

Hodnotíte výkon — *nebo viditelnost?*

10 chyb, které stojí firmy miliony

Krátký diagnostický checklist pro manažery a HR

Většina firem si myslí, že hodnotí výkon.

Ve skutečnosti ale velmi často hodnotí něco jiného:

to, co je vidět, slyšet a působí přesvědčivě.

Tento checklist vám pomůže odhalit, zda se to děje i u vás.

Jak s checklistem pracovat

U každého tvrzení si odpovězte: ANO / SPÍŠ ANO / SPÍŠ NE / NE

Nejde o ideální stav — jde o realitu vaší firmy.

10 skrytých chyb v hodnocení lidí

Označte u každé otázky svou odpověď. Buďte upřímní — jde o realitu, ne o ideál.

01 RYCHLOST REAKCE VS. KOMPETENCE

Lidé, kteří reagují rychle, působí jistěji — a bývají tak i hodnoceni.

OTÁZKA K REFLEXI

Dáváme více prostoru těm, kteří odpovídají okamžitě, bez ohledu na hloubku odpovědi?

ANO

SPÍŠ ANO

SPÍŠ NE

NE

02 AKTIVITA V DISKUSI VS. ANGAŽOVANOST

Aktivní účast v debatě bývá považována za angažovanost a zájem.

OTÁZKA K REFLEXI

Má u nás větší vliv ten, kdo mluví častěji — i když ne nutně přesněji?

ANO

SPÍŠ ANO

SPÍŠ NE

NE

03 HLOUBKA ZPRACOVÁNÍ VS. TEMPO REAKCE

Promyšlené závěry přicházejí někdy se zpožděním — a to může vypadat jako pasivita.

OTÁZKA K REFLEXI

Jsou u nás lidé, kteří přicházejí s kvalitními myšlenkami až po poradě, a přesto zůstávají stranou?

ANO

SPÍŠ ANO

SPÍŠ NE

NE

04 PROJEV A VYSTUPOVÁNÍ VS. SKUTEČNÝ VÝKON

Sebejistý a plynulý projev bývá automaticky spojován s leadershipem.

OTÁZKA K REFLEXI

Zaměňujeme to, jak člověk působí, za to, jak skutečně funguje v náročných situacích?

ANO

SPÍŠ ANO

SPÍŠ NE

NE

05 STYL PRÁCE VS. VÝSLEDKY

Každý pracuje jinak — ale ne každý styl je stejně viditelný pro okolí.

OTÁZKA K REFLEXI

Máme jasně definováno, co je výkon — nebo se opíráme převážně o dojem?

 ANO SPÍŠ ANO SPÍŠ NE NE**06 VÝKON NA PORADĚ VS. SKUTEČNÝ PŘÍSPĚVEK**

Hodnotné výstupy a řešení nezřídka nevznikají v reálném čase, ale po něm.

OTÁZKA K REFLEXI

Kolik rozhodnutí stojí na tom, co zaznělo na poradě — a kolik na ověřených výsledcích?

 ANO SPÍŠ ANO SPÍŠ NE NE**07 SEBEJISTOTA VS. SCHOPNOST**

Sebejistota je silný a přesvědčivý signál — ale není důkaz skutečné kompetence.

OTÁZKA K REFLEXI

Nestává se u nás, že lidé s tišším nebo méně sebejistým projevem jsou automaticky vnímáni jako méně schopní?

 ANO SPÍŠ ANO SPÍŠ NE NE**08 INTUICE VS. STRUKTUROVANÉ ROZHODOVÁNÍ**

Intuice a zkušenost mají své místo — ale bez struktury bývají systematicky zkreslené.

OTÁZKA K REFLEXI

Dokážeme svá rozhodnutí o lidech obhájit konkrétními a ověřitelnými daty?

 ANO SPÍŠ ANO SPÍŠ NE NE

09 DOJEM VS. KRITÉRIA HODNOCENÍ

Bez jasného rámce se hodnocení opírá o aktuální dojem a naposledy viděné chování.

OTÁZKA K REFLEXI

Používáme při hodnocení jasná a předem daná kritéria — nebo hodnotíme celkový dojem?

ANO

SPÍŠ ANO

SPÍŠ NE

NE

10 RYCHLÁ ROZHODNUTÍ VS. KVALITA ROZHODNUTÍ

Rychlá rozhodnutí šetří čas — ale zvyšují riziko systematických chyb.

OTÁZKA K REFLEXI

Dáváme si u důležitých rozhodnutí o lidech dostatečný prostor na ověření?

ANO

SPÍŠ ANO

SPÍŠ NE

NE

VYHODNOCENÍ — SEČTĚTE ODPOVĚDI ANO + SPÍŠ ANO

0 – 2

Nízké riziko

Vaše rozhodování o lidech je pravděpodobně relativně přesné. Přesto se vyplatí tyto otázky sledovat průběžně.

3 – 5

Střední riziko

Některá zkreslení se v rozhodování pravidelně objevují. Mohou ovlivňovat výběr, hodnocení nebo rozhodování o povýšení.

6 – 10

Vysoké riziko

Vaše rozhodování o lidech je pravděpodobně systematicky ovlivněno tím, co je vidět — nikoli tím, co je skutečný výkon nebo potenciál.

CO TO ZNAMENÁ V PRAXI

Pokud se v checklistu poznáváte, neznamená to, že děláte něco špatně. Znamená to, že se opíráte o přirozené lidské zkratky — a ty mají jeden zásadní problém: fungují rychle, ale vedou k nepřesným závěrům.

Důsledky bývají v praxi reálné:

- přehlížení kvalitních lidí, kteří nepracují hlasitě
- přeceňování viditelných, ale průměrných výkonů

- chybná rozhodnutí o povýšení a obsazování klíčových rolí
- ztráta talentovaných lidí, zbytečná fluktuace
- reálné finanční náklady: nábor, onboarding, ztráta znalostí

JAK RIZIKO SNÍŽIT

- 1 Zpřesnit interpretaci chování — vědomě rozlišovat styl práce od výkonu.
- 2 Zavést strukturovanější rozhodování o lidech s předem danými a sdílenými kritérii.
- 3 Pracovat s validními daty o pracovním profilu, ne jen s intuicí a dojmem.

Firmy nepřicházejí o výkon proto, že by neměly talent. Přicházejí o něj proto, že ho neumí rozpoznat včas.

WinQuo je validní psychodiagnostický nástroj, který pomáhá manažerům a HR lépe rozpoznat pracovní profil každého člověka — styl komunikace, silné stránky, rizika a vhodnost pro roli. Poskytuje data tam, kde bývá jen dojem.

winquo.com · introverze.cz

Martin Vítický · Psycholog práce a organizace