

Výběr metody pro hodnocení manažerů

2020

Obsah:

1. Úvod
 2. Hodnocení
 - 2.1 Funkce hodnocení
 - 2.2 Cíle a kritéria hodnocení
 - 2.3 Hodnotitel
 - 2.4 Chyby při hodnocení
 3. Metody hodnocení pracovníků
 4. Aplikace vybraných metod hodnocení na manažerskou profesi
 5. Závěr
- Použité zdroje

1. Hodnocení

V klíčové kapitole analytické práce – klíčové převážně pro pochopení toho, jakým způsobem hodnotit a co má hodnocení přinést – bude zkoumána stručně funkce hodnocení, cíle a kritéria pro hodnocení, následně bude nastíněna pozice hodnotitele, jak hodnocení probíhá i s jakými nejčastějšími omyly se můžeme během hodnocení pracovníků setkat.

1.1 Funkce hodnocení

Na úvod kapitoly pouze stručná definice toho, co hodnocení vlastně je.

„Hodnocení pracovníků je systematické posuzování výkonu jednoho zaměstnance v porovnání s jeho pracovní náplní a také v porovnání s výkonem ostatních zaměstnanců. Stává se základem tvorby mzdových/platových struktur pro nastavení spravedlivého odměňování.“ (Koubek, 2015)

Z pohledu firmy slouží hodnocení k tomu, aby podalo obraz o výkonu a chování pracovníků. Díky hodnocení může vedoucí firmy následně posoudit, jak celkově běží chod organizace. Firma může díky výsledkům, které z hodnocení získá, vytvářet požadavky na konkrétní pracovní pozice či na konkrétní pracovníky. Jakmile je každý z pracovníků ohodnocen, je možné výsledky umístit na pomyslnou škálu a zjistit tak, kdo je jak velký přínos pro firmu či naopak, kdo firmě až takové množství užitku nepřináší. Na základě výsledků hodnocení je tedy samozřejmě možné učinit personální změny – ať už se jedná o změnu pozice pracovníka, či jeho úplné propuštění a přijetí do firmy lepšího kandidáta.

Hodnocení by tedy mělo sloužit ne pouze k tomu, aby zaměstnavatel měl na každého svého zaměstnance nějaká ta nepříjemná fakta. Hodnocení by mělo spíše sloužit k tomu, aby bylo pomocí něj určen reálný výhled firmy do budoucna a k následnému stanovení a převážně naplňování cílů organizace. Máme-li pracovníka, který je sice sebelepší ale jedna jeho vlastnost je v kontrastu s cíli organizace, nemůže nám nikdy přinést tolik dobrého jako někdo, kdo se s cíli organizace plně ztotožňuje. Jak již bylo zmíněno v úvodu, výsledky hodnocení mohou také sloužit jako podklad pro stanovení mezd a platů.

Z pohledu zaměstnance má hodnocení převážně motivační charakter – pokud zaměstnanec ví, že bude hodnocen, dává mu to větší motivaci a vůli se snažit o naplnění všech požadavků, které na něj jeho zaměstnavatel má. Hodnocení by taky mělo dodávat sebedůvěru, tedy například formou odměn. Na základě zaměstnancovi výkonnosti a následného hodnocení by mu měla vždy být poskytnuta zpětná vazba, díky které má zaměstnanec vidět svou vlastní práci z jiného úhlu pohledu. Ať už je zpětná vazba kladná nebo do jisté míry záporná, vždy by měla být zaměstnancovi podána jako konstruktivní kritika, která ho posune vpřed, nikoliv pouze jako výčet jeho chyb.

Hodnocení je také nástrojem pro komunikaci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, či na jiných úrovních složek organizace. Slouží jako příležitost pro zaměstnavatele pohovořit se svými zaměstnanci, k čemuž například ve větších firmách nemusí docházet tak často. Během podávání této zpětné vazby v face-to-face komunikaci nastává ideální doba třeba i na debaty o osobním růstu či výhledech obou zúčastněných do budoucna. (Kociánová, 2010)

1.2 Cíle a kritéria hodnocení

Cíle hodnocení

Základním cílem je samozřejmě co nejobjektivněji a nejspravedlivěji zhodnotit výkon daného pracovníka či pracovníků, což by mělo vytvářet předpoklady pro využití jeho kvalifikace v zajmu jednak organizace, tak i jeho osobní – například motivaci, pracovní výkonnost, kariérní růst. Každá organizace by si měla za cíl

klást to, aby zjistila, do jaké míry zvládá pracovník požadavky daného pracovního místa a jaké jsou jeho zájmy o perspektivu v rámci organizace.

Hodnocení, pokud je provedeno správně, může sloužit k řadě velmi podstatných věcí:

- **Ke zlepšení výkonu.**
- **K určení odměny.** Jak již bylo zmíněno, hodnocení pracovníků může sloužit také k určení správné a odpovídající výše platu či odměn.
- **K rozhodnutí o tom, kam pracovníka zařadit.** (např. povýšení, přeložení atd.)
- **K plánování pracovního postupu a rozvoje.** Zpětná vazba slouží i k řízení rozhodnutí o konkrétních možnostech volby povolání.
- **K informační nepřesnosti.** Špatný pracovní výkon může být zaviněn i chybami v informacích pracovní analýzy, personálních plánů či jiných součástí informačního systému personálního managementu.
- **K odborné přípravě a potřebě rozvoje.** Nedostatečný pracovní výkon může znamenat i potřebu zvýšení kvalifikace.
- **Vnější vlivy.** Někdy může být pracovní výkon ovlivňován i faktory, které působí mimo pracovní prostředí, kterými jsou například rodina, finanční situace, zdraví či jiné osobní záležitosti. Pokud budou faktory ve výsledku hodnocení uvedeny, může k nim být přihlédnuto a co více, zaměstnanci může být poskytnuta i pomoc v konkrétní oblasti. (Amstrong, 2002)

Je očividné, že hodnocení je nesmírně důležitou součástí pracovního procesu ve všech organizacích a informace, které díky němu získáme jsou velice cenné, nejen pro firmu jako takovou, ale poskytují obraz fungování chodu i zaměstnavateli, stejně tak jako již zmiňovanou a velmi důležitou zpětnou vazbu, která je předána zaměstnanci.

Kritéria hodnocení

Než hodnocení započne, je klíčové určit kritéria, která budou po celou dobu hodnocení dodržována, aby nedocházelo k nespravedlivým či neobjektivním výsledkům. Kritéria si samozřejmě může hodnotitel nastavit i interně, nicméně

musí být stejná a platná pro všechny. Nyní se podívejme na kritéria, která by měla být dodržována vždy, při každém hodnocení:

- **Jednoznačnost kritérií.** Kritéria musí být formulována tak, aby bylo možné dle nich jednoznačně a bez pochyb rozhodnout, zda hodnocený pracovník ověřovanou vlastnost či kompetenci má, či nikoliv. Neměly by tedy umožňovat více značný výklad, aby mohla být použita při každém jednotlivém hodnocení, pokud možno zcela stejně. Kritérium by mělo být doplněno zpřesňujícími údaji, které dopomůžou při pochopení hodnotícího kritéria samotného. Zpřesňující údaje je třeba následně zformulovat tak, aby byly přímo součástí textu kritérií.
- **Zohlednění obecných kompetencí v kritériích hodnocení.** Protože obecné kompetence (až na výjimky) nejsou v kvalifikačním standartu jednoznačně uvedeny, musí být tedy v kritériích ověřování odborných specifických kompetencí uplatněna kritéria ověřující jejich obecnou část. Laickým slovem to znamená rozčlenění obecného zkoumaného kritéria na jednodušejší hodnocené pod body, které se budou zkoumat.
- **Závaznost kritérií.** U každé kompetence je třeba uvést, zda pro její prokázání je důležité splnit všechna uvedená kritéria, pouze některé – a případně které či v jaké kombinaci.

Dále již samozřejmě závisí na typu organizaci či firmy, jaká kritéria pro interní hodnocení v rámci své instituce zvolí. Výše zmíněná tři kritéria by ale měla přicházet v platnost vždy – ať už hodnotíme žáky základní školy, nebo špičkové manažery v nadnárodní společnosti.

1.3 Hodnotitel

Osoba hodnotitele je pro každé hodnocení klíčová. Podle postupu a metody, kterou pro hodnocení zvolí bude následně dosaženo výsledku hodnocení, které může být pro budoucí kariéru zaměstnance klíčové. Hodnotitelé provádí jednak například

věcné hodnocení projektů, tak také objektivní hodnocení zaměstnaných pracovníků. Nejčastěji je hodnotitelem přímý nadřízený, který by měl mít o svém oddělení a zaměstnancích přehled, tudíž je v jeho kompetenci vybrat nejvhodnější kritéria a aspekty hodnocení, které by měl být schopen následně spravedlivě vyhodnotit a podat zaměstnancům zpětnou vazbu. Ve výstupu hodnocení pak hodnotitel vyjadřuje svůj souhrnný názor na silné i slabé stránky hodnoceného zaměstnance. Následně by měl jeho zaměstnavateli (pokud jím není on sám) i jemu předložit konstruktivní zpětnou vazbu, která bude zahrnovat i doporučení na opatření či změny pro další období. Hodnotitelem může ve vhodných případech být i osoba externí, tedy nikoliv zaměstnanec dané firmy. V tomto případě je větší jistota nezávislého a spravedlivého hodnocení, jako nevýhoda se naopak jeví neznalost prostředí, a tedy může nastat situace, že hodnocení nepřinese přesně ty výsledky, které by zaměstnavatel či firma očekávali.

1.4 Chyby při hodnocení

Během hodnocení, ať chceme nebo ne, dochází k chybám, kterých je třeba se snažit co v největší míře vyvarovat. Když hodnotíme pracovníky, je třeba opatrnosti, právě z důvodu vyhnutí se velkému množství chyb. Aby tomu tak bylo, je nutné si být vědom toho, k jakým chybám nejčastěji dochází, ač třeba i nevědomky, a pokusit se během hodnocení udělat co nejvíce pro jejich eliminování.

Toto jsou chyby při hodnocení, ke kterým nejčastěji dochází:

- Přísnost či naopak shovívavost
- Tendence inklinovat ke středu
- Haló efekt
- Silný vliv nedávných událostí

(Milan Pol, 1997)

1. Přísnost/shovívavost

Někteří hodnotitelé (často zaměstnavatelé) mají tendenci posuzovat své podřízené stále nížce či stále vysoce. Tyto tendence jsou nazývány jako chyby přísnosti či naopak chyby shovívavosti. Ani jedna z variant není optimální a neudává objektivní obraz hodnoceného. Přísný posuzovatel dá hodnocení nižší, než si hodnocený zaslouží a naopak – shovívavý zase vyšší hodnocení, než daná osoba zasluhuje. Tak či tak, každou z těchto chyb je zaměstnanec vlastně trestán.

2. Tendence inklinovat ke středu

Je přirozené, že někteří hodnotitelé neradi posuzují své podřízené – ať už posuzují, zda pracují dobře či špatně. Nemají totiž v oblibě extrémny, nechtějí být vůči někomu příliš extrémní – ani příliš negativní, ani příliš pozitivní. Výsledkem pak je, že jsou všichni pracovníci hodnoceni okolo průměru, což následně nemusí vždy odpovídat realitě a nepodá to takové výsledky, které jsou požadovány.

3. Haló efekt

Pokud jedna pozitivní či jedna negativní dimenze výkonu zaměstnance ovlivní hodnotitelovo hodnocení i v jiných dimenzích jeho práce, pak účinkuje zmiňovaný haló efekt. Jako příklad lze uvést situaci, kdy má hodnotitel podřízeného raději proto, že se mu s ním třeba lépe spolupracuje. Haló efekt následně vede k tomu, že tento zaměstnanec následně dostane lepší hodnocení, a to na všech hodnocených dimenzích. Výsledkem následně je, že podřízení jsou hodnoceni konzistentně vysoce, průměrně či nížce ve všech hodnocených dimenzích pracovního výkonu, k čemuž ale v reálu většinou nedochází, je to výsledek působení právě haló efektu.

4. Silný vliv nedávných událostí

Hodnocení by mělo vždy vycházet z nějakého dlouhodobého či alespoň předem stanoveného pracovního výkonu, který zaměstnanec podává. Mělo by být založeno na datech, která byla sesbírána během celého hodnoceného období, ať už je to měsíc či rok. Často se ale stává, že hodnotitelé mají tendenci intenzivněji vnímat poslední události spojené s pracovním výkonem daného zaměstnance, než ty, které se stali již dříve. A právě tato neschopnost zahrnout do hodnocení všechny události

– dobré i špatné – které se udály během celého hodnoceného období může vést k jednostrannému a předpojatému hodnocení.

Dalšími – méně častými chybami jsou například tendence hodnotit dle svého měřítko, diskriminace kterékoliv formy (např. přihlížení k sociálnímu postavení, pohlaví či příslušnosti) či příliš kritická forma hodnocení. Všechny výše zmíněné chyby vedou k neobjektivnímu, nepřesnému a nespravedlivému hodnocení zaměstnanců a je třeba se jich vyvarovat.

2. Metody hodnocení pracovníků

Ve třetí kapitole seminární práce bude řeč o metodách, jak hodnotit zaměstnance a pracovníky obecně. Způsobů, jak tak učinit je velké množství, v kapitole bude představeno několik nejčastějších metod. Některé z metod se zaměřují na hodnocení výsledků práce, některé na kompetence, některé na chování. V každém případě a pro každou pozici se hodí použít jinou metodu hodnocení. V praxi se nicméně většinou používá kombinace více metod, aby došlo k co nejpřesnějšímu a nejkompaktnějšímu výsledku hodnocení.

Metody lze velmi snadno rozdělit na dvě kategorie:

- **Metody srovnávací.** Tyto metody vychází ze srovnání zaměstnanců mezi sebou. Toto srovnání lze aplikovat pouze u pracovníků, kteří mají stejnou či velice podobnou pracovní náplň a pozici. Srovnávací metody jsou považovány za spolehlivější a objektivnější, oproti metodám nesrovnávacím.
- **Metody nesrovnávací.** U nich je důraz kladen na hodnocení jedinců na základě předem stanovených kritérií. U těchto odpovědí jsou předem známé škály možných odpovědí, které budou následně užity v průběhu celého hodnocení. Odpovědi jsou následně zaznamenávány do formulářů, které by měly být prospěšné pro jedince, tak pro celou organizaci. (Adéla Zavadilová, diplomová práce na VŠB, 2016)

V další části kapitoly budou detailněji popsány vybrané srovnávací i nesrovnávací metody.

Srovnávací metody

1. Metoda pořadí

Tato metoda je velmi častá, právě díky své jednoduchosti. Časově i organizačně je velmi nenáročná. Funguje tak, že seřadíte hodnocené zaměstnance od nejlepšího po nejhoršího, dle předem stanoveného kritéria. Kritérium by buď mělo být jasně měřitelné (např. počet prodaných kusů za den), jinak je metoda velice subjektivní, přináší vysoké nepřesnosti a je tedy pouze omezeně použitelná.

2. Metoda párového srovnání

Tato metoda vychází z metody pořadí, nicméně dochází zde ke srovnání pouze dvou zaměstnanců mezi sebou. Je využívána převážně v situacích, kdy je nemožné dosáhnout jednoznačné měřitelnosti daného kritéria nebo pokud je hodnocen celkový výsledek, který se skládá z více kritérií (např. je-li hodnocen pracovní výkon i chování najednou).

3. Metoda přidělení bodů

Metoda přidělení bodů je metodou vícekritériální, jelikož během ní posuzujeme více daných kritérií najednou. Výstupem této metody nemusí být pouze určení pořadí pracovníků, jako tomu bylo ve dvou výše zmíněných metodách, ale například je prostřednictvím přidělených bodů možné určit interval – tedy rozestup – mezi jednotlivými pracovníky.

4. Metoda nucené distribuce

Čtvrtou srovnávací metodou je metoda nucené distribuce, která je považována za početně vysoce náročnou, z toho důvodu se v praxi využívá spíše ojediněle. Hlavní princí této metody spočívá v rozdělení hodnocených pracovníků do předem stanovených kategorií výkonu na základě křivky normálního rozdělení. (Adéla Zavadilová, diplomová práce na VŠB, 2016)

Nesrovnávací metody

1. Metoda řízení podle cílů

Hned první zmíněnou nesrovnávací metodou je ta, která se velmi často používá k hodnocení manažerů či specialistů. Postup této metody lze rozčlenit do následujících šesti kroků:

- Stanovení cílů, kterých má pracovník dosáhnout
- Tvorba plánu, který ukáže, jak má být cílů dosaženo
- Vytvoření příhodných podmínek pro realizaci plánu
- Měření a hodnocení plnění stanovených cílů
- Pokud je tomu potřeba, konání nápravných opatření a vylepšení
- Stanovení nových cílů

Z metody vyplývá fakt, že správně stanovené cíle jsou klíčem k úspěchu v každé firmě či organizaci. Aby tyto cíle byly vhodně nastaveny, využívají firmy často užívanou zkratku SMART. Tato zkratka říká, že cíle by měly být:

S – specific (specifický)

M – measurable (měřitelný)

A – agreed (dododnutý)

R – realistic (reálný)

T – time related (termínovaný)

2. Hodnotící stupnice

Hodnotíme-li pracovníka pomocí hodnotící stupnice, máme na výběr ze tří různých typů stupnic.

Prvním typem je neverbální hodnotící stupnice, např. stupnice grafická či numerická, která je jednou z nejběžněji používaných stupnic a také metod pro hodnocení pracovního výkonu, jelikož hodnotí jednotlivé aspekty dané práce. Těmi mohou být například ochota spolupracovat, soustředěnost, přesnost, cílevědomost a mnoho dalších.

Druhým typem je verbální hodnotící stupnice, kdy pro hodnocení výkonu vybíráme konkrétní verbální výraz – např. výborný/velmi dobrý/dobry/spíše špatný/velmi špatný.

Posledním typem je pak stupnice kombinovaná, kde dochází ke kombinaci numerických, grafických i verbálních typů hodnocení.

3. Metoda BARS

Tato metoda si klade za cíl zhodnotit pracovní chování, které je žádoucí k úspěšnému pracovnímu výkonu zaměstnance. U metody BARS není hlavním požadavkem konkrétní výsledek práce, ale spíše samotný přístup k ní, dodržovaný postup či funkčnost samotného výkonu. Vychází totiž z předpokladu, že žádoucí chování při výkonu práce má za následek efektivní pracovní výkon. (Koubek, 2015)

I u této metody dochází k vytvoření klasifikační stupnice, která se vytváří pro všechny úkoly, které jsou na pracovišti vykonávány. Pracovní chování během uskutečňování těchto úkolů bývá seřazeno do 5 až 7 bodových stupňů (např. 7 = výborně, 6 = velmi dobře, 5 = dobře, 4 = průměrně, 3 = podprůměrně, 2 = velmi špatně, 1 = nepříjemně). Každý stupeň obsahuje také určitou slovní charakteristiku chování, která slouží jako vodítko pro hodnotitele při vybírání konkrétního bodového stupně. Výsledné hodnocení vzniká součtem či průměrem dosažených bodů jednotlivých úkolů.

Výhodou BARS metody je především fakt, že se na její přípravné fázi podílejí samotní hodnocení zaměstnanci. Nevýhodou je naopak její časová náročnost či náročnost administrativní.

4. Metoda BOS

Zkratka BOS je zkratka pro behaviorálně observační škály. Jedná se o typ metody, při které hodnotitel bodově posuzuje zaměstnancův výkon při každém jeho pracovním chování, posuzuje tedy, jak při každém chování daný pracovník jedná, vypadá či přemýšlí. Zjišťuje, jestli pracovník jedná tak, jak má vždy, někdy nebo spíše zřídka. Celkového výsledku je opět dosaženo až po sečtení či zprůměrování bodů z každé posuzované události.

5. Metoda klíčových událostí

Tato méně často užívaná metoda má za cíl zaznamenávat všechna pozitiva a negativa zkoumaného období, které je předem stanoveno (zpravidla se zkoumá čtrnáctidenní či měsíční interval). Metoda je velmi administrativně i časově úsporná, pro její nepřesnost je ovšem využívána pouze zřídka.

6. Assessment centre

Tento způsob hodnocení je komplexní metodou, která umožňuje posoudit výkon pracovníka a zároveň rozvíjet jeho potenciál. Používá se většinou při posuzování a hodnocení výkonu jednotlivých pracovníků při individuálním a skupinovém řešení modelových situací, případových studií, prezentací a podobně. Metoda assessment centre se většinou koná mimo pracoviště a zpravidla trvá jeden nebo dva dny. V rámci této metody, během které probíhají již zmiňovaná modelová cvičení, dochází k jejich hodnocení několika speciálními interními i externími hodnotiteli. (Šikýř, 2012)

Velká výhoda této metody je její komplexnost, nabízí celkový a objektivní názor na výkon a potenciál zkoumaného pracovníka. Na druhou stranu skýtá i několik nevýhod, mezi které patří například finanční náročnost na přípravu a realizaci centra.

7. Mystery shopping

Poslední nesrovnávací metodou je metody mystery shopping, při které vybraný a vyškolený hodnotitel posuzuje, jak pracovník vykonává svou běžnou pracovní náplň. Tento typ hodnocení bývá většinou aplikován v oblasti prodeje a služeb. Hlavním principem metody je skryté zúčastněné pozorování, pomocí kterého může hodnotitel subjektivně posoudit pracovníkovo chování. Zásadou je, aby si zaměstnanec během celého procesu myslel, že se jedná o běžného zákazníka.

3. Aplikace vybraných metod hodnocení na manažerskou profesi

Před vybráním či zvolením konkrétní metody je vždy nutné vědět, co od svého špičkového manažera, ať už v jakémkoliv oboru, očekávám. Úkolem manažera ve všech firmách je především řízení a korigování práce ostatních pracovníků. Z toho vyplývají manažerovi schopnosti a dovednosti, které by měl zastávat a splňovat, aby byl své práce schopen. Mezi tyto manažerské dovednosti patří například:

- Schopnost jasně a stručně definovat cíle
- Schopnost komunikace a jednání s lidmi
- Schopnost rozhodovat se i v těžkých situacích
- Schopnost porozumění a zpětné vazby
- Schopnost motivovat pracovníky

(TCC Online, 2014)

Při hodnocení všech vedoucích pracovníků, kterými manažeři dozajista jsou, je klíčové i sebehodnocení. U manažerských pozic se většinou hodnocení skládá ze dvou částí – sebehodnocení, které je provedeno samotným hodnoceným manažerem a až následně hodnocení nadřízeným či hodnotitelem. U všech manažerů dochází k hodnocení různých dimenzí, které jsou pro výkon jejich práce klíčové. Mezi tyto dimenze u manažerů řadíme například:

- Manažerovi znalosti
- Manažerův charakter a osobnost
- Schopnost spolupráce a vedení lidí
- Schopnost motivace
- Dosažené výsledky

Některé ze zmiňovaných dimenzí, jako například znalosti či výsledky jsou z velké části objektivně zhodnoceny, na druhou stranu schopnost motivace může být posuzována každým hodnotitelem různě, jedná se tedy o to více o subjektivní názor. To je nicméně něco, s čím se setkáme u všech typů hodnocení, ať už hodnotíme podřízené či lidi ve vedoucích pozicích.

Pro hodnocení manažerů se nejčastěji používá hodnotící pohovor – manažer je pozice, které je tolik dimenzí a aspektů práce, které je potřeba zhodnotit, že celkový hodnotící předem připravený rozhovor je schopný poskytnout co nejkomplexnější obraz hodnoceného manažera. Nicméně hodnotíme-li manažera, je možné aplikovat i jiné metody než pouze metodu hodnotícího rozhovoru.

Nyní budou znova zmíněny metody hodnocení pracovníků z kapitoly 3, u kterých bude následně okomentováno, zda jsou dobře aplikovatelné při hodnocení manažerů či nikoliv.

Hned na úvod je nutné podotknout, že **metody srovnávací** nejsou pro hodnocení manažerů ideální. Ve většině případů máme ve firmě sice více manažerů, ale každý má jiné úkoly, řídí jiné oddělení a má jiné kompetence či pole působnosti. Tedy například taková **metoda pořadí** by byla jako porovnávat hrušky a jablka. Na druhou stranu, dobře aplikovatelnou metodou by mohla být **metoda přidělení bodů**, během které by došlo k určení hodnocených kritérií, která by následně mohla být hodnocena nezávisle na sobě skrz různá oddělení. Hodnotit například, jak manažer podává zaměstnancům zpětnou vazbu lze, ať už pracuje v oddělení prodeje či marketingu. Pro manažery je pak prostor pro zlepšení a větší motivace, když vidí, že manažer v oddělení „přes chodbu“ to dělá lépe či jinak. Může se následně poučit, tudíž ani porovnávat manažery mezi sebou nemusí být bez výsledku, musí se akorát dobře určit kritéria, která jdou skrze dvě různá oddělení porovnat.

Pro hodnocení manažerů jsou mnohem vhodnější **metody nesrovnávací**, jelikož jak již bylo řečeno, občas nám srovnání dvou manažerů nemusí dát obraz, který by o něčem vypovídal. Hned první nesrovnávací metoda, **metoda řízení podle cílů** (hodnocení podle výkonu), je pro hodnocení manažerů naprosto perfektní a velmi často využívaná. Již v předchozí kapitole byly zmíněny její kroky a postupy, ze kterých vyplývá, že základem metody je vhodné a jasné stanovení cílů, což je také jeden z klíčových požadavků pro výkonného manažera. Následně musí manažer vytvořit i plán a postup toho, jak toho ve firmě dosáhnout. K tomu samozřejmě musí korigovat své pracovníky, prostřednictvím kterých bude také cílů dosaženo, jelikož manažer je osoba, která převážně vykonává práci prostřednictvím jiných lidí. Jeho úkolem je spíše vytvořit podmínky pro realizaci plánu než realizovat ho. S tím se pojí komunikace, příjemné pracovní prostředí či vhodné motivování svých podřízených. Následně je na hodnotiteli, aby určil, jak si manažer vedl – tedy jak postupoval on, jak postupovali jeho podřízení a zda byl plán naplněn či nikoliv. Další manažerova schopnost, pokud se realizace nedaří tak, jak předpokládal, je jeho korekce. I schopnost opravit plán a improvizovat, když se něco nedaří, může být následně hodnocena. Abych to shrnula, tato metoda hodnocení manažerů nejlépe reflektuje jeho práci a udává nejkompexnější obraz.

Manažery můžeme také hodnotit pomocí všech zmíněných **hodnotících škál**, ať už verbální, neverbální nebo kombinované. V těchto škálách může být zhodnoceno velké množství aspektů jejich práce, což se u manažerských pozic hodí, jelikož těch požadavků a úkolů, které manažer má, je velké množství.

Metoda BARS může být pro hodnocení manažerů velmi přínosná, jelikož nehodnotí výsledky práce, ale přístup a chování manažera. Hodnotit dosažené výsledky může být u manažerských pozic problematické, mnohem lépe a přesněji se budou hodnotit jednotlivé postupy či dané chování manažera v různých situacích. U této metody je také dobře aplikovatelné sebehodnocení, kdy se může sám zhodnotit samotný manažer a následně se v otevřené diskusi dají porovnávat výsledky sebehodnocení s výsledky hodnocení, které provedl hodnotitel. Stejně tak tomu může být u **metody BOS**, kdy se bude hodnotit manažerovo chování v každé konkrétní situaci, do které se dostane. Manažerova práce je hodně různorodá, tudíž můžeme předpokládat, že se během ní dostane do různých situací s různými lidmi, tudíž můžeme následně pomocí BOS metody hodnotit jednotlivé situace a to, jak je manažer zvládl a jak se zachoval.

Velice účinná může být poslední zmiňovaná metoda, kterou je **metoda hodnocení v Assessment centrech**. U manažerů je velmi klíčové rozvíjet jejich potenciál, školit je a testovat je v různých modelových situacích, k čemuž je metoda Assessment center ideální. Opět nám podává velmi komplexní hodnocení manažera a otestuje ho třeba i v neobvyklých situacích, například v krizových a stresových, které si ale vyzkouší nejprve na nečisto, než k tomu dojde v samotném výkonu práce. Tato metoda je tedy vybrána jako jedna ze dvou nejefektivnějších metod k hodnocení manažerů, společně s metodou řízení podle cílů.

4. Závěr

Hodnocení pracovníků, konkrétně manažerů, je nesmírně důležitou součástí personálního managementu. Hodnocení je klíčové z mnoha důvodů. Udává obraz fungování firmy samotné, umožňuje zpětnou vazbu a korekci chyb, je nástrojem pro případnou změnu v pracovní pozici a mnoho dalších. U pozice manažera je hodnocení dvakrát tak důležité, jelikož je zodpovědný za chod samostatného celku, a tedy za práci s větším počtem lidí. Je tedy klíčové mít na pozici manažera schopného člověka, jelikož pokud tomu tak bude, bude to mít vliv na celý chod oddělení, tedy i na všechny zaměstnance pod ním. Hodnocení musí být konstruktivní, spravedlivé a musí být prováděno pravidelně, aby manažer i jeho nadřízený dostal zpětnou vazbu a mohl podle ní případně udělat korekce či i poskytnou odměny, není důvod očekávat, že by hodnocení mělo být negativní, naopak. Je to velká motivace a zadostiučinění, když manažer tvrdě dře a tato práce a dřina se následně pozitivně promítanou v jeho hodnocení.

Použité zdroje

1. AMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
2. KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010.
3. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
4. ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
5. <https://archiv.ihned.cz/c1-933713-nejcastejsi-chyby-pri-hodnoceni-pracovniku>
6. http://dspace.vsb.cz/bitstream/handle/10084/113349/ZAV0037_EKF_N6208_6208T037_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=n
7. https://is.muni.cz/el/econ/podzim2005/KHRLIZ/Hodnoceni_zamestnancu_a_manazeru.pdf
8. <https://www.penizeproprahu.cz/pro-hodnotitele/>
9. <https://www.tconline.cz/diagnostika-psychodiagnostika-manazera-hodnoceni-testy-manazeru-hledame-manazera/>