

# Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost

Irena Pilařová



- Systemy, metody a kritéria hodnocení
- Odměňování zaměstnance
- Nábor a výběr pracovníků
- Vedení hodnotícího rozhovoru

## Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

*Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.*





Copyright © Grada Publishing, a.s.

**Mgr. Irena Pilařová**

**JAK EFEKTIVNĚ HODNOTIT ZAMĚSTNANCE  
A ZVYŠOVAT JEJICH VÝKONNOST**

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400  
[www.grada.cz](http://www.grada.cz)  
jako svou 3356. publikaci

Odpovědný redaktor Zdeněk Kubín  
Sazba a zlom Milan Vokál  
Počet stran 128  
Vydání 1., 2008

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.  
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2008  
Cover Photo © profimedia.cz

**ISBN 978-80-247-2042-5** (tištěná verze)  
ISBN 978-80-247-6193-0 (elektronická verze ve formátu PDF)  
© Grada Publishing, a.s. 2011

# OBSAH

<b>PŘEDMLUVA</b> .....	<b>7</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>SYSTÉMY, METODY A KRITÉRIA HODNOCENÍ</b> .....	<b>11</b>
Důvody k zavádění systémů hodnocení .....	11
Systémy hodnocení .....	11
Management by Competencies – MbC .....	16
Management by Objectives – MbO .....	26
Metody hodnocení .....	30
Kritéria hodnocení .....	41
Příklad z praxe .....	44
Shrnutí .....	51
<b>VZTAH MEZI HODNOCENÍM A OSTATNÍMI HR NÁSTROJI A SYSTÉMY</b> .....	<b>53</b>
Popisy pracovních pozic a kompetenční modely .....	53
Nábor a výběr zaměstnanců .....	56
Rozvoj zaměstnanců .....	58
Odměňování zaměstnanců .....	60
Příklad z praxe .....	69
Shrnutí .....	71
<b>VEDENÍ HODNOTÍCÍHO ROZHOVORU</b> .....	<b>73</b>
Popis procesu hodnocení .....	73
Fáze hodnocení .....	74
Příprava na hodnotící rozhovor .....	75
Hodnotící rozhovor .....	77
Realizace a kontrola dohod a opatření .....	85
Problémové situace a způsob jejich řešení .....	85
Chyby v hodnocení .....	91
Příklad z praxe .....	96
Shrnutí .....	104
<b>IMPLEMENTACE SYSTÉMU HODNOCENÍ</b> .....	<b>105</b>
Jak úspěšně implementovat systém hodnocení v organizaci .....	105
Nejčastější příčiny neúspěšné implementace systému hodnocení .....	109
Důsledky chybné implementace systému hodnocení .....	111
Příklad z praxe .....	113
Shrnutí .....	116

<b>DOPORUČENÁ LITERATURA .....</b>	<b>117</b>
<b>SLOVNÍK .....</b>	<b>119</b>

# PŘEDMLUVA

Ještě v ne tak daleké minulosti si mnozí manažeři pokládali otázky: Hodnotit či nehodnotit pravidelně svoje pracovníky? Nestačí, že jsem s nimi v každodenním kontaktu? Není systematické hodnocení nadbytečné?

V dnešní době ale již otázka zní jinak: Jakým způsobem hodnotit, jak často a jak s výsledky hodnocení nakládat?

Předkládaná kniha přináší ucelené informace a návody jak postupovat při této důležité aktivitě, jakou hodnocení pracovníků bezesporu je.

S autorkou jsem já a moji kolegové spolupracovali na zavedení hodnocení pracovníků (krátkodobého i dlouhodobého) v naší organizaci. Uvědomili jsme si, jak je důležité nepodcenit motivační sílu systému odměňování, který je na systém hodnocení napojen. Přes všechna úskalí pozitivní dopady a přínosy jednoznačně převyšují a hodnocení se stalo standardním nástrojem manažerů.

Hodnocení pracovníků není mnohdy přijímáno s pochopením, ani s nadšením, a to ani hodnocenými, tak mnohdy ani hodnotiteli. Co je třeba nepodcenit, je příprava hodnotitelů a jejich trénink a následný controlling, zda postupují v souladu s pravidly. Velmi důležitá je také zpětná vazba. Ta v našem případě vedla k určitému zjednodušení systému hodnocení a snížení počtu hodnocení v průběhu roku.

V každém případě mohu tuto knihu všem, kteří se touto problematikou zabývají, doporučit. Přináší ucelený pohled na danou problematiku a návody, jak vše související se zavedením hodnocení pracovníků realizovat. Uváděná fakta jsou podložena praktickými zkušenostmi a příklady, což je obzvláště cenné při tvorbě systému hodnocení, kdy se můžeme vyvarovat chyb, které již někdo udělal. Předkládanou knihu berme jako výbornou pomůcku a mějme na paměti, že je vždy dobré si systém vytvořit tak, aby odpovídal konkrétním podmínkám v organizaci.

Přeji všem čtenářům co nejvíce inspirace a autorce další povedené knihy.

Ing. Jiří Růžička, MBA  
ředitel Českého institutu pro akreditaci o.p.s., Praha

# ÚVOD

Kniha Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost je určena manažerům, kteří ve firmách hodnotí zaměstnance, a personalistům, kteří zodpovídají za výběr a implementaci vhodného hodnotícího nástroje. Cílem této publikace je seznámit čtenáře se smyslem a možnostmi jak využít hodnocení zaměstnanců jako efektivního nástroje zvyšování výkonu a motivace zaměstnanců a současně ukázat možnosti jak propojit systém hodnocení s dalšími personálními nástroji, zejména s odměňováním a rozvojem zaměstnanců. Výkonní manažeři i personalisté mají možnost se prostřednictvím této publikace seznámit s různými přístupy k hodnocení zaměstnanců i s konkrétními návody jak vést hodnotící pohovor.

Jednotlivé kapitoly se zaměřují na praktické problémy týkající se vytváření systémů hodnocení, jejich implementace do podmínek organizace i realizace hodnotících rozhovorů. Kniha nabízí příklady z praxe, metodická doporučení a popis obvyklých rizik spojených se zaváděním hodnocení zaměstnanců do praxe.

První část knihy se zaměřuje na seznámení čtenářů s různými metodami hodnocení a různými hodnotícími systémy. Ve druhé části jsou uvedeny důležité vztahy mezi systémem hodnocení a ostatními personálními nástroji. Třetí část je věnována metodickým doporučením týkajícím se vedení hodnotících rozhovorů se zaměstnanci. Zde čtenář najde konkrétní návod jak se připravit na rozhovor, jak řešit typické problémy, s nimiž se při hodnotících rozhovorech výkonní manažeři obvykle setkávají, jak vhodně formulovat kritiku i pochvalu, jakým způsobem řídit rozhovor, jaké klást otázky, jak definovat cíle pro další období, jak zjistit příčinu nízké výkonnosti zaměstnance apod. V poslední části knihy se čtenář seznámí se způsoby úspěšné implementace hodnotícího systému do firmy a s obvyklými bariérami, které jsou překážkou pro efektivní využívání hodnocení zaměstnanců. K takovým bariérám patří například odpor ke změnám, nesprávné načasování implementace nebo neexistence navazujících personálních systémů. Tyto bariéry často způsobují, že manažeři i zaměstnanci přistupují k hodnocení formálně, nejsou ochotni otevřeně poskytovat vzájemnou zpětnou vazbu, nejsou schopni využít motivačního efektu hodnocení a celý proces považují za zbytečnou byrokracii, která je pro všechny zúčastněné ztrátou času. V praxi často za takto neúspěšně implementovaným hodnotícím nástrojem nacházíme nadšeného, ale málo zkušeného personalistu, který vytvořil velmi kvalitní systém hodnocení bez participace jeho uživatelů a bez nezbytné podpory top managementu.

Cílem autora je pomoci čtenářům – manažerům i personalistům – prostřednictvím doporučení, návodů a příkladů z praxe zorientovat se na cestě od výběru hodnotícího systému, přes jeho implementaci až po realizaci jednotlivých hodnotících rozhovorů a maximálně využít tohoto nástroje pro zvýšení výkonu zaměstnanců a produktivity firmy.



# SYSTÉMY, METODY A KRITÉRIA HODNOCENÍ

## ◎ Důvody k zavádění systémů hodnocení

Každá organizace (firma, nezisková organizace atd.) prochází vývojem. V jeho určité fázi si uvědomí, že je potřeba začít využívat své zdroje (finanční i lidské) efektivněji, tzn. přimět zaměstnance k maximálním výkonům, diferencovat odměny zaměstnanců podle přínosů pro organizaci apod. Mluvíme-li o zvyšování výkonnosti na jedné straně, musíme hovořit o účinné motivaci na straně druhé. A právě hodnocení bezpochyby patří k účinným motivačním nástrojům (spolu se systémem odměňování a rozvoje, které na systém hodnocení bezprostředně navazují). Bohužel, v praxi se příliš často setkáváme s demotivačním účinkem hodnocení, který bývá spjat se špatnou implementací systému hodnocení (viz kapitolu Implementace systému hodnocení), s výběrem nevhodných kritérií hodnocení, s chybějícími navazujícími personálními systémy nebo s neprofesionálním vedením hodnotícího rozhovoru.

Pokud je však systém hodnocení nastaven kvalitně, ve správnou dobu a správně implementován, můžeme jeho prostřednictvím:

- poskytnout a získat zpětnou vazbu o výkonu, potenciálu, rozvojových potřebách, spokojenosti, názorech, vztazích, úrovni komunikace, úzkých místech,
- navrhnout a prodiskutovat potřebné změny a opatření týkající se způsobu výkonu práce, komunikace, chování,
- stanovit výkonové a rozvojové cíle a definovat dohody,
- orientovat zaměstnance (tzn. poskytnout potřebné informace – například o pracovních povinnostech, o správném technologickém postupu, o způsobu řešení problému, individuálně seznámit se strategií a hodnotami firmy a jejich vlivem na konkrétní pracovní činnost zaměstnance),
- motivovat hodnoceného k vyšším výkonům, k žádoucímu chování,
- objektivizovat podklady pro odměňování, kariérní růst a rozvoj zaměstnanců,
- ovlivňovat postoje vůči firmě, produktům, managementu (posilovat loajalitu) aj.

## ◎ Systémy hodnocení

V praxi se setkáváme s různými systémy (koncepty) hodnocení, které jsou založeny na odlišných principech, pravidlech, postupech, využívají různé metody a kritéria hodnocení. Se systémem je spjato **systematické** hodnocení, tj. hodnocení, které probíhá v pravidelných periodách (1 × měsíčně, 1 × ročně...), nebo za předem definovaných okolností (například při přerazování pracovníka na jinou pozici, při náhlé změně výkonnosti pracovníka, při stížnosti zákazníka apod.), podle předem definovaných postupů (je stanoveno kdo koho hodnotí, kdy, v jakém rozsahu, podle jakých kritérií, za jakým účelem, jaké k tomu využívá metody a zdroje informací, jaký bude mít výsledek hodnocení dopad a v jaké oblasti atd.). Je realizováno písemně a bývá součástí osobní složky zaměstnance.

**Nesystematické** hodnocení je prováděno nahodile nebo podle aktuální potřeby, bez předem jasně definovaných postupů, kritérií a metod hodnocení. Obvykle je realizováno v souladu s obecně platnými zásadami o poskytování zpětné vazby (například poskytovat zpětnou vazbu mezi čtyřma očima, hodnotit chování jedince a ne jeho osobnost apod.), ústně a má neformální charakter.

V rámci této knihy se budeme zabývat systematickým hodnocením, které má tři základní podoby: hodnocení kompetencí, hodnocení výkonů a mimořádné hodnocení.

**Hodnocení kompetencí**<sup>1</sup> (někdy nepřesně označováno jako dlouhodobé hodnocení) se zaměřuje na hodnocení vlastností, dovedností, schopností, znalostí a postojů. Je prováděno v delších časových intervalech (obvykle 1× ročně), má vliv na rozvoj a kariéru zaměstnance a na pevnou složku platu.

#### Příklad

- Při hodnocení kompetencí zjistíme, že zaměstnanec vykazuje vyšší úroveň schopnosti vedení lidí, než je nezbytné pro pozici, kterou vykonává. V souladu s kariérim plánováním mu můžeme nabídnout možnost získat pozici například teamleadera. V rámci rozvoje ho můžeme připravovat na budoucí kariéru formou úkolů (například delegujeme na něj dílčí manažerské úlohy, stanovíme ho vedoucím ad hoc týmu apod.), kurzů, tréninků, supervizí, koučování...
- Při hodnocení kompetencí zjistíme, že hodnocený zaměstnanec A si po roce působení ve firmě osvojil všechny žádoucí pracovní dovednosti, je schopen pracovat bez supervize, zadané úkoly i vzniklé problémy řeší samostatně, je schopen správně se rozhodovat při výběru možných variant řešení... Naproti tomu hodnocený zaměstnanec B, který podává stejný výkon (z hlediska množství a kvality plněných úkolů) jako zaměstnanec A, má dostačující odbornou úroveň pro výkon zadané práce, ale není schopen samostatně řešit vzniklé problémy, vyžaduje častou konzultaci o řešení úkolu se zadavatelem, při zpracování úkolu často využívá možnosti ověření si správnosti svého postupu u zkušených kolegů... V souladu s principy hodnocení kompetencí a navazujícího systému odměňování je zaměstnanci A (tj. zaměstnanci s vyšší úrovní kompetencí) přiznána vyšší pevná složka platu ve srovnání se zaměstnancem B, který vykazuje nižší úroveň kompetencí.

Úzký vztah mezi úrovní kompetencí a výší pevné složky platu vychází z principu členění platových „skupin“ (stupňů, pásem, tarifů...) podle schopnosti zaměstnanců vykonávat různě náročné pracovní činnosti (z pohledu nároků na vlastnosti, znalosti, schopnosti, dovednosti a postoje – tzn. podle úrovní kompetencí), nikoliv podle zastávané pozice, počtu odpracovaných let apod. Někteří teoretici i praktici (konzultanti, manažeři) zastávají názor, že hodnocení kompetencí by mělo být svázáno výhradně s rozvojem a kariérou zaměstnance, v žádném případě však s jeho odměňováním. Osobně tento přístup považuji za překonaný a opodstatněný pouze v organizacích, v nichž z důvodů legislativních bariér (například v institucích, které se řídí Nařízením vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě) je zaměstnancům zvyšována pevná složka platu na dané pozici podle počtu odpracovaných let, nikoliv podle skutečné úrovně jejich kompetencí. Pokud máme možnost vytvořit si vlastní systém odměňování, doporučuji jeho provázání se systémem hodnocení (kompetencí i výkonů – více viz kapitolu Odměňování zaměstnanců).

<sup>1</sup> Pojem kompetence je chápán ve dvou základních významech: pravomoc nebo způsobilost dosahovat výkonů. V rámci této knihy bude termín kompetence používán výhradně ve smyslu způsobilosti dosahovat výkonů. Způsobilostí rozumíme soubor vlastností, znalostí, schopností, dovedností a postojů.

Při tvorbě kompetenčních modelů, podle nichž realizujeme nejen hodnocení zaměstnanců, ale také jejich výběr a rozvoj (viz kapitolu Vztah mezi hodnocením a ostatními HR nástroji a systémy), vycházíme z požadavků jednotlivých pozic a z firemních hodnot. Kompetence, které odrážejí firemní hodnoty, se hodnotí u všech zaměstnanců v organizaci, avšak jejich požadovaná úroveň může být odlišná (viz tab. 1).

**Tab. 1** Kompetence odrážející firemní hodnoty

Kompetence	Úroveň kompetence		Požadavky na auditora juniora	Požadavky na vedoucího oddělení	Požadavky na ředitele divize
Znalost strategického rámce (SR)	1	Neznalost SR.	2	3	4
	2	Znalost klíčových myšlenek SR.			
	3	Schopnost vysvětlit SR ostatním zaměstnancům s ohledem na jejich individuální pracovní cíle.			
	4	Schopnost podílet se na vytváření nebo vytvářet strategii firmy.			
Vztahy se zákazníky	1	Časté nebo významné problémy se vztahy k zákazníkům (úbytek zákazníků, formální stížnosti na kvalitu, dodržování termínů nebo chování, reklamace).	3	4	4
	2	Občasné problémy s kvalitou nebo dodržováním termínů. Obchodní vztah se zákazníky není ohrožen.			
	3	Zakázky plní v požadovaném termínu a kvalitě, bez reklamací. Svým zákazníkům poskytuje standardní servis.			
	4	Navazuje a udržuje partnerské vztahy se zákazníky, vyhledává nové oblasti spolupráce.			

**Hodnocení výkonu** (někdy nepřesně označované jako krátkodobé hodnocení) se zaměřuje na hodnocení množství a kvality vykonané práce, je prováděno v kratších časových intervalech (obvykle 1 × měsíčně – 1 × za tři měsíce), má vliv na pohyblivou složku platu (výkonové prémie, bonusy).

V rámci hodnocení výkonu jsou obvykle hodnoceny **úlohy** (viz tab. 2) nebo **cíle** (viz tab. 3). K typickým kritériím užívaným při hodnocení výkonu patří například u manažerů plnění business plánu, u obchodníků obrat a počet nově získaných zákazníků, u administrativních pracovníků počet zpracovaných zakázek (faktur, žádostí...) a počet chyb, u projektových manažerů dodržování termínů a rozpočtů zakázek atd.

Na plnění předem definovaných kritérií je vázáno vyplácení bonusů podle předem stanovených pravidel.

**Příklad**

Organizace vyplatí zaměstnanci 100 % bonusu v případě splnění předem definovaného kritéria na 90–100 % v rámci sledovaného období; 50 % bonusu je vyplaceno v případě splnění daného kritéria nejméně na 75 % za sledované období; 0 % bonusu je v případě, že hodnocené kritérium je splněno na méně než 75 %.

Pravidla pro vyplácení bonusu mohou být stanovena individuálně pro každé kritérium nebo pro celou skupinu kritérií. Jednotlivým kritériím jsou obvykle stanoveny váhy jejich podílu na celkovém bonusu.

**Tab. 2** Ukázka hodnocení výkonu pomocí úloh

<b>Pozice:</b> auditor junior						
<b>Název úlohy</b>	<b>kritérium (ukazatel výkonu)</b>	<b>Váha kritéria</b>	<b>Úrovně hodnocení kritéria</b>	<b>Úroveň požad.</b>	<b>Úroveň skuteč.</b>	<b>Výsledek</b>
Realizuje auditorskou činnost u svěřených zákazníků	množství a závažnost chyb (závažná chyba = vyžaduje opravy v závěrečných zprávách a ve formálních výstupech pro zákazníka a úřady, ovlivňuje daňovou povinnost zákazníka; nezávažná chyba = vyžaduje opravy v dílčích zprávách a výstupech, které neovlivňují daňovou povinnost zákazníka; větší množství chyb = chyby se objeví ve více než 10 dokumentech za sledované období)	40 %	1 = vyskytují se závažné chyby nebo větší množství nezávažných chyb 2 = nevyskytují se závažné chyby; nezávažné chyby se vyskytují jen výjimečně	2	1	splnil – nespnil
	množství realizovaných auditů	45 %	1 = max. 5 auditů velkých firem, 10 auditů středních firem, 15 auditů malých firem 2 = více než 5 auditů velkých firem, 10 auditů středních firem, 15 auditů malých firem	2	1	splnil – nespnil
Spravuje složky zákazníků	dodržování standardizovaných postupů pro správu složek (obsah, rozsah, termíny)	5 %	1 = nedodržuje postupy 2 = dodržuje postupy	2	2	splnil – nespnil

Pokračování

Pokračování

Název úlohy	kritérium (ukazatel výkonu)	Váha kritéria	Úrovně hodnoceního kritéria	Úroveň požad.	Úroveň skuteč.	Výsledek
Fakturuje	správnost fakturačních údajů	5 %	1= ve fakturačních údajích se vyskytují chyby (v částkách, termínech, poskytovaných službách nebo v adresách) 2= fakturační údaje jsou bez chyb	2	1	splnil – nesplnil
	dodržování termínů pro fakturaci	10 %	1= termíny nejsou dodržovány 2= termíny jsou dodržovány	2	1	splnil – nesplnil

**Tab. 3** Ukázka hodnocení výkonu pomocí cílů

Pozice: prodejce pro oblast Ostrava		Jméno:	
Cíl	Termín zadání	Termín kontroly plnění cíle	Výsledek hodnocení plnění cíle
Získat 30 nových kupujících zákazníků za 3.Q r. 2007	11. června 2007	1. října 2007	splnil – nesplnil
Získat obrát 13 milionů Kč za 3.Q r. 2007	11. června 2007	1. října 2007	splnil – nesplnil
<b>Podpis zadavatele:</b>	<b>Akceptace cíle zaměstnancem (podpis):</b>		

**Mimořádné hodnocení** je prováděno mimo obvyklou periodu krátkodobého nebo dlouhodobého hodnocení, avšak v předem jasně definovaných situacích (například při přearování pracovníka na jinou pozici). Je součástí systematického hodnocení a využívá postupů, kritérií a principů hodnocení kompetencí nebo hodnocení výkonů.

#### Příklad

Vedoucí pracovník oddělení XY je dlouhodobě nemocný. Jeho pozici je nutno okamžitě obsadit. Pokud organizace pracuje na přípravě zaměstnanců na klíčové pozice, má k dispozici skupinu vhodných kandidátů na danou pozici. V tomto případě může pomocí mimořádného hodnocení kompetencí zjistit, který z daných kandidátů je na danou pozici nejvhodnější.

V případě, že organizace nemá k dispozici tyto systematicky připravované kandidáty, může na základě výsledků posledního (posledních) hodnocení kompetencí určit nejvhodnějšího nástupce, zrealizovat u něj mimořádné hodnocení kompetencí a na základě výsledků hodnocení stanovit aktuální plán rozvoje potřebných kompetencí.

V praxi se mnohem častěji setkáváme s používáním mimořádného hodnocení kompetencí než s mimořádným hodnocením výkonů.

V následující části kapitoly budou pro ilustraci uvedeny dva přístupy k řízení výkonnosti organizace, resp. řízení lidských zdrojů organizace, které je možné uplatnit při

tvorbě systémů hodnocení. Jedná se o Management by Competencies (MbC) a Management by Objectives (MbO).

## Management by Competencies – MbC

Management by Competencies (MbC), jak ho popisují J. Plamínek a R. Fišer v publikaci Řízení podle kompetenci (nakladatelství Grada, 2005), vychází z logického popisu pracovních pozic pomocí rolí, úloh a k nim požadovaných kompetencí. **Pracovní pozice** je konkrétní pracovní místo, oficiálně uvedené v organizační struktuře (například personální manažer). Každou pozici lze charakterizovat pomocí dílčích **rolí**, tj. očekávaných forem chování (resp. plnění určitých klíčových úloh).

### Příklad

Pozice personální manažer je složena z rolí: leader, manažer, specialista. V rámci role leadera očekáváme, že personální manažer bude vytvářet strategie v oblasti řízení lidských zdrojů a bude schopen je prodat uvnitř firmy. V rámci role manažera budeme očekávat, že personální manažer bude řídit svěřené zdroje (lidské i finanční), tj. definovat úkoly, předávat informace, motivovat a rozvíjet zaměstnance a pečovat o vztahy na pracovišti aj. Role specialisty předpokládá u personálního manažera vykonávání odborných personálních agend, například řešení pracovněprávních sporů, vedení výběrových řízení na pozice top managerů atd.

**Úloha** je soubor klíčových činností, které jedinec vykonává v souladu s danou rolí.

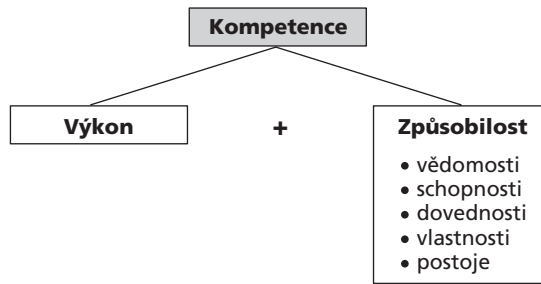
### Příklad

Úloha „vedení výběrového řízení“ se skládá z těchto klíčových činností: zjištění požadavků na obsazovanou pozici, vytvoření inzerátu, sběr a třídění životopisů, navržení struktury a obsahu výběrového řízení a jeho organizace, vedení telefonického rozhovoru s předvybraným kandidátem, vedení výběrového rozhovoru face to face atd.

K tomu, aby jedinec na dané pozici vykonával úspěšně jednotlivé úlohy, potřebuje mít žádoucí kompetence. **Kompetence** je soubor vědomostí, dovedností, schopností, vlastností a postojů, které umožňují jedinci dosahovat požadovaného výkonu (graf 1). Kompetentní zaměstnanec je tedy takový, který má na jedné straně předpoklady (vědomosti, dovednosti, schopnosti, vlastnosti, postoje) pro dosahování výkonů (tzn. je způsobilý pro výkon) a na druhé straně požadovaných výkonů skutečně dosahuje.

### Příklad

Chceme-li, aby personalista byl úspěšný v úloze „vedení výběrového řízení“, musí mít například kompetenci „odbornost“, která zahrnuje následující způsobilosti: znalosti o procesu výběrového řízení, odborné znalosti o metodách výběru zaměstnanců aj.



**Graf 1** Kompetence

U každé kompetence určujeme její požadovanou úroveň. Jednotlivé úrovně kompetencí definujeme v podobě „porozovatelného chování“, čímž zvyšujeme míru porozumění tomu, co daná úroveň znamená, i míru objektivitu při hodnocení (oproti dřívějšímu definování v rovině dovedností a schopností, která je srozumitelná personalistům a psychologům, nikoliv uživatelům hodnocení, tj. hodnotitelům a hodnoceným).

**Příklad**

Úloha řízení lidí vyžaduje mj. kompetenci „hodnotit zaměstnance“. Vytvoříme-li si několikastupňovou škálu úrovní kompetencí, získáme například tyto možné úrovně dané kompetence, definované v podobě „porozovatelného chování“:

- úroveň 1 = je schopen posuzovat výkon hodnoceného podle stanovených kritérií,
- úroveň 2 = je schopen vysvětlit příčiny úspěchu a neúspěchu hodnoceného,
- úroveň 3 = je schopen vyhodnocovat dlouhodobé výkonové trendy,
- úroveň 4 = je schopen vyhodnocovat skupiny lidí a týmů,
- úroveň 5 = je schopen vyhodnocovat výkony lidí ve výjimečných a krizových situacích,
- úroveň 6 = je schopen koučovat jiné v hodnocení lidí.

Pro pozici personálního manažera budeme požadovat kompetenci „hodnocení zaměstnance“ na úrovni 6, pro pozice vedoucí účtárny nám postačí úroveň 2, pro vedoucího projektového týmu bude adekvátní úroveň 4.

Příklad definování pozice v souladu s metodikou MbC, tj. pomocí rolí, úloh a k nim požadovaných úrovní kompetencí, uvádí tab. 4.

Rozhodneme-li se v organizaci pro zavedení systému hodnocení podle kompetencí, musíme se připravit na velmi náročnou přípravnou fázi, která zahrnuje vytvoření nebo revizi současných popisů pracovních pozic (včetně specifikace klíčových úloh a kompetencí), vytvoření nebo revizi požadované úrovně kompetencí. Časté chyby, s nimiž se v praxi setkáváme, jsou tendence: vytvářet příliš obecné nebo naopak příliš detailní popisy pracovních pozic, stanovovat požadavky na ideálního pracovníka bez ohledu na reálné požadavky dané pozice, definovat příliš mnoho kompetencí, nekonkrétně formulovat úrovně kompetencí aj.

**Tab. 4** Pozice, role, úlohy, kompetence

Pozice	Role	Úlohy	Kompetence			
			Strategické myšlení	Komunikace	Hodnocení	...
			úroveň kompetence			
Personální manažer	Leader	Tvorba strategie ŘLZ	6	6	0	
		Prodej strategie ŘLZ uvnitř organizace	5	5	0	
	Manažer	Řízení lidských zdrojů	4	4	6	
		Řízení finančních zdrojů	4	3	0	
		Řízení procesů	4	3	3	
	HR specialista	Personální plánování	6	5	1	
		Nábor a výběr	1	5	6	
		Rozvoj zaměstnanců	1	3	3	
		...				

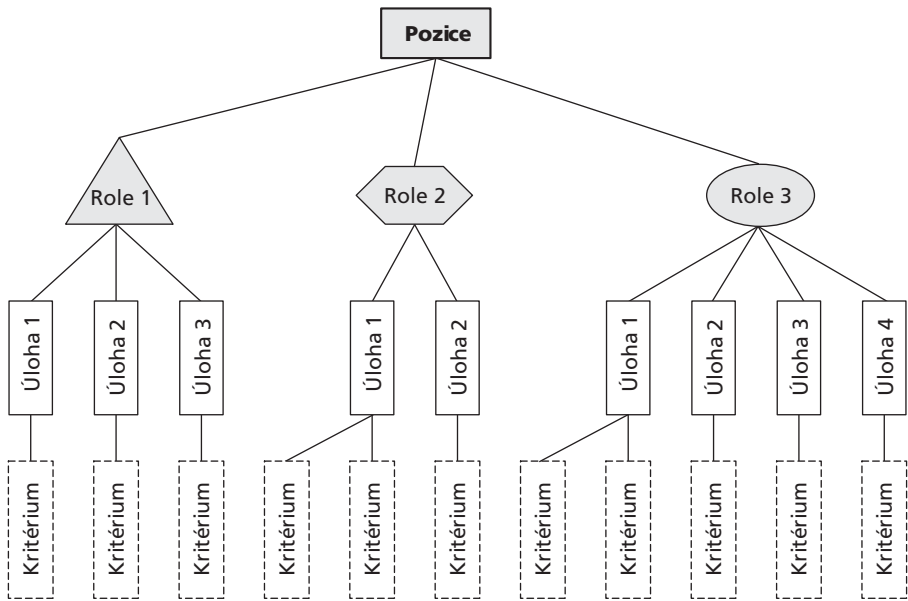
Pozn.: Uvedená škála kompetencí je šestistupňová. Seznam úloh i kompetencí je neúplný, uvedený jen pro názornost.

### Applikace MbC do systému hodnocení výkonu

Metodika MbC vychází z jasně definovaných pracovních pozic, rolí, úloh a k nim se vztahujících **kritérií** (graf 2), podle nichž je hodnocen výkon zaměstnance. Kritéria obvykle hodnotí kvalitu (například počet chyb) a kvantitu výkonu (například výši dosaženého obrátu). V praxi se často setkáváme s tvrzením, že měřit lze pouze výkony obchodníků a výrobních dělníků, nikoliv administrativních či vědeckých pracovníků. Toto tvrzení však vychází spíše z neochoty investovat energii do hledání vhodných kritérií pro hodnocení práce, která je skutečně obtížněji měřitelná, než z reálné nemožnosti hodnotit práci lidí na různých pozicích (například u vědeckého pracovníka můžeme hodnotit míru významu jeho objevu pro organizaci, u administrativních pracovníků dodržování termínů, množství reklamací...). Tabulka 5 ukazuje názorně hodnocení výkonu personálního manažera (resp. kritéria pro úlohy vztahující se k roli leadera).

Abychom mohli hodnotit výkon zaměstnance podle stanovených kritérií skutečně objektivně, je nezbytné definovat jednotlivé úrovně kritérií transparentně a srozumitelně (například pomocí číselných škál doplněných slovním vyjádřením) a specifikovat, která úroveň je pro danou pozici žádoucí. Rovněž je nutné stanovit váhy jednotlivých kritérií (viz tab. 2) pro následné vyplácení adekvátní částky z pohyblivé složky platu.





**Graf 2** Pozice, role, úlohy, kritéria

**Tab. 5** Hodnocení výkonu personálního manažera (role leader)

Pozice	Role	Úlohy	Kompetence			
			Kritérium	Úrovně kritéria	Požadovaná úroveň kritéria	Výsledek hodnocení
Personální manažer	Leader	Tvorba strategie ŘLZ	dodržení termínu	1 = nedodržen 2 = dodržen	2	splnil – nesplnil
			soulad mezi strategií ŘLZ a firemní strategií	1 = nesoulad v klíčových oblastech 2 = soulad v klíčových, nesoulad v dílčích oblastech 3 = soulad v klíčových i dílčích oblastech	3	splnil – nesplnil
		Prodej strategie ŘLZ uvnitř organizace	znalost strategie ŘLZ uvnitř organizace	1 = zaměstnanci neznají ŘLZ strategii 2 = znají klíčové myšlenky ŘLZ strategie	2	splnil – nesplnil

**Příklad**

Je-li pro administrativní pracovníci zabývající se organizováním školicích aktivit kritériem hodnocení výkonu například „chybovost“, musíme jasně definovat, zda se kritérium vztahuje k závažnosti nebo počtu chyb, případně zda se jedná o dvě kritéria (množství chyb a závažnost chyb). Dále musíme stanovit stupnici závažnosti chyb (například velmi závažné – středně závažné), resp. stupnici množství chyb (například velké množství – střední množství – malé množství) a konkretizovat, jaké chyby patří do kategorie velmi závažných (resp. středně závažných) a kolik chyb znamená velké množství (resp. střední množství a malé množství). Do kategorie velmi závažných chyb by například patřily chyby ve sjednání termínu a místa školení, chyby v předávaných certifikátech, chybění pomůcek na školicí akci (kamera, studijní materiály...) apod., mezi středně závažné chyby bychom mohli zařadit zajištění školicích místností v nestandardní kvalitě, pozdní zaslání pozvánek na školení apod. Jednotlivé úrovně závažnosti chyb můžeme definovat také pomocí jejich důsledků pro organizaci nebo zákazníka. Například „velmi závažné“ chyby jsou takové, jejichž důsledkem je zrušení školicí akce, posun v jejím termínu nebo snížení kvality školení. „Středně závažné chyby“ mají vliv na snížení spokojenosti zákazníků v oblasti organizace školení (například pozdě zasláné informace) a doplňkových služeb (ubytování, stravování, využití volného času) apod.

Dalším nezbytným krokem je navázat hodnocení výkonu na bonusový systém, tj. na pohyblivou složku platu. Nutné je předem promyslet a jednoznačně definovat (nejlépe v interní směrnici) podmínky vyplácení bonusů (velikost bonusu, pravidla pro krácení bonusu, termíny pro vyplácení bonusů), zejména vztah mezi výsledkem hodnocení výkonů a výší bonusu. Frekvence vyplácení bonusů je obvykle shodná s frekvencí realizace hodnocení výkonů. U dělnických profesí se nejčastěji setkáváme s frekvencí měsíční, u obchodníků, auditorů, liniových a středních manažerů s frekvencí kvartální, u top managementu s frekvencí ročního vyplácení bonusů, přestože výkony (obvykle business plány) jsou vyhodnocovány měsíčně nebo kvartálně.

**Příklad**

Podle výsledků hodnocení výkonu zjistíme, že splnil požadovaný výkon pouze na 55 %. Je-li 100 % jeho bonusu tvořeno částkou 15 000 Kč (maximální výše bonusu může mít předem stanovenou nominální hodnotu pro určitou kategorii pracovních pozic nebo může být stanovena procentuální částkou z pevné složky mzdy) a pravidla pro vyplácení bonusů jsou následující:

- 100 % bonusu je vyplaceno při plnění výkonu na 90–100 %,
- 75 % bonusu je vyplaceno při plnění výkonu na 75–89 %,
- 50 % bonusu je vyplaceno při plnění výkonu na 65–74 %,

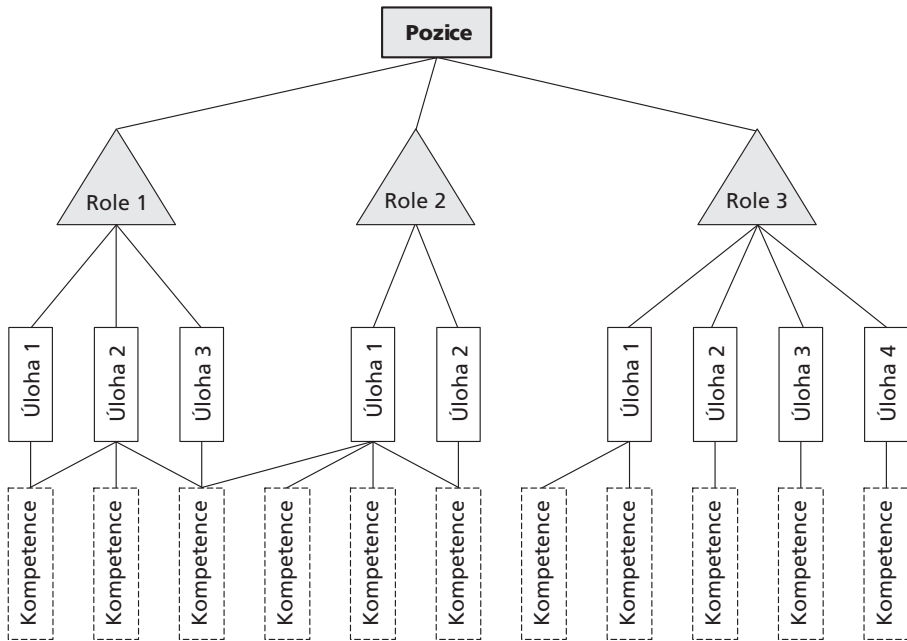
pak v tomto konkrétním případě nebudou zaměstnanci vyplaceny žádné bonusy. Pokud by však 50 % bonusu bylo vypláceno při plnění výkonu na 55–74 %, zaměstnanci by byla v tomto konkrétním případě vyplacena na bonusech částka 7 500 Kč.

Výše vyplaceného bonusu (v procentech) není obvykle přímo úměrná výši plnění výkonů (v procentech), například při 5% výkonu není zaměstnanci vyplaceno 5 % bonusu, neboť cílem bonusového systému je motivovat zaměstnance k maximálním výkonům a ne oceňovat „jakýkoliv“ jeho výkon.

**Aplikace MbC do systému hodnocení kompetencí**

Jak již bylo výše uvedeno, metodika MbC vychází z transparentního popisu pozic, rolí a úloh. V případě hodnocení výkonu jsou k úlohám nadefinována vhodná kritéria vý-

konu, v případě hodnocení kompetencí jsou k úlohám nadefinovány vhodné kompetence (viz graf 3) a jejich požadovaná úroveň.



**Graf 3** Pozice, role, úlohy, kompetence

Postup vytváření kompetenčního modelu je velmi náročný, proto některé organizace přejímají již hotové modely (například hodnocení kompetencí podle metodiky Profiles International). Při zhotovování vlastního kompetenčního modelu doporučujeme následující postup:

**Krok 1:**

Zrevidujte popisy pracovních pozic (aktuálnost, srozumitelnost) a požadavky na danou pozici (adekvátnost). Náplň práce formulujte pomocí úloh.

**Krok 2:**

Úlohy přiřaďte jednotlivým rolím (vzhledem k tomu, že řada různých pozic obsahuje stejné role, ušetříte čas při definování úloh i přiřazování kompetencí).

**Krok 3:**

Pro každou úlohu definujte kompetenci nebo kompetence, které jsou nezbytné pro úspěšné splnění dané úlohy.

**Krok 4:**

U každé kompetence definujte škálu úrovní. Škály mohou mít různý počet stupňů (úrovní), obvyklé jsou škály se 3–10 stupni. Hlavním požadavkem na škálu je její srozumitelnost a odlišnost mezi jednotlivými stupni. Užitečné je označit každý stupeň číslem

a současně slovním popisem (viz příklad tab. 6). Použijte stejný počet stupňů pro všechny kompetence.

**Tab. 6** Čtyřstupňová škála kompetencí

Stupeň	Kompetence (obecně)	Kompetence „řešení problémů“
1	realizuje pod supervizí	problémy řeší pod supervizí nadřízeného
2	realizuje samostatně ve standardních situacích	problémy řeší samostatně ve standardních situacích
3	realizuje samostatně v nestandardních a krizových situacích	problémy řeší samostatně v nestandardních a krizových situacích (v situacích emočního vypětí)
4	učí jiné zaměstnance	provádí supervizi jiných zaměstnanců v oblasti řešení problémů

### Krok 5:

U každé úlohy označte požadovaný stupeň kompetence.

### Krok 6:

Definujte „celofiremní“ kompetence, platné pro všechny zaměstnance, vycházející z firemních hodnot. Určete jejich požadovanou úroveň (pro všechny zaměstnance nebo pro jednotlivé skupiny „pozic“ nebo „rolí“). Příklad viz tab. 1.

### Krok 7:

Ze souboru kompetencí, uvedených u jednotlivých úloh, vyberte pouze ty, které jsou pro zvládnutí dané role klíčové. Za klíčové lze označit kompetence, které:

- jsou v souladu s firemními hodnotami,
- odrážejí specifické nároky na zvládnutí dané úlohy (role, pozice).

Jestliže se v souboru klíčových kompetencí objeví jedna kompetence několikrát a po každé s jiným požadavkem na její úroveň, zvolte požadavek nejvyšší.

### Krok 8:

K souboru klíčových kompetencí, který vznikl zúžením souboru kompetencí pro jednotlivé úlohy, přiřaďte soubor „celofiremních“ kompetencí. Jestliže se i v tomto souboru vyskytne jedna kompetence několikrát a pokaždé s jiným požadavkem, preferujte požadavek vyšší.

### Krok 9:

Jestliže výsledný soubor kompetencí převyšuje počet 10, zvažte další možnou redukci.

Výše uvedený postup devíti kroků ukázal cestu k tvorbě vlastního kompetenčního modelu. To je však teprve zlomek práce na cestě k tvorbě systému hodnocení podle kompetencí. Dalším nezbytným krokem je provázání systému hodnocení kompetencí se systémem rozvoje, kariérního růstu a systémem odměňování (tj. s pevnou složkou platu). V rámci systému rozvoje bychom měli mít k dispozici nabídku možných forem rozvoje (katalog kurzů, možnost koučování, supervize...), pravidla a postupy pro realizaci rozvoje atd.