

## HR produktivita

**HR technologie usnadňují cestu od  
hodnocení k řízení výkonu**

**Zkušenosti s hodnocením zaměstnanců má většina organizací. Řeší se obvykle tak, že se papírové nebo elektronické dotazníky rozdají manažerům a po vyplnění se sesbírají a někam založí. Má tento způsob hodnocení něco společného s řízením výkonu nebo jde o neúmyslnou záměnu termínů?**

### Hodnocení nebo řízení výkonu?

Stávající hodnocení zaměstnanců může být pro řadu manažerů paradoxně překážkou při přechodu na řízení výkonu. Proč?

Manažeři považují hodnocení zaměstnanců za zbytečné plýtvání času a energie. Hlavním důvodem přitom bývá, že nevidí jasnou souvislost mezi hodnocením jednotlivců a výkonem týmu či organizačního útvaru, za který nesou manažerskou odpovědnost. Argument, že hodnocení přispívá ke spokojenosti zaměstnanců, nepovažují za prvořadý. Soustřeďují se na výsledky a čas strávený hodnocením zaměstnanců se snaží minimalizovat. Jaké jsou hlavní odlišnosti mezi hodnocením a řízením výkonu?

### Hodnocení

*Hodnocení nejvíce **vypovídá o tom, jak se zaměstnanec líbil svému hodnotiteli v předchozím roce. Dělá se zpravidla začátkem roku. Někdy obsahuje navíc návrh odměny či doporučení platového nebo kariérního postupu. Typické je pro něj použití papírového formuláře, který rozdává a sbírá pracovník HR útvaru. Hodnocení je vedeno méně formálně, důraz je kladen na rozhovor a kromě vyplněného papíru s ním nebývá spojena žádná další dokumentace.***



**Není propojení s výkonností organizace, útvaru nebo týmu** – i přesto, že organizace má kvantitativní nebo kvalitativní cíle stanovené, hodnocení je založeno na měkkých kritériích a relativizujících škálách. Manažerovi je tak dána možnost zatrhnout některou z voleb jako „splnil očekávání“, „přiměřené schopnosti“, „nadstandardní výkon“, přičemž je jen na něm, co si za těmito výrazy představuje.

**Zvyšuje hladinu stresu** – hodnotitel si uvědomují, že budou posuzováni podle výsledku hodnocení, které je nutně subjektivní, neboť není postaveno na důkladně propracovaných kritériích. Další kariéra a odměňování zaměstnance je pod silným vlivem aktuálního rozpoložení hodnotitele. Často není v silách obou zúčastněných stran vést otevřený hodnotící pohovor tak, jak by si to pracovníci HR útvaru představovali.

**Debata se točí okolo zaměstnance** – zaměstnanec, který dostane jednou za rok příležitost, se jí snaží využít k debatě o své kariéře, odměňování a dalších tématech, která sám upřednostňuje. Snadno se stane, že během hodnocení dominují tato témata namísto debaty o požadovaných cílech pro další období a jejich způsobech měření.

### Výstup má mlhavou vypovídací hodnotu

- vzhledem k dlouhému intervalu mezi jednotlivými hodnoceními má jak manažer, tak zaměstnanec pramalou šanci vybavit si vše důležité, co se za celý rok odehrálo. K hodnotícímu pohovoru tak přicházejí oba zpravidla nepřipraveni, pouze s posledními událostmi v hlavě.

### Výstup neposkytuje souhrnný přehled

- proces hodnocení založený na papírových nebo i elektronických formulářích zůstává „neviditelný“ prakticky pro každého mimo hodnoceného a jeho hodnotitele. Vzhledem k tomu, že připravit souhrnné výstupy z jednotlivých formulářů je velmi pracné, nikdo je nedělá. Proto se ani ředitel organizace zpravidla nedozví, kdo ze zaměstnanců své cíle plní a kdo se jen veze - pokud si sám nechce listovat jednotlivými papíry.

**Chybějící vazba na plánování** – manuální proces „papírového“ hodnocení nedává možnost funkčního propojení na plánovací systémy organizace. Ať je to plánování nástupců, plánování rozvoje každého konkrétního zaměstnance, plánování počtů zaměstnanců a s nimi souvisejících nákladů nebo udržování zásobníku talentů organizace, výstupy z hodnocení do nich lze jen těžko promítnout.

**Nepodněcuje angažovanost** – manažeři i zaměstnanci brzy poznají, že manuální proces hodnocení je jen obtížně sledovatelný. Manažer přestane dělat hodnocení, protože pozná, že se vlastně nic nestane. Zaměstnanec si uvědomí, že ať bude nebo nebude hodnocen, nic se na jeho práci nezmění, ztrácí důvěru ve vedení a hledá si uplatnění někde jinde.

## Řízení výkonu

Řízení výkonu **vypovídá o tom, co je žádoucí, aby zaměstnanec dosáhl v průběhu následujícího období (čtvrtletí, pololetí nebo celý rok). Proces zahrnuje zejména nastavení specifických cílů pro následující období provázané s kompetencemi v potřebné úrovni. K tomu náleží přehodnocení platu/bonusů při splnění cílů, přehodnocení rozvojových cílů a kariérového rozvoje. Ať se proces provádí ve čtvrtletním, pololetním nebo celoročním cyklu, vždy zahrnuje periodické vstupy během hodnoceného období. Proces řízení výkonů je typicky automatizovaný a informace jsou všem zúčastněným dostupné kdykoliv podle potřeby a podle organizačního zařazení.**



**Navázáno na výkonnost organizace** – proces řízení výkonu umožňuje, aby manažeři nastavovali zaměstnancům cíle vztahované k celkovým cílům organizace. Kaskádování cílů od nejvyšší úrovně přes jednotlivé organizační útvary a týmy až k jednotlivým zaměstnancům podpoří provázání výkonnosti v celé organizaci. Zaměstnanci mohou být oceňováni podle individuálního příspěvku k celkové výkonnosti organizace.

**Nížší hladina stresu** – častější komunikace manažerů se zaměstnanci napomáhá usnadnit dohodu při stanovování cílů i při změnách jejich parametrů a priorit, které přináší život. Zaměstnanec má více příležitosti k interakci a k ovlivnění cílů. Zvyšuje se jeho přesvědčení, že pracuje na plnění cílů, které jsou pro organizaci relevantní. Pro zaměstnance i manažera tato průběžná spolupráce přináší více jistoty, nemusí být stresováni obavami z „překvapení“.

**Soustředění na výkon** – díky častějším schůzkám manažera se zaměstnancem se diskuse může soustředit spíše na požadovaný výkon a jeho dosahování, než na řešení potřeb zaměstnance. Vzájemná komunikace tak může být snadněji zbavena emočního napětí, naplněna soustředěním na obchodní cíle ve společném zájmu manažera a

zaměstnance a zaměřena na nalézání způsobů k lepšímu dosahování výsledků.

**Vazba na plánování** – při zavádění systému řízení výkonu si organizace zpravidla předem nadefinuje očekávání na definované období. To znamená, že nastaví potřebné strategické a provozní cíle. Podle vývoje vnitřních a vnějších podmínek může na základě pravidelných vstupů cíle přehodnocovat či doladovat. Informace získané během hodnotících schůzek jsou následně využitelné jako vstupy pro plány kariér i nástupců, rozvojové plány a zásobníky talentů.

**Vypovídací schopnost** – nastavování cílů v souladu s potřebami organizace, jejich přehodnocování při měnících se podmínkách, stejně jako četnější hodnotící schůzky mezi manažery a zaměstnanci zvyšují významně vypovídací schopnost informací, které poskytuje systém řízení výkonu. Systém posiluje přesvědčení, že nastavené cíle jsou relevantní a že jsou uskutečnitelné v daném období.

**Online dostupnost informací** – systém řízení výkonu dokáže ukládat historii a porovnávat vývoj situace z různých pohledů. Zatímco manažeři pracují s informacemi o svých podřízených, členové vedení mají kdykoliv přehled o veškerém dění a vývoji situace. Je pro ně snadné dostat se k informaci, komu se daří plnit cíle či kdo má s nimi problémy, ať jde o organizační útvar nebo jednotlivce. Hromadná úprava či přenastavení cílů při změně vnějších nebo vnitřních podmínek se promítne celou organizací.

**Prohloubení zodpovědnosti a angažovanosti** – systém řízení výkonu je běžně vybaven nástroji pro sledování okamžitého i celkového stavu a průběhu procesu. Manažer si proto nemůže dovolit ignorovat nastavení cílů a rozvojových plánů svých podřízených. Zaměstnanec je do procesu vtažen od začátku, kdy od něj manažer musí získat odsouhlasení stanovených cílů. Zaměstnanec se účastní plánování, sám posuzuje smysluplnost cílů a spoluvytváří svůj vlastní plán rozvoje. Takováto forma spolupráce je prospěšná pro celou organizaci, neboť zaměstnanci se lépe identifikují s nastavenými cíli a rozvojovými plány.

# HR plus UNI

▪ HR systém v cloudu, [www.hrplus.cz](http://www.hrplus.cz)

## Profil společnosti

Společnost MMI ([www.mmi.cz](http://www.mmi.cz)) vyvíjí a dodává integrované softwarové aplikace HR plus UNI a HR plus Enterprise ([www.hrplus.cz](http://www.hrplus.cz)) pro podporu řízení lidských zdrojů určené pro střední a velké organizace.

### Naše poslání

Naším posláním je pomáhat zákazníkům, středním a velkým organizacím, efektivně řídit jejich podnikové procesy, ve kterých mají rozhodující úlohu lidé a informace. Jsme přesvědčeni, že tyto faktory dnes rozhodují o úspěchu.

### Naše řešení

Jsme poskytovatelé řešení. Každé dodávané řešení zahrnuje

- softwarové produkty světové úrovně
- služby postavené na osvědčených metodikách
- špičkově kvalifikovaní spolupracovníci

Při realizaci každé zakázky usilujeme o propojení znalostí procesů našich zákazníků, našich specifických technických znalostí, schopností postupu vpřed a těsné komunikace s týmem klienta. To nám dává šanci uskutečňovat naše poslání.

### Náš přístup

Jsme profesionálové. Pečujeme o svůj odborný růst, držíme slovo a platíme svým dodavatelům. Totéž dovedeme ocenit u svých partnerů a zákazníků.

### Naše zkušenost v HR

Naše zkušenosti jsou dlouhodobé. Od roku 1993 se zaměřujeme na podporu HR procesů informačními technologiemi, na celopodniková, průřezová HR řešení. Respektujeme rozdílné potřeby. Architektura našeho řešení má formu HR portálu jako místa, kde jsou uživatelům k dispozici nejen důležité informace, ale i nástroje na jejich zpracování. HR portál slouží nejen HR specialistům, ale i jejich klientům - manažerům, zaměstnancům, uchazečům.

### Naše zkušenost v IT

Dáváme přednost spolehlivosti. Naše řešení je postaveno na technologiích Oracle od využití vývojových nástrojů až po nasazení do provozního prostředí Oracle databáze a aplikačního serveru. To dává celému systému robustnost, stabilitu a zajišťuje vysokou bezpečnost kritických dat.

### Naše zkušenost dodavatele

Ze zkušenosti víme, že předáním řešení do rutinního provozu naše podpora nekončí. Pokud se má dodané řešení skutečně využívat, musí být podporováno, musí se rozvíjet a růst v závislosti na měnících se parametrech zpracovávaných procesů i potřeb uživatelů.

Usilujeme o spokojenost klienta. Naše online centrum podpory pečlivě registruje a řeší požadavky uživatelů. Naši konzultanti dovedou pozorně naslouchat potřebám i problémům uživatelů.

MMI, s.r.o., Matěchova 3/127, 140 00 Praha 4, [info@mmi.cz](mailto:info@mmi.cz), [www.mmi.cz](http://www.mmi.cz)  
Tel: +420 241 440 100, Fax: +420 241 441 099

Tento dokument obsahuje informace důvěrného charakteru a informace v něm obsažené jsou vlastnictvím společnosti MMI. Žádná část dokumentu nesmí být kopírována, uchovávána v dokumentovém systému nebo přenášena jakýmkoliv způsobem včetně elektronického, mechanického, fotografického či jiného záznamu a uveřejněna či poskytnuta třetí straně bez předchozí dohody a písemného souhlasu vlastníka.

Některé názvy použité v tomto dokumentu mohou být registrovanými ochrannými známkami nebo obchodními značkami, které jsou majetkem příslušných vlastníků.