

Hodnocení jako systém, ne formulář

Proč zpětná vazba v organizacích nefunguje

1. díl

Formální hodnoticí rozhovory, vyplněné tabulky a minimum reálné změny v praxi. Mnoho organizací sociálních služeb sice naplňuje požadavky legislativy, ale systém hodnocení u nich nefunguje jako nástroj rozvoje. Kde je problém a proč zpětná vazba často zůstává jen na papíře?

■ **Text: Mgr. Taťána Plecháčková,**
lektorka a konzultantka řízení
a rozvoje lidí v sociálních službách

V řadě organizací sociálních služeb je hodnocení zaměstnanců stále spojováno především s formálním rozhovorem jednou ročně a vyplněným formulářem, který následně končí v šuplíku. Takové pojetí však neodpovídá ani potřebám praxe, ani požadavkům legislativy. Pokud má být hodnocení skutečně funkční, je nutné jej chápat jako ucelený systém řízení výkonu, rozvoje a komunikace, nikoliv jako izolovaný administrativní akt. Tento přístup je v souladu se zákonem o sociálních službách č. 108/2006 Sb. i Standardy kvality sociálních služeb, zejména se standardem č. 10 – Profesionální rozvoj zaměstnanců, který předpokládá systematickou práci s lidmi, jejich kompetencemi a podporou.

Z pohledu řízení lidských zdrojů nelze hodnocení oddělit od dalších procesů. Funkční hodnoticí systém zahrnuje nastavování cílů, průběžnou zpětnou vazbu, hodnoticí rozhovory, plán vzdělávání i systém odměňování. Hodnocení zde není cílem samo o sobě, ale nástrojem, který umožňuje sledovat naplňování individuálních i organizačních cílů, identifikovat rozvojové potřeby a současně posilovat stabilitu týmu. Bez pravidelné zpětné vazby přitom nemůže být žádný hodnoticí systém funkční. Stejně tak nelze rozvíjet kompetence, pokud je systematicky nezjišťujeme a nepojmenováváme.

V organizacích často existuje formální hodnocení, typicky jednou ročně nebo jednou za půl roku. Vedle něj však musí fungovat i rovina neformální, tedy každodenní zpětná vazba v rámci běžné práce. Právě zde se ukazuje slabé místo mnoha týmů. Zaměstnanci i vedoucí pracovníci často vá-



hají zpětnou vazbu dávat odkládají ji nebo ji poskytují až ve chvíli, kdy problém eskaluje. Zkušenosti z praxe ukazují, že bariéry jsou opakující se. Lidé mají obavu, že se jejich otevřenost obrátí proti nim, nevěří, že se něco skutečně změní, narážejí na osobní sympatie či antipatie nebo vnímají hodnoticí rozhovor jako situaci, kdy „jdou na kobereček“. Paradoxně i pozitivní zpětná vazba bývá problematická – lidé ji neumí přijímat nebo ji považují za nepatřičnou.

Výzkumy agentury Ipsos potvrzují, že samotná spokojenost nestačí a klíčová je angažovanost zaměstnanců, tedy jejich ochota aktivně se zapojit a zůstat organizaci loajální. Na významu zároveň nabývají nefinanční faktory, jako je uznání práce, zpětná vazba, smysluplnost práce či kvalita vztahů na pracovišti, které jsou dnes označovány jako tzv. „emoční mzda“.

Mezi hlavní důvody odchodu zaměstnanců nepatří pouze výše mzdy, ale také nespokojenost s vedením, nedostatek uznání a kvalita pracovních vztahů na pracovišti. (Ipsos; Gallup) S těmito faktory

souvisí i jevy jako tzv. boreout, tedy ztráta motivace v důsledku nedostatku podnětů, smyslu a uznání.

Specifikem mnoha organizací je také generační zkušenost zaměstnanců. Starší generace nebyly vychovávány v prostředí otevřené, oboustranné zpětné vazby, ale spíše v důrazu na disciplínu, výkon a poukazování na chyby. Otevřený dialog proto není samozřejmostí a musí být vědomě budován jako součást organizační kultury. Ta přitom úzce souvisí s nastavením managementu. Právě způsob, jakým vedení organizace pracuje s komunikací, bezpečím a důvěrou, zásadně ovlivňuje, zda zpětná vazba bude vnímána jako nástroj rozvoje, nebo naopak jako zdroj napětí a frustrace.

Standard č. 10 předpokládá existenci systému hodnocení pracovníků a jeho provázání se vzděláváním a odměňováním. V praxi je však úroveň naplnění tohoto požadavku velmi rozdílná. Příspěvkové organizace často operují v pevnějším mzdovém rámci, kde je prostor pro diferenciaci omezený. U nestátních neziskových organizací bývá flexibilita vyšší, ale systémovost často nižší. V obou případech se opakovaně ukazuje, že samotná existence hodnocení ještě neznamená jeho funkčnost.

V mnoha organizacích chybí provázaný hodnoticí a odměňovací systém, který by vycházel z mapování potřeb zaměstnanců, navazoval na plán vzdělávání a současně reflektoval požadavky standardu č. 15 zaměřeného na zvyšování kvality služby. Hodnocení tak zůstává izolovanou aktivitou bez reálného dopadu. Problematická je také oblast odměňování nad rámec základní mzdy. V řadě organizací není podložena objektivním vyhodnocením výkonu nebo dosažených výsledků, ale má spíše plošný charakter. Takový přístup může na první pohled působit spravedlivě, ve skutečnosti však vede k opačnému efektu. Zaměstnanci velmi citlivě vnímají nesoulad mezi vlastním výkonem a odměnou. Pokud není jasné, za co jsou odměňováni, vzniká pocit nespravedlnosti, snižuje se motivace a objevuje se nevráživost mezi členy týmu.

Hodnocení bez skutečné zpětné vazby a bez vazby na rozvoj a odměňování tak zůstává formální povinností, která nepřináší očekávaný efekt. Jak tedy nastavit systém hodnocení, tak, aby byl skutečně funkční a podporoval kvalitu služby?

Mgr. Taťána Plecháčková

Lektorka, mentorka a průvodce strategickým plánováním a zaváděním změn v sociálních službách a sociálních podnicích. Je sociální pracovnící, akreditovanou koučkou, externí pedagožkou na FHS UK, kde sdílí zkušenosti z ředitelské pozice v rámci předmětu profesionální a udržitelná NNO.

Více na www.plechackova.cz.