stávající pracovní výkon • získat informace o názorech pracovníka, jeho postojích a hodnotách • získat informace o odezvě a plnění některých opatření organizace • získat podklady pro rozmisťování (převedení na jinou práci, přeložení na nižší funkci) • identifikovat a získat kandidáty na povýšení nebo další vzdělávání • identifikovat vzdělávací potřeby• zlepšování vztahu mezi vedením a pracovníky• informování pracovníků a podnikových změnách a jejich důsledcích pro ně• poradit se s pracovníky o pracovních problémech• poradit pracovníkům v osobních problémech• zjistit pracovní a sociální potřeby pracovníků• ověřit si informovanost pracovníků• přesvědčit se o správnosti podnikové personální politiky a účinnosti personálního řízení• ověřit dopady a účinnost podnikové kultury• ověřit motivační účinnost odměňování. Podle cíle a způsobu provedení dělíme hodnocení má různé formy.

Nejčastější jsou následující :

***Hodnocení průběžné (každodenní)*** *-* je prováděno neoficiálně, přímým nadřízeným, je zaměřeno na průběžný pracovní výkon, slouží jako jeden z řídících prvků při vedení lidí, mělo by mít motivační podtext (ne demotivační), má výchovný charakter; formou denního hodnocení je i kontrola práce nebo pracovního výkonu. Mělo by sloužit i jako oboustranná zpětná vazba. Je většinou ústní.

***Hodnocení příležitostné*** *-* je většinou vyvoláno okamžitou potřebou, a to buď pracovní, nebo pracovněprávní. Tedy např. jako závěr určité pracovní etapy (ukončení montáže, ukončení činnosti pracovního týmu, před očekávanými organizačními změnami...). Může být ústní i písemné.

***Hodnocení účelové*** - většinou se provádí na vyžádání personálního útvaru, vedení podniku nebo kompetentních mimopodnikových orgánů. Provádí se při. ukončení pracovního poměru, před převedením na jinou práci, před povýšením atp. písemnou formou.

***Hodnocení systematické (periodické)*** - provádí se pravidelně s periodou v podniku obvyklou, většinou na základě standardizovaných postupů a podle přesně stanovených kritérií.

**Kritéria hodnocení**

Základem validity (spolehlivosti) hodnocení je soustava kritérií, která jsou pro danou pracovní funkci rozhodující. Musí vycházet z popisu a analýzy práce a musí být adekvátní i formě a účelu hodnocení. Chceme-li tedy posuzovat výkon některého pracovníka, musíme zvážit, která kritéria jsou jeho práci a pracovnímu postu přiměřená. Jiná kritéria budou platit pro vrcholový management a jiná např. pro odborné pracovníky. Kritéria je tedy nutno stále podrobovat kritické analýze a na jejím základě je průběžně přizpůsobovat. Měla by být jednoznačná, nezpochybnitelná, pokud možno měřitelná, event. porovnatelná, objektivní,

spolehlivá a vypovídající.

Kritéria můžeme dělit na obecná (ta, která platí pro všechny pracovní funkce) a speciální, přizpůsobená konkrétní pracovní funkci, činnosti (nebo skupině funkcí, činností). Pokud má hodnocení sloužit pro personální řízení, sledují se většinou znalosti, dovednosti, schopnosti a chování pracovní i sociální. Proto nejčastější členění kritérií je do čtyř okruhů, podmiňujících nebo vyjadřujících pracovní úspěšnost:

• Osobnostní vlastnosti a schopnosti, nezbytné pro vykonávání dané funkce

• Kvalifikační parametry a chování v průběhu pracovní činnosti

• Pracovní výkonnost a výsledky pracovní činnosti

• Interpersonální orientace a celkový styl

**Motivace** – motivovat lidi/zaměstnance lze pomocí nástrojů jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí – a co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají.

**Cílem** je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomáhá tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.

**Proces motivace** je směr – co se nějaká osoba pokouší udělat

* úsilí – s jakou pílí se o to pokouší
* vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší

STANOVENÍ CÍLE – PODNIKNUTÍ KROKŮ – DOSAŽENÍ CÍLE – POTŘEBA.

**Typy motivace**

**Vnitřní motivace** – faktory, které si lidi sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce k postupu v hierarchii pracovních funkcí.

Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv mu vnucené zvnějšku.

**Vnější motivace -** to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale také tresty jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. Tyto motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě.

Nástroje motivace – osobní růst – příležitost pro jedince plně realizovat svůj potenciál

* autonomie zaměstnání – pracovní prostředí, v němž vzdělaný pracovník může úspěšně plnit přidělené úkoly
* úspěšné plnění úkolů – pocit úspěšnosti a spokojenosti vyplývající z práce, která má pro organizaci velký význam a je kvalitní
* peněžní odměny – příjem, který je odměnou za přispění pracovníka k úspěšnosti organizace a který symbolizuje míru jeho přispění

**Motivační měření aka měření výkonu při dosahování cílů**

Měření je důležitým prvkem řízení pracovního výkonu. Je základnou pro poskytování a vytváření zpětné vazby, identifikuje, kde jde práce dobře, a poskytuje tak východisko pro budování dalšího úspěchu, a ukazuje také, kde to nejde tak dobře, a lze tak podniknout kroky k nápravě.

Měření výkonu je relativně snadné u těch pracovníků, kteří jsou odpovědní za dosahování kvantifikovaných výsledků, např. za objem prodeje. Obtížnější může být měření např. u vědců. Tato obtíž se zmírní, pokud rozlišujeme mezi dvěma formami výsledku – kvantifikovatelnými, měřitelnými výstupy a efekty, což jsou výsledky úsilí, které nutně nemusejí být měřeny kvantitativními nástroji.

Pokud posuzujeme výkon, je také nezbytné zvažovat vstupy v podobě úrovně dosažených znalostí a dovedností a v podobě chování odpovídajícího standardům stanoveným v soustavě schopností a v deklaracích základních hodnot.

Používání měřítek / kritérií výkonu

1. Dosahování cílů
2. Odborná způsobilost
3. Kvalita
4. Přínos pro tým
5. Péče o zákazníka
6. Pracovní vztahy
7. Produktivita
8. Flexibilita
9. Cíle týkající se dovedností/vzdělání
10. Spojení osobních cílů s cíli organizace
11. Znalost podniku a podnikání
12. Znalost finančních záležitostí

**Nástroje rozvoje podřízených** – proces rozvíjení lidí v organizaci v sobě integruje procesy, aktivity a vztahy učení/ vzdělávání a rozvoje.

Složkami tohoto procesu jsou:

*Učení se* – definováno jako relativní permanentní změna v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušenosti

*Vzdělávání* – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí považovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti

*Rozvoj* – růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe

*Odborné vzdělávání (výcvik)* – plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně.

**Kroky potřebnými pro rozvoj a vzdělávání a pro strategii rozvoje jsou:**

1. Dohodnout se na týmu vytvářejícím strategii
2. Vyjasnit poslání organizace
3. Prozkoumat základní hodnoty
4. Identifikovat strategické záležitosti či problémy, jimž organizace bude čelit
5. Dohodnout se na strategii a strategickém plánu

Rozvoj lidských zdrojů představuje hlavní příspěvek k úspěšnému plnění cílů organizace a investice do něj prospívají všem stranám zainteresovaným na organizaci.