

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⁽²⁾

- ◆ 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

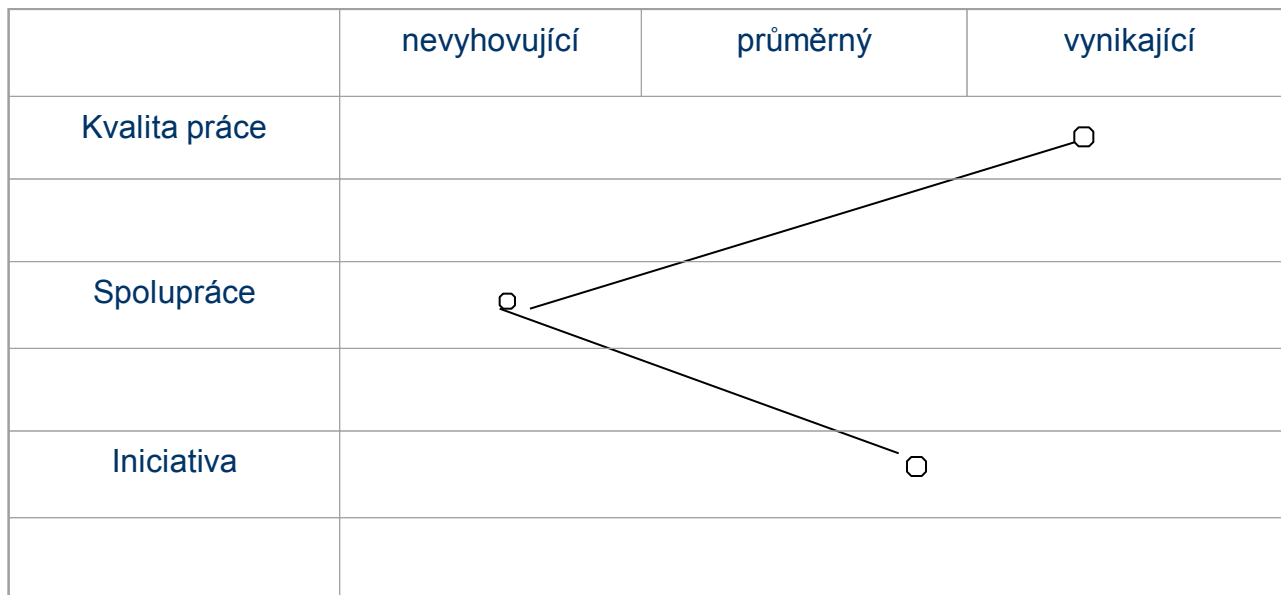
uzavřený	3	2	1	0	1	2	3	otevřený
----------	---	---	---	---	---	---	---	----------

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.
Tělesná zdatnost	slabý	méně odolný	dosti odolný	silný

Odborná úroveň	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?

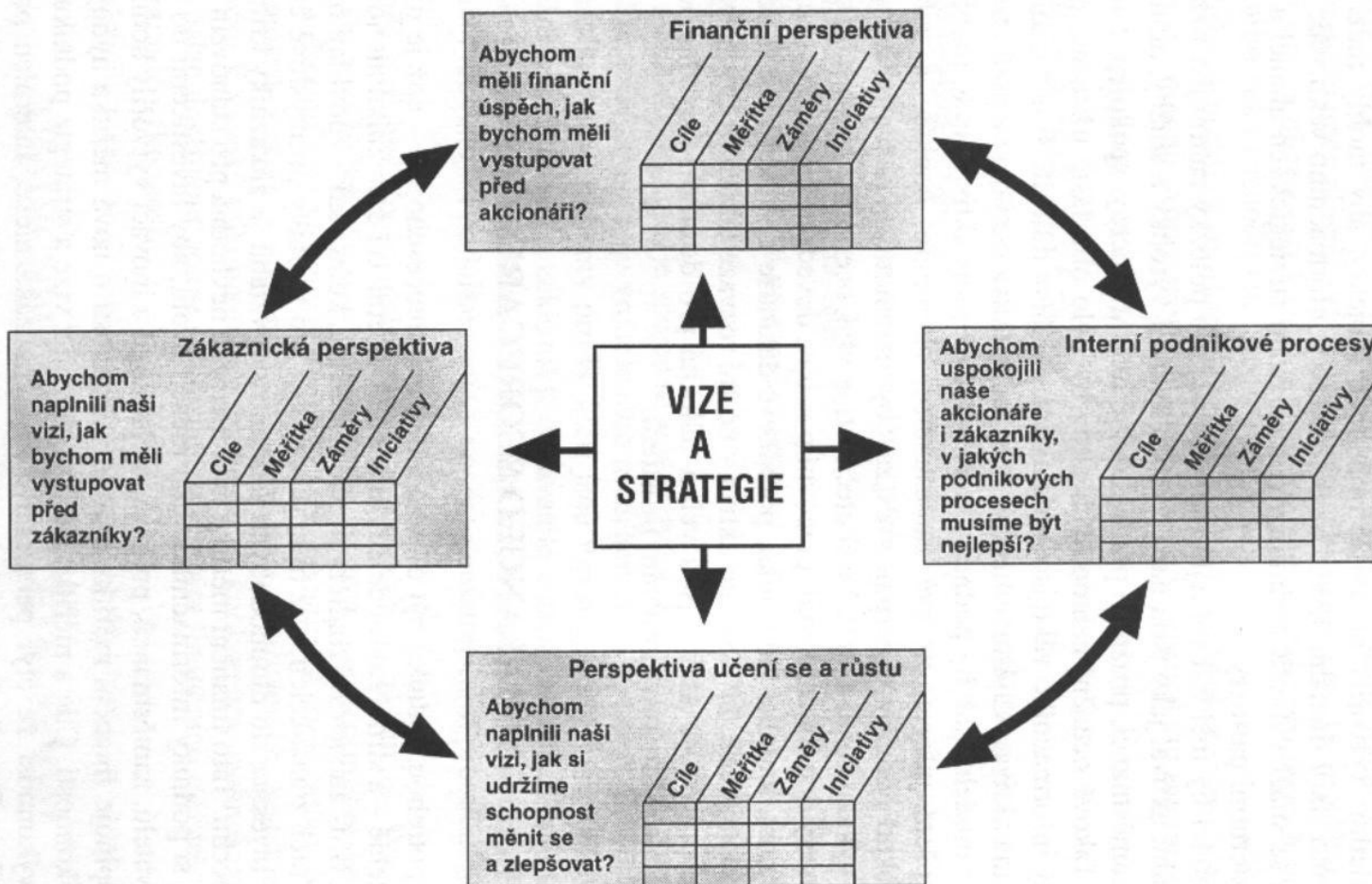
INDIKÁTORY VÝKONU

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.