

**MUNI  
PED**

# **Hodnocení zaměstnanců**

Nikola Straková

# Hodnocení zaměstnanců

- Má mimořádný význam pro řízení odměňování
- Základ pro spravedlivé odměňování

# Definice hodnocení práce

Proces stanovování relativní hodnoty prací v org. za účelem:

- Stanovení vnitřních mzdových/platových relací
- Zařazování prací do mzdových/platových stupňů a struktur
- Řízení relací mezi pracemi a odměnami

# Kritéria hodnocení zaměstnanců

- Vybrána tak, aby bylo možné porovnávat cíle s výsledky
  - Existující a uplatňovaná úroveň znalostí a dovedností
  - Každodenní efektivnost
- Odpovídající specifikám jednotlivých prací
- Příklad:
  - Kritéria hodnotící výsledky
  - Chování pracovní a sociální
  - Schopnosti a vlastnosti zam-ce

- Objektivní kritéria = kvantitativní, vyjádřena ve fyzikálních jednotkách nebo v penězích
- Subjektivní = projevy, které nemohou být potvrzeny jinými zam-cí,
  - Jedná se o osobní názor manažera => málo přesná
  - Efekt nedávnosti, efekt svatozáře, osobní předsudky, lpění na střední tendenci

# Problémy:

- vedoucí často pohlížejí na hodnocení pracovníků jako na zbytečné zdržování
- hodnotící systém, který se musí vypracovat => náročné
- hodnocení bývá zatíženo chybami (úmyslnými a neúmyslnými)
- rozdílné hodnocení pracovníků – konflikty mezi pracovníky
- obtížné stanovení kritérií hodnocení

# Významný nástroj organizace u rozhodování o pracovníkově zařazení

- zaměstnance, o povýšení, přeložení
- o výši mzdy
- pro plánování a řízení pracovní kariéry zaměstnance
- pro odhalení nedostatků výběrového řízení
- pro plánování odborné přípravy zaměstnanců
- pro zvýšení výkonnosti jednotlivců a tím celé organizace

*Hodnocení prováděno vždy nejbližšími nadřízenými. Pracovník hodnocen i neformálně (dle jeho pracovního i nepracovního chování).*

# Metody hodnocení zaměstnanců

- Pomůcka ke sledování a plnění kritérií pracovního výkonu
- Orientované do minulosti
  - Řízení podle stanovených cílů
    - Pracovník a nadřízený uzavřou dohodu o cílech své práce na určité období
    - Stanoví plán včetně kritérií hodnocení
    - Zhodnotí se splnění cílů
    - Uzavře se nová dohoda
  - Srovnávání se standardním výkonem
    - Standardní výkon = průměrný výkon, odhad, normativy
  - Testování pozorování pracovního výkonu
  - Hodnotící stupnice
    - Zaškrtování stupně plnění určitého kritéria
    - Suma dosažených bodů za všechna kritéria = celkové hodnocení



Maximální počet bodů	Kritérium	Přidělený počet bodů
6	pracovní výkon	2
5	práce přesčas	3
7		1
25,5		6

Kritéria	5	4	3	2	1
iniciativa					
spolehlivost					
výkonnost					
:					
Celkem					

- Hodnotící dotazník
- Metoda BARS  
Hodnotící stupnice včetně slovní charakteristiky pracovního jednání odpovídající danému stupni (vynikající až po nepřijatelné)
- Metoda kritických případů  
Zaznamenávání kritických událostí, které se pracovníkovi staly při plnění pracovních úkolů v určitém období  
Vysoce efektivní nebo vysoce neefektivní jednání
- Hodnotitelské zprávy  
Hodnotitel píše zprávy o přednostech, slabínách a potenciálů pracovníků včetně návrhů na zlepšení a to za určité období
- Srovnávání zaměstnanců  
Srovnávání s výkony ostatních kolegů ve skupině  
Prosté pořadí, párové porovnání každého s každým, nucená distribuce dle normálního rozdělení

# Příklad párového porovnání

Pracovní k	A	B	C	D	Součet
A	X	+	+	+	3
B	-	X	+	-	1
C	-	-	X	-	0
D	-	+	+	X	2
Pořadí	Nejlepší	Třetí	Nejhorší	Druhý	

# Orientované na budoucnost

- Sebehodnocení
  - Zapojení pracovníka do procesu hodnocení
  - Mnohdy si stanoví náročnější cíle než by mu stanovil nadřízený
  - Předchází obranným reakcím při hodnotícím rozhovoru
- Hodnotící střediska (AC)
  - Identifikace sociálních charakteristik a vlastností pracovníka (komunikativnost, prezentační schopnosti, koordinace činností, spolupráce, kreativita, odolnost vůči zátěži)
  - Používá se k výběru zaměstnanců, tréninku manažerských dovedností, rozvoji sociálních dovedností
- 360° zpětná vazba (vícezdrojové hodnocení)
  - hodnotí: vedoucí pracovník na vyšších stupních, pracovníci ostatních útvarů, zákazníci, veřejnost, podřízení, spolupracovníci, přímý nadřízený
- Koučink
- Counselling

# Hodnotící rozhovor

- Nejdůležitější část systému hodnocení
- Hodnocení za účasti zaměstnance
- Vyžaduje dokonalou přípravu hodnotitele

# Metodická příprava hodnotitele na hodnotící rozhovor

- Mít k dispozici informace a fakta za hodnocené období
  - Průběžné hodnocení pracovního výkonu
- Aktivní spoluúčast hodnoceného a projev zjevné snahy hodnotitele o konstruktivní pomoc a nikoli pouze kritiku
- Nezačínat rozhovor negativními skutečnostmi
- Úsilí o dosažení společné dohody o formulaci dalších pracovních cílů a cílů osobního rozvoje
- Nemít v hodnocení překvapení pro hodnoceného
- Zapojit sebehodnocení hodnoceného

# Chyby v hodnocení

- Chybně stanovená kritéria hodnocení, špatná metodika hodnocení, nedostatečná objektivita, nevhodný průběh, uspěchanost, formálnost
- Chyby na straně hodnocených – obvykle pramení z nedostatečného zprostředkování smyslu a účelu hodnocení, z nedostatku v metodice
- Chyby na straně hodnotitelů – nedodržení formálních i obsahových zásad a cílů hodnocení viz dále



# Chybně zvolené měřítko stupnice hodnocení

- Projevuje se přílišnou shovívavostí – chyba v mírnosti
  - Nejhorší výkon je považován za průměrný pracovní výkon
- Nebo přílišná náročnost – neúměrná náročnost
  - Výkon nejlepších pracovníků = standardní
- Obojí vede ke snížení motivačního účinku hodnocení na výkon pracovníka

# Centralizační tendence

- Zúžení hodnotící stupnice směrem k průměru
- Tendence používat pouze průměrné, střední stupně hodnocení
- Hodnotitel se zbavuje nutnosti zdůvodnit nedostatky
- Snižuje motivační účinek hodnocení

# Předpojatost nebo zaujatost hodnotitele (efekt zakotvení)

- Bez ohledu na fakta o pracovním výkonu je pracovník předem zařazený
- Důvody:
  - Postoje z minulosti
  - Konflikty z minulosti
  - Rasa, etnika, pohlaví – diskriminace!
- Vyvolává pocit křivdy a nespravedlnosti a může vést k odchodu z org.

# Kumulativní chyba (zátěž z minulosti)

- Jednoznačné přenášení pohledů na pracovníka z minulého období bez ohledu na pracovní výkon v posledním hodnoceném období
- Pracovník má pocit, že jeho snaha a skutečný pracovní výkon není brán na zřetel
- Doporučení=princip presumpce zlepšení – každému musí být umožněno zlepšit své hodnocení, pokud se neprokáže opak

# **Chyba měřítka vlastního pracovního výkonu hodnotitele**

- Jediným kritériem hodnocení je pracovní výkon hodnotitele
- Chybí objektivizovaná stupnice kritérií výkonu

# Negativistická chyba

- Nepoužívání pozitivního jazyka a nehledání pochvaly a uznání

# Arogantní postoj

- Jen hodnotitel má pravdu
- Nepřipouští žádnou diskuzi

# Chyba haló efektu

- Spočívá v povýšení jednoho (často nepodstatného) pozitivního nebo negativního znaku pracovního jednání nad ostatní a jeho přenesení na celé pracovní jednání



# Chyba favoritu

- Úmyslné chyby proti etice a smyslu hodnocení
- =zneužití hodnocení
- Např.: protěžování oblíbenců, přátel a známých
  - Poškozování příslušníků určitých sociálních skupin, národností, rasy a pohlaví
- Proti těmto jevům je nutné bojovat
- Přetrvávání velmi negativně ovlivňuje mezilidské vztahy v org. a celkové klima v org.