

# Hodnocení zaměstnanců



# Hodnocení zaměstnanců

- w Základní principy hodnocení zaměstnanců**
- w Cíle hodnocení**
- w Výstupy z hodnocení**
- w Metody a techniky hodnocení**
- w Vedení hodnotícího pohovoru**

## Základní přístup

- w Dnešní praxe ukazuje, že pracovníky, ale především jejich výkony musíme hodnotit.
- w Hodnocení a oceňování pracovníků chápeme jako základní nástroj řízení, který vytváří periodickou možnost pro účinnou komunikaci mezi hodnotitelem a hodnoceným, směřující k prodiskutování "co očekává jeden od druhého" a "co udělat proto, aby se tato očekávání mohla setkat".
- w Hodnocení práce se týká výsledků, nikoliv osobnosti zaměstnance, je to proces kde je měřen pracovní výkon, míra a jak se zaměstnanec vyrovnává s pracovními požadavky.

## Cíle hodnocení

- w Rozpoznat stávající úroveň pracovního výkonu jednotlivce
- w Rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka
- w Umožnit pracovníkovi zlepšit svůj výkon
- w Vytvořit základnu pro odměňování pracovníka podle jeho příspěví k dosahování podnikových cílů
- w Motivovat pracovníky
- w Rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků
- w Rozpoznat potenciál (rezervy a hranice) pracovního výkonu pracovníka

## Cíle hodnocení<sup>(2)</sup>

- w Vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariéry
- w Vytvořit podklady pro rozmisťování pracovníků
- w Vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru
- w Vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů
- w Vytvořit podklady pro plánování pracovníků (zdrojů pracovních sil)
- w Vytvořit podklady pro stanovování budoucích cílů a úkolů organizace

## Výstupy z hodnocení

- w Zlepšení pracovního výkonu
- w Odměňování podle dosahovaného výkonu
- w Informování pracovníků o nových požadavcích na práci
- w Rozhodování o povýšení pracovníků
- w Poskytování rad pracovníkům
- w Motivování pracovníků
- w Hodnocení rozvojového potenciálu (schopností) pracovníků
- w Rozpoznávání potřeb vzdělávání pracovníků
- w Zlepšování vztahů mezi pracovníky a vedoucími

## Metody a techniky hodnocení

w **Verbální metody**

w *Neverbální metody*

## Verbální metody hodnocení

Nejběžnější popisnou metodou je pracovní posudek.

- w Hodnotitel posuzuje pracovníka verbálně, nejčastěji písemnou formou.
- w Důraz je položen na kvalitativní vyjádření hodnotících soudů.
- w Hodnotitel zpracovává volný, ale výstižný a jasný popis osobnosti, činnosti hodnoceného pracovníka.
- w Přitom je nutné respektovat předem stanovená hodnotící kritéria, odvozená ze znaků charakteristických pro výkon člověka (např. pečlivost, svědomitost, spolupráce, odpovědnost za cíl, apod.).

## Verbální metody hodnocení

**Výhody:** Přesné vyjádření názorů hodnotitele na hodnoceného

**Nevýhody:** Subjektivita názorů, závislost na stylistických schopnostech hodnotitele, časová náročnost, nemožnost statistického zpracování.

## Neverbální metody hodnocení

**w** Při používání metody **posuzovací stupnice** se hodnotící soudy nevyjadřují slovním popisem, ale známkováním, bodováním, vyjádřením souhlasu či nesouhlasu, grafickým vyjádřením znaku, apod.

**w** Důraz je položen na kvantitativní vyjádření hodnotících soudů. K tomu se používají různé hodnotící stupnice.

## Číselné posuzovací stupnice.

- w Jejich podstatou je odstupňování hodnoceného znaku pomocí čísel nebo bodů.
- w Stupnice mohou být různě konstruovány.
- w Je tendence hodnotící soud vyjádřit souhrnem dosažených bodů u více posuzovaných znaků, větší přesnosti se dosahuje přidělením odlišného bodového rozpětí posuzovaným kritériím (znakům). Nebo-li každé posuzované kritérium má různou váhu podle důležitosti.

## Příklady číselných posuzovacích stupnic:

	nízká			průměrná				vysoká		
Kvalita práce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

uzavřený	3	2	1	0	1	2	3	otevřený
----------	---	---	---	---	---	---	---	----------

Výhody: Snadné porovnávání výsledků, snadné statistické zpracování

Nevýhody: Čísly nelze vyjádřit celou složitost, možnost zkreslení.

## Grafické posuzovací stupnice

- w Jejich podstatou je odstupňování znaku na přímce. Je tendence vyjádřit souhrnné hodnocení všech posuzovaných znaků křivkou, která vznikne spojením dosažených výsledků. Z této křivky jsou dobře patrné přednosti a nedostatky posuzovaného pracovníka.

	nevyhovující	průměrný	vynikající
Kvalita práce			○
Spolupráce	○		
Iniciativa			○

## Grafické posuzovací stupnice

Výhody Názornost, plynulé odstupňování

· Nevýhody Plynulost nelze prakticky využít

:

## Slovní posuzovací stupnice

- W Odstupňování je vyjádřeno v řadě soudů, ze kterých hodnotitel volí soud nejpřiměřenější. Tyto soudy mohou být různě obsažné. Příklady slovních posuzovacích stupnic:

	1.	2.	3.	4.
<b>Tělesná zdatnost</b>	slabý	méně odolný	dostí odolný	silný

<b>Odborná úroveň</b>	1.	nemůže být považován za odborníka
	2.	jeho odbornost je nízká
	3.	ovládá běžný provoz
	4.	je odborně zdatný
	5.	má hluboké odborné znalosti a tvůrčí přístup

Výhody: Možnost přesnějšího odstupňování, umožnění rozboru výsledku

Nevýhody: Každý interpretuje slova jinak,

## Metoda párového srovnání

- W Spočívá v hodnotícím srovnání dvou nebo několika pracovníků podle stanoveného hodnotícího kritéria nebo podle více kritérií.

- W Hodnotitel porovnává vzhledem ke stanoveným znakům každého hodnoceného s každým hodnoceným v pracovní skupině a určuje lepšího.

- W Hodnotící charakteristika jedince je určena počtem párů, ve kterých je označen jako lepší.

	A	B	C	D	E	F	G	H	body +	pořadí
A	x	+	+	+	+	+	+	+	7	1
B	-	x	-	-	-	+	-	+	2	6
C	-	+	x	-	+	+	+	+	5	3
D	-	+	+	x	+	+	+	+	6	2
E	-	+	-	-	x	+	+	+	4	4
F	-	-	-	-	-	x	-	+	1	7
G	-	+	-	-	-	+	x	+	3	5
H	-	-	-	-	-	-	-	x	0	8

- W Vycházíme od jmen ve sloupci a porovnáváme s každým jménem v řádku. Dává-li hodnotitel přednost (podle určitého kritéria) jménu ve sloupci před jménem v řádku, označíme příslušný průsečík (+). V opačném případě (-).



## Metoda párového srovnání

**w** Výhody:

Objektivní stanovení pořadí na základě srovnávání dvojic pracovníků.

**w** Nevýhody:

Při velkém počtu pracovníků a kritérií je pracná příprava.

## Hodnocení podle cílů

**w** Je založeno na dohodě manažera a zaměstnance o tom, čeho musí být prací dosaženo, jakým způsobem, do kdy, s jakými vstupy, jakou podporou, následnými efekty a za jakou odměnu. Cíle musí být:

- w** - kvantifikovatelné a měřitelné
- w** - ověřitelné
- w** - splnitelné
- w** - motivující
- w** - akceptované
- w** - stručně a jednoznačně formulované
- w** - v průběhu plnění kontrolovatelné a konzultované
- w** - časově vymezené

## Hodnocení podle cílů

- w Hodnocení pracovníků podle cílů musí vycházet z celofiremní strategie.
- w Musí do něj být zahrnuti všichni zaměstnanci, počínaje vrcholovým vedením až do posledního dělníka.
- w Propracovanější metodou řízení podle cílů je Balanced Scorecard.

Výhody: Komplexnost, efektivita, provázanost

Nevýhody: Velká důslednost, pracnost při zavádění

## CO JE BSC?

**SOUBOR ZÁSADNÍCH UKAZATELŮ A NEBO MĚŘÍTEK VÝKONNOSTI ORGANIZACE, POSKYTUJÍCÍCH PŘEHLED A DOSAHOVÁNÍ PODNIKATELSKÝCH ZÁMĚRŮ Z DLOUHODOBÉ PERSPEKTIVY V OBLASTECH:**

- w FINANČNÍHO ŘÍZENÍ
- w SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA
- w INTERNÍCH PROCESŮ
- w OSOBNÍHO ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

# MĚŘENÍ VÝKONNOSTI

## VIZE & POSLÁNÍ

JAKÉ POSTAVENÍ CHCEME ZÍSKAT VE SPOLEČNOSTI?

## STRATEGICKÉ CÍLE

ČEHO CHCE NAŠE FIRMA DOSÁHNOUT?

## FAKTORY ÚSPĚCHU

KTERÉ PROCESY JSOU KLÍČOVÉ PRO ÚSPĚŠNÉ PODNIKÁNÍ?

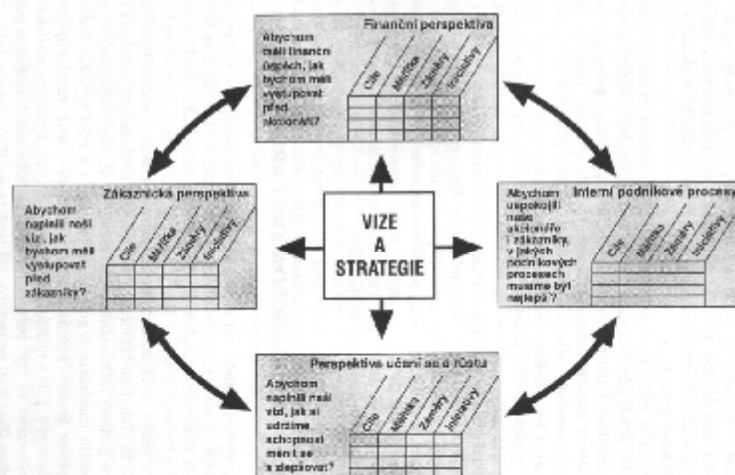
## INDIKÁTORY VÝKONU

KTERÉ VÝKONY JE POTŘEBNÉ MĚŘIT?

## CÍLOVÉ UKAZATELE

JAKOU ÚROVEŇ VÝKONNOSTI CHCEME DOSÁHNOUT?

# Struktura BSC



## Kontrolní seznam pro vedení ročního hodnotícího pohovoru:

1. Připravte pohovor podle směrnice Systém hodnocení zaměstnanců
2. V první fázi pohovoru uklidněte hodnoceného a pokuste se navodit pozitivní atmosféru.
3. Mějte připravený plán pohovoru.
4. Během pohovoru zbytečně nespěchejte - počítejte s dostatečným časovým prostorem.
5. Naslouchejte hodnocenému.
6. Formulujte pozitivně případné připomínky.
7. Neodbíhejte od skutečnosti, faktů, objektivních informací a podobně.
8. Mluvte o budoucnosti a snažte se nastínit perspektivy vývoje.