

# Hodnocení zaměstnanců



# Hodnocení zaměstnanců

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

# Základní přístup

- ◆ Dnešní praxe ukazuje, že pracovníky, ale především jejich výkony musíme hodnotit.
- ◆ 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".
- ◆ Hodnocení 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

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

# Cíle hodnocení<sup>(2)</sup>

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

# Výstupy z hodnocení

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

# Dimenze, které patří do procesu hodnocení

1. Znalosti zaměstnance
2. Používané schopnosti
3. Projevy charakteru (osobnost)
4. Schopnost týmové spolupráce
5. Používané know-how
6. Dosažené výsledky
7. Projevy motivace

- ♦ Je zřejmé, že některé z citovaných prvků hodnocení jsou vcelku objektivní, některé mohou být posuzovány a měřeny (znalosti, schopnosti, pracovní výsledky, ba i kompetence), jiné jsou méně srovnávatelné (osobnost, motivace).
- ♦ Můžeme také konstatovat, že některé prvky hodnocení jsou relativně stabilní (schopnosti, osobnost), jiné mají tendenci se měnit (pracovní výsledky, motivace).
- ♦ Musíme také zdůraznit, že určité elementy jsou silně vázané na okolí, ve kterém se zaměstnanec pohybuje. Je těžší posuzovat izolovaného jednotlivce než jednotlivce začleněného v dané pracovní situaci a pracovní skupině.





---

# Metody a techniky hodnocení

---



- ◆ **Verbální metody**
- ◆ ***Neverbální metody***

# Verbální metody hodnocení

Nejběžnější popisnou metodou je pracovní posudek.

- ◆ Hodnotitel posuzuje pracovníka verbálně, nejčastěji písemnou formou.
- ◆ Důraz je položen na kvalitativní vyjádření hodnotících soudů.
- ◆ Hodnotitel zpracovává volný, ale výstižný a jasný popis osobnosti, činnosti hodnoceného pracovníka.
- ◆ 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*

- ◆ Při používání metody **posuzovací stupnice** se hodnotící soudy nevyjadřují slovním popisem, ale známkováním, bodováním, vyjádřením souhlasu či nesouhlasu, grafickým vyjádřením znaku, apod.
- ◆ Důraz je položen na kvantitativní vyjádření hodnotících soudů. K tomu se používají různé hodnotící stupnice.

# Číselné posuzovací stupnice.

- ♦ Jejich podstatou je odstupňování hodnoceného znaku pomocí čísel nebo bodů.
- ♦ Stupnice mohou být různě konstruovány.
- ♦ 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 |

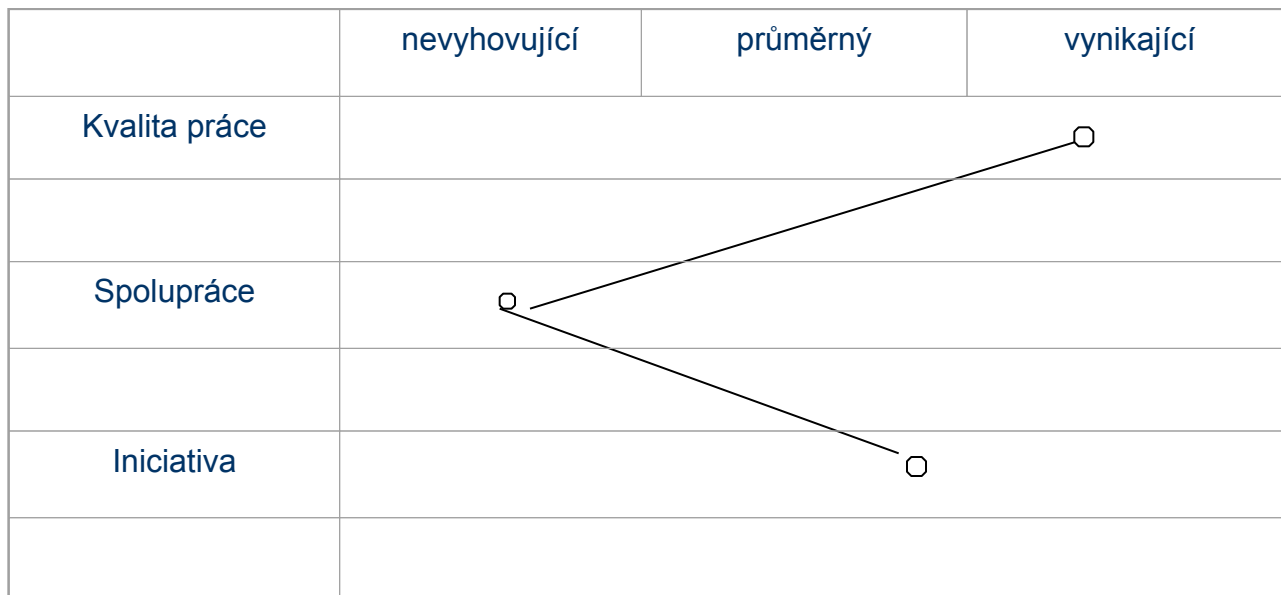
|          |   |   |   |   |   |   |   |          |
|----------|---|---|---|---|---|---|---|----------|
| uzavřený | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | otevřený |
|----------|---|---|---|---|---|---|---|----------|

**Výhody:** Snadné porovnávání výsledků, snadné statistické zpracování

**Nevýhody:** Čísly nelze vyjádřit celou složitost, možnost zkreslení.

# Grafické posuzovací stupnice

- ♦ 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.



# Grafické posuzovací stupnice

Výhody **Názornost, plynulé odstupňování**

·  
Nevýhody **Plynulost nelze prakticky využít**

·



# Slovní posuzovací stupnice

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

|                         | 1.    | 2.          | 3.           | 4.    |
|-------------------------|-------|-------------|--------------|-------|
| <b>Tělesná zdatnost</b> | slabý | méně odolný | dosti 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

- Spočívá v hodnotícím srovnání dvou nebo několika pracovníků podle stanoveného hodnotícího kritéria nebo podle více kritérií.
- Hodnotitel porovnává vzhledem ke stanoveným znakům každého hodnoceného s každým hodnoceným v pracovní skupině a určuje lepšího.
- 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      |

- 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

- ◆ **Výhody:**

Objektivní stanovení pořadí na základě srovnávání dvojic pracovníků.

- ◆ **Nevýhody:**

Při velkém počtu pracovníků a kritérií je pracná příprava.

# Hodnocení podle cílů

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

# Hodnocení podle cílů

- ◆ Hodnocení pracovníků podle cílů musí vycházet z celofiremní strategie.
- ◆ Musí do něj být zahrnuti všichni zaměstnanci, počínaje vrcholovým vedením až do posledního dělníka.
- ◆ 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:**

- ◆ **FINANČNÍHO ŘÍZENÍ**
- ◆ **SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA**
- ◆ **INTERNÍCH PROCESŮ**
- ◆ **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?

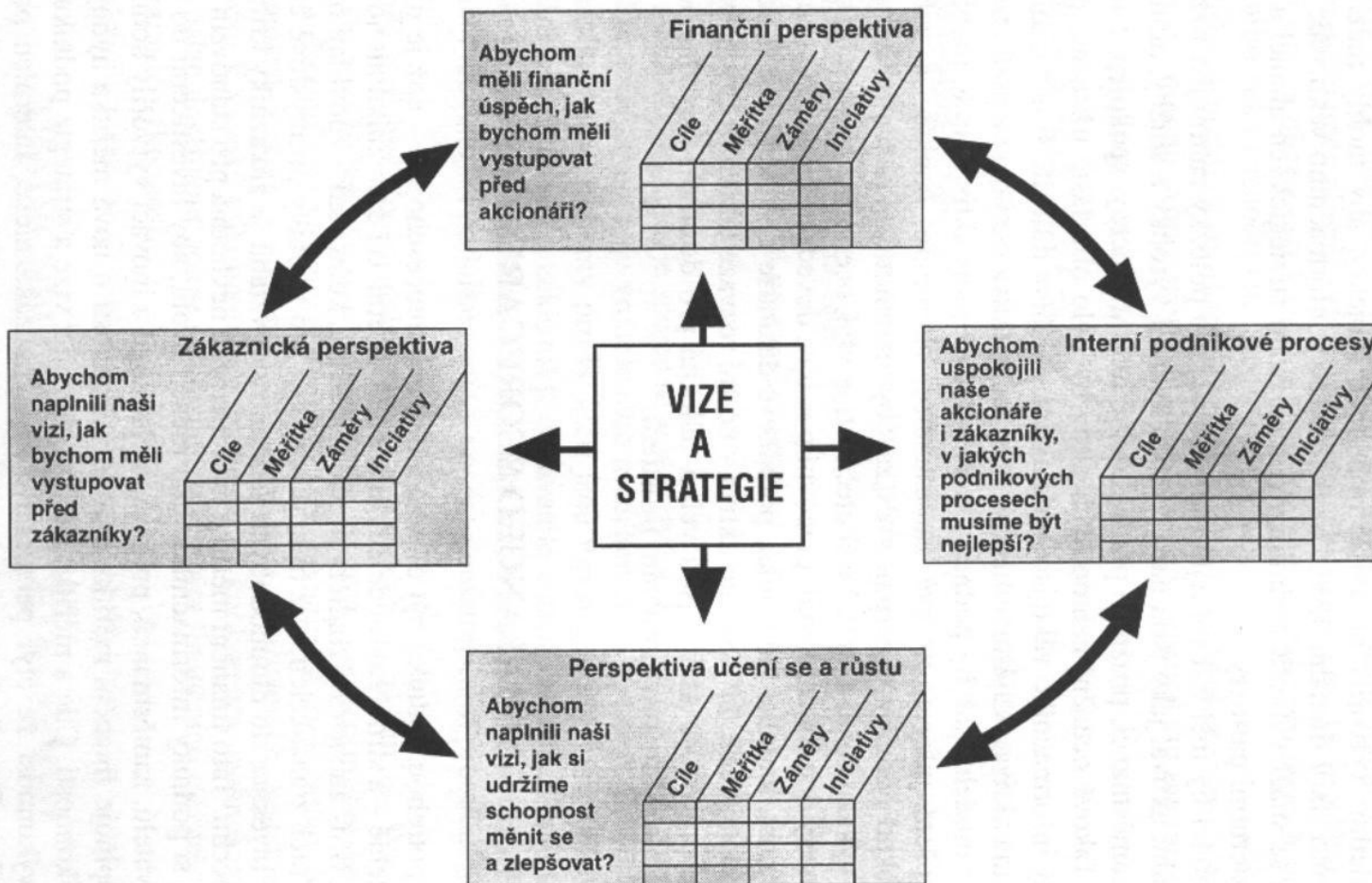
**INDIKÁTORY VÝKONU**

KTERÉ VÝKONY JE POTŘEBNÉ  
MĚŘIT?

**CÍLOVÉ UKAZATELE**

JAKOU ÚROVEŇ VÝKONNOSTI  
CHCEME DOSÁHNOUT?

# Struktura BSC





# Příprava na hodnocení zaměstnanců

**Na hodnocení zaměstnanců se vedoucí zaměstnanci v průběhu hodnoceného období připravují průběžným sledováním jejich práce. Vedou záznamy zejména o:**

- ♦ pracovních výkonech,
- ♦ absenci,
- ♦ ochotě dělat přesčasy
- ♦ pracovní pohotovosti,
- ♦ délce odborné praxe ve společnosti,
- ♦ absolvovaných školeních a kurzech,
- ♦ neshodách při dodržování BOZP a PO,
- ♦ výsledcích auditů systému řízení jakosti,
- ♦ případně další záznamy podle vlastního uvážení.

# Principy pravidelného individuálního hodnotícího pohovoru:

## ♦ **Komunikace:**

Smyslem komunikace je otevřená výměna názorů, předávání a prohlubování informací. Hodně času je věnováno diskusi.

## ♦ **Stanovení cílů:**

Na základě podnikových cílů a cílů daného pracoviště se vyberou a stanoví roční cíle. Cíle by měly být ambiciózní, aby motivovaly hodnoceného, a reálné.

## ♦ **Hodnocení výsledků:**

Na základě cílů stanovených v předcházejícím období vyhodnotit jejich dosažení.

## ♦ **Poradenství ze strany nadřízeného:**

V případě nesplnění dřívějších cílů ukázat hodnocenému, jakým způsobem mohl mít efektivnější výsledky. Navrhnout způsoby, kterými bude moci zlepšit svou další práci. **Dohodnout akční plán pro plnění cílů v následujícím období.**

# 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 nastítnit perspektivy vývoje.