

360° ZPĚTNÁ VAZBA – HODNOTÍCÍ ROZHOVOR

Renata Kocianová, katedra andragogiky a personálního řízení, FF UK v Praze

Hodnotící rozhovor je příležitostí k výměně názorů mezi nadřízeným a pracovníkem. Hodnotící rozhovor slouží ke sladění požadavků kladených na výkon konkrétní činnosti (nároky na pracovní činnost) a skutečných schopností (znalostí, dovedností, zkušeností) pracovníka. Cílem hodnotícího rozhovoru je zpravidla bilance uplynulého období a diskuse vztahující se k následujícímu období.

Zásadní význam má příprava nadřízeného i hodnoceného pracovníka na hodnotící rozhovor. Hodnotitel by si měl ujasnit nároky na pracovní místo hodnoceného pracovníka, připravit si podklady k jeho činnosti za hodnocené období a uvažovat o působení pracovníka v příštím období. Hodnocený pracovník si ujasní argumenty ke své činnosti za uplynulé období a své představy pro příští období.

Vedení hodnotícího rozhovoru vyžaduje dodržování následujících obecných zásad:

- hodnotitel odpovídá za průběh rozhovoru (na rozhovor se musí připravit, zajistit si podklady);
- hodnotící rozhovor je oboustrannou diskusí, nikoliv monologem hodnotitele;
- hodnotící rozhovor se musí týkat práce, osobnosti jen v souvislosti s pracovní činností (hodnotící rozhovor není terapií!);
- hodnotitel musí vycházet při hodnocení pracovníka z nároků pracovního místa;
- hodnocení pracovníka musí vycházet z dostatečných a relevantních informací a musí být spravedlivé;
- diskutovat je třeba o faktech, být konkrétní (skutečnosti týkající se práce), nikoliv o neurčitých dojmech, hodnotitel by měl zdůraznit cíl hodnocení, kterým je zlepšení práce, nikoliv její kritika;
- hodnotící rozhovor by neměl být nepřátelským aktem, neměl by být „řízením“, při němž se hodnocený brání proti kritice, ale ani nezávazným popovídáním;

- rozhovor by měl hodnotitel vést ve vhodném, nerušeném prostředí (bez telefonů, bez návštěv), měl by být schopen odstranit pocit napětí hodnoceného, měl by vytvořit klidnou a přátelskou atmosféru, nastolit důvěru;
- pracovník by měl mít pocit, že je snaha mu pomoci, těžiště rozhovoru by mělo být v radě, jak dosáhnout zlepšení;
- hodnotitel by měl klást otevřené otázky a naslouchat, ověřovat nejasné informace či informace, o nichž pochybuje, a ověřovat stanovisko pracovníka;
- hodnotitel by měl formulovat pozitivně (zejména v úvodu rozhovoru), využívat sendvičovou metodu rozhovoru (formulace: pozitivní – negativní – pozitivní...);
- v průběhu hodnotícího rozhovoru by neměla být opomenuta chvála za dobré pracovní výsledky (zdůraznit pozitivní aspekty výkonu pracovníka);
- hodnotitel by měl mít na paměti, že člověk snáší zpravidla lépe kritiku své práce než své osoby (a volit relevantní formulace);
- hodnotitel by si měl z průběhu rozhovoru udělat poznámky;
- hodnotícímu rozhovoru je třeba věnovat dostatek času.

V průběhu hodnotícího rozhovoru je možný následující postup:

- v úvodu přivítat pracovníka a nastítnit mu průběh rozhovoru;
- hodnotitel může nejdříve vyzvat pracovníka k úvaze, co se mu podle jeho mínění v uplynulém období podařilo a nepodařilo;
- nadřízený a pracovník konfrontují svá hodnocení za uplynulé období postupně podle jednotlivých kritérií / kompetencí v hodnotícím dotazníku – nejdříve vyjádří své hodnocení daného kritéria / kompetence nadřízený a poté pracovník a následuje diskuze – nadřízený i pracovník uvádějí příklady (argumenty) na podporu svého hodnocení / sebehodnocení (dotazníky slouží jako podklad k rozhovoru – na základě diskuze mohou nadřízený i pracovník svá původní hodnocení v dotaznících upravovat);
- nadřízený a pracovník diskutují o výstupech SW hodnocení;
- vyhodnotit splnění cílů pracovníka za uplynulé období;
- poté společně posoudit silné a slabé stránky hodnoceného a diskutovat, jak silné stránky v budoucnu posílit a slabé překonávat – hodnotitel naznačí oblasti (kritéria / kompetence) vyžadující zlepšení a měl by žádat od pracovníka návrhy, jak zlepšení v těchto oblastech (kritériích / kompetencích) dosáhnout, příp. hodnotitel nastítní možné cesty zlepšení pracovníka;
- prodiskutovat očekávaný osobní / profesní rozvoj pracovníka z jeho strany i ze strany nadřízeného (školy), určit společně vzdělávací akce pro příští období, prodiskutovat zájem pracovníka o pracovní postup a možnosti jeho pracovního postupu a motivační faktory, které jsou pro pracovníka důležité;

- umožnit hodnocenému, aby doplnil další náměty a myšlenky;
- v závěru rozhovoru hodnotitel shrne vše, o čem se diskutovalo a na čem se hodnotitel a hodnocený shodli; hodnotitel by měl ověřit, zda jsou stanoviska k projednávaným otázkám pochopena;
- poté hodnotitel vyplní formulář – Záznam hodnotícího rozhovoru (příp. může uvést zásadní rozdíly v hodnocení nadřízeného a sebehodnocení pracovníka; pracovník může do formuláře zaznamenat své vyjádření k hodnocení), nadřízený a pracovník formulář podepíše (podpisem hodnocený pracovník vyjadřuje, že byl s hodnocením seznámen);
- rozhovor by měl hodnotitel zakončit motivačně, tzn. povzbuzením.

Časté chyby hodnotitelů jsou:

- přílišná shovívavost či přísnost (chyby v měřítku, např. hodnotitel hraje roli dobromyslného příznivce);
- tendence hodnotit všechny průměrně, ve středu stupnice hodnot (nevyužívat krajní hodnoty);
- unáhlené soudy (předčasné závěry);
- ovlivnění sympatiemi, antipatiemi, předsudky;
- přeceňování dobře známých kolegů;
- ovlivnění výrazným pozitivním či negativním rysem hodnoceného, vše ostatní hodnotí hodnotitel obdobně („haló efekt“);
- hodnocení je neúměrně ovlivněno činností pracovníka v posledním období (efekt „nedávnosti“);
- hodnocení výkonu v současnosti na základě výkonu v minulosti („kumulativní“ chyba)
- tendence hodnotit podle vlastních měřítek, vlastní názor hodnotitel považuje předem za správný („aroganční“ chyba);
- posuzování ostatních podle sebe („egocentrická“ chyba);
- úmyslné chyby při hodnocení (protežování, podhodnocování).

V průběhu hodnotícího rozhovoru lze využít připravené otázky, např.:

- Jak jste spokojen se svou prací za hodnocené období? Jak celkově hodnotíte toto období?
- Co si myslíte, že se vám zvláště podařilo? Co považujete za svůj největší úspěch či úspěchy? Co vám pomohlo k tomu, že jste toho dosáhl?
- Co se vám podařilo méně? Proč?
- Co byste dělal jinak?
- Co jste se v uplynulém období naučil?

- V čem byste se rád zlepšil?
- Jaká je vaše představa budoucího osobního rozvoje?
- Čeho byste chtěl dosáhnout?
- Odpovídají vaše schopnosti nárokům vašeho pracovního místa? / Jsou vaše schopnosti na vašem pracovním místě využity?
- Jak hodnotíte naši vzájemnou spolupráci?
- Co můžeme společně zlepšit? V čem vám mohu pomoci? Jak?
- Co je pro vás v práci největší pobídkou? Co vás motivuje?
- Jak hodnotíte pracovní podmínky (vybavení pracoviště, systém odměňování)?

Hodnocený by měl při přípravě k hodnotícímu rozhovoru uvažovat:

- co se mu podařilo a nepodařilo;
- jaké byly jeho největší úspěchy v hodnoceném období (co mu pomohlo k dosažení úspěchu);
- co se mu dařilo v hodnoceném období méně a proč, zvážit limity ve výkonu na své straně a možnosti jeho zlepšení, co by v příštím období dělal jinak;
- zda existují překážky limitující jeho výkon na straně nadřízeného či na straně organizace (školy) a jaké změny by mu pomohly ve zlepšení výkonu (pracovní prostředí, metody aj.);
- zda mu může s problémy někdo pomoci (nadřízený, spolupracovníci);
- co se naučil v uplynulém období;
- zda odpovídají jeho schopnosti budoucím požadavkům pracovního místa, či zda budou vyžadovat zlepšení (v čem a jak);
- v jakých oblastech by se chtěl zlepšit, jaké jsou jeho priority (jaké vzdělávací akce by chtěl absolvovat);
- jaká motivace by mu pomohla;
- jak vidí možnosti svého dalšího uplatnění v rámci pracoviště;
- co se mu v zaměstnání líbí či nelíbí.

Pracovník by měl mít možnost projednat s nadřízeným, co považuje za nutné.