

SEMINÁŘ 9 - Hodnocení zaměstnanců

1. Aktivita „Osoba hodnotitele“

a) **přímý nadřízený**

- hodnotí nejkompetentnější osoba – většinou přímý nadřízený

Výhody: zná úkoly hodnoceného pracovního místa, práci svého podřízeného, pracovní podmínky, možné vlivy; zaměstnanci lépe přijímáno jako hodnocení znalce, „otcovský přístup“

Nevýhody: nebezpečí subjektivní deformace, nedostatečná autorita

b) **nadřízený bezprostředního nadřízeného**

- pokud hodnotí nadřízený bezprostředního nadřízeného,

Výhody: odpadává problém nedostatečné autority; výhodné i tehdy, je-li hodnocení východiskem pro povýšení, odměňování (jednotný přístup ke všem povyšovaným, odměňovaným)

Nevýhody: nedostatek kontaktu s podřízenými (hodnocení s příliš velkým odstupem)

c) **pracovník personálního útvaru**

- neexistuje-li nejbližší nadřízený (maticová struktura, nestabilní výzkumné týmy apod.)

Výhody: hodnocení na základě podkladů vedoucích týmů, jimiž zaměstnanec při své práci prošel

Nevýhody: závislé na kvalitě podkladů a zkušenostech personalisty

d) **hodnocení zákazníky** (vně či uvnitř organizace)

- pokud se zaměstnanec bezprostředně stýká se zákazníky

Výhody: lze identifikovat výrobek či službu poskytnutou konkr. zaměstnancem (viz. např. na bažetách uvedeno jméno toho, kdo balil)

Nevýhoda: zákazník k hodnocení častěji stimulován nespokojeností, málokdy chválí; je-li zákazník nespokojený s výrobkem, může si přeneseně stěžovat také na výkon zaměstnance; vyžaduje-li se od zákazníka hodnocení, dělá je ledabyle, formálně

e) **hodnocení spolupracovníkem/skupinou spolupracovníků**

Výhody: znají hodnoceného zaměstnance a jeho výkon

Nevýhody: malá ochota se angažovat ze strany spolupracovníků

f) **hodnocení podřízeným**

- málo používané, jen pokud dobře znají povahu práce nadřízeného
- zaměřeno spíše na pracovní chování nadřízeného než na jeho výkon

Výhoda: nadřízený získá představu o tom, jak jej vidí jeho podřízení, vede k seberozvoji

Nevýhoda: tendence vyřizovat si účty s nadřízenými (anonymní), snaha zalíbit se (neanonymní)

g) **sebehodnocení**

- vhodné jako příprava na hodnotící pohovor, jako jeden z pohledů, z nichž se potom skládá výsledné hodnocení

Výhody: pracovník si uvědomuje požadavky své práce a to, jak je plní

- spíše za účelem seberozvoje než univerzálně použitelné

Nevýhody: natírání na růžovo, lidé nejsou schopni objektivně hodnotit sami sebe

h) týmové hodnocení

- hodnocení se podílejí na práci v týmu (nadřízený, podřízení, psycholog,...)

Výhody: překonání jednostrannosti a subjektivity hodnocení

i) Assessment centre

- vhodný způsob hodnocení zejména z důvodu rozmístování a vzdělávání pracovníků

Výhody: minimalizace vlivu lidského faktoru

- komplexní obraz schopností a pracovního výkonu (ale v umělých podmínkách!)
- hodnocení je neosobní a je lépe akceptováno

Nevýhody: nemožné univerzální použití, spíše pro rozvoj vedoucích pracovníků

j) 360ti stupňové hodnocení pracovníků

- snaha hodnotit pracovníky co nejobjektivněji a nejvšestraněji
- co nejširší množství kritérií
- hodnocení více hodnotiteli

2. Zadání úkolu na příští seminář:

Vytvořte systém hodnocení pracovníků, který se bude používat ve vaší fiktivní firmě.

Systém by měl obsahovat:

1. Popis filosofie systému a hlavní zásady hodnocení
2. Používané metody – rozlište hodnocení manažerů a pracovníků „dělnických“ profesí