

# Hodnocení zaměstnanců



PhDr. Vladimír Hřebíček

# Hodnocení zaměstnanců

## Program:

- 1. Základní principy hodnocení zaměstnanců**
- 2. Cíle hodnocení**
- 3. Výstupy z hodnocení**
- 4. Vedení hodnotícího pohovoru**
- 5. Jak využívat excelovskou tabulku při hodnocení**

# Povinnosti vedoucích zaměstnanců

§ 302 Zákoníku práce, který mimo jiné ukládá vedoucímu zaměstnanci povinnosti dle:

- ♦ písm. a): řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky.
- ♦ písm. d): zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle tohoto zákona (eliminace diskriminace při stejném výkonu práce)

# 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

# Základní zásady hodnocení

- ♦ **Kritéria (včetně podkritérií) pro hodnocenou skupinu stanovuje přímý nadřízený.**
- ♦ **Musí být shodná, aby byla zajištěna objektivita hodnocené skupiny.**
- ♦ **Stanovená kritéria hodnocení obdrží hodnocený zaměstnanec za účelem sebehodnocení.**

# Příklady kritérií a podkritérií

## ◆ Odborné (profesní) kvality

- *odborné znalosti orientace na kvalitu výstupů, na klienta a zaměstnance,*
- *pečlivost, přesnost schopnost analýzy a řešení problémů,*
- *konceptní myšlení a rozhodování,*
- *tvůrčí myšlení a řešení problémů,*
- *využívání zdrojů,*
- *znalost informačních technologií,*
- *postoj ke službě a práci,*
- *angažovanost a iniciativa,*
- *zájem na zlepšování a řízení změn*



# Dimenze, které patří do procesu hodnocení

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

# 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

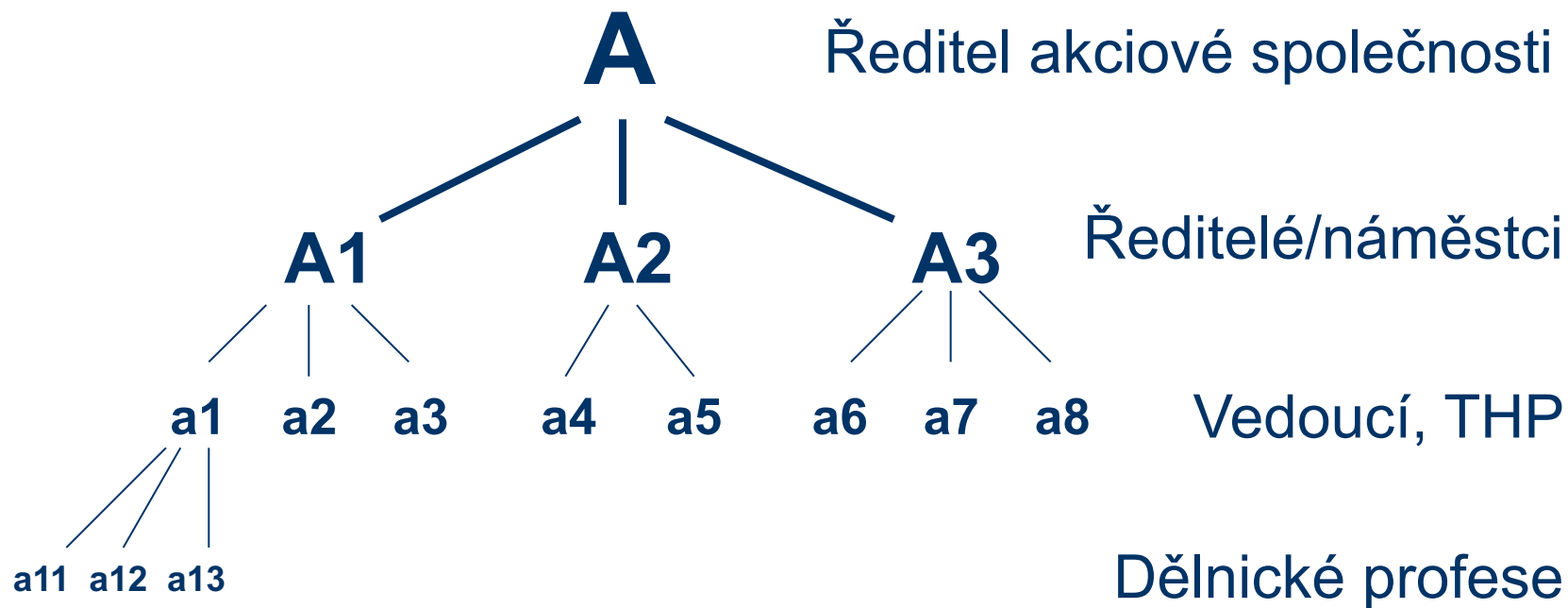
# Příprava na hodnocení zaměstnanců

**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.

# Struktura hodnotitelů

PŘEDSTAVENSTVO A.S.



# 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.

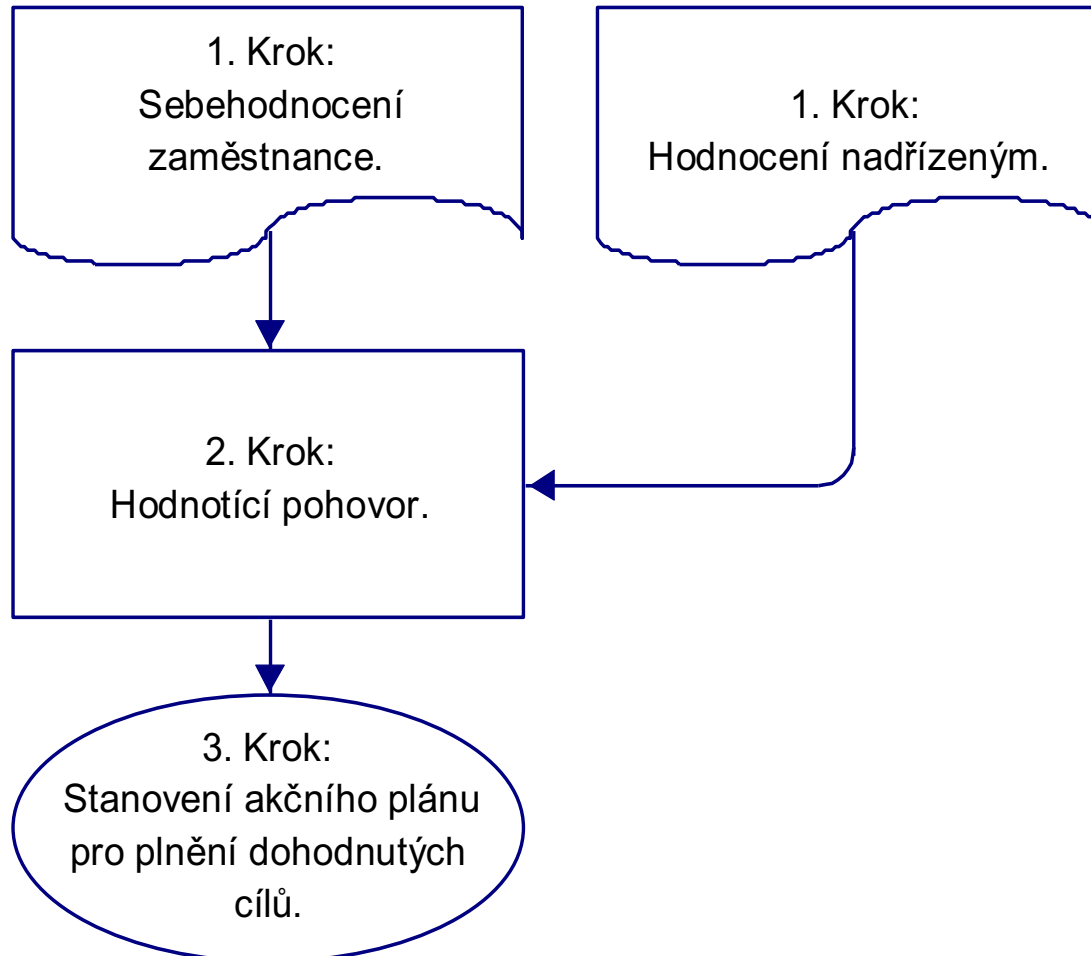
## ♦ **Hodnocení výsledků:**

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.**

# Postup při hodnocení zaměstnanců



# 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.

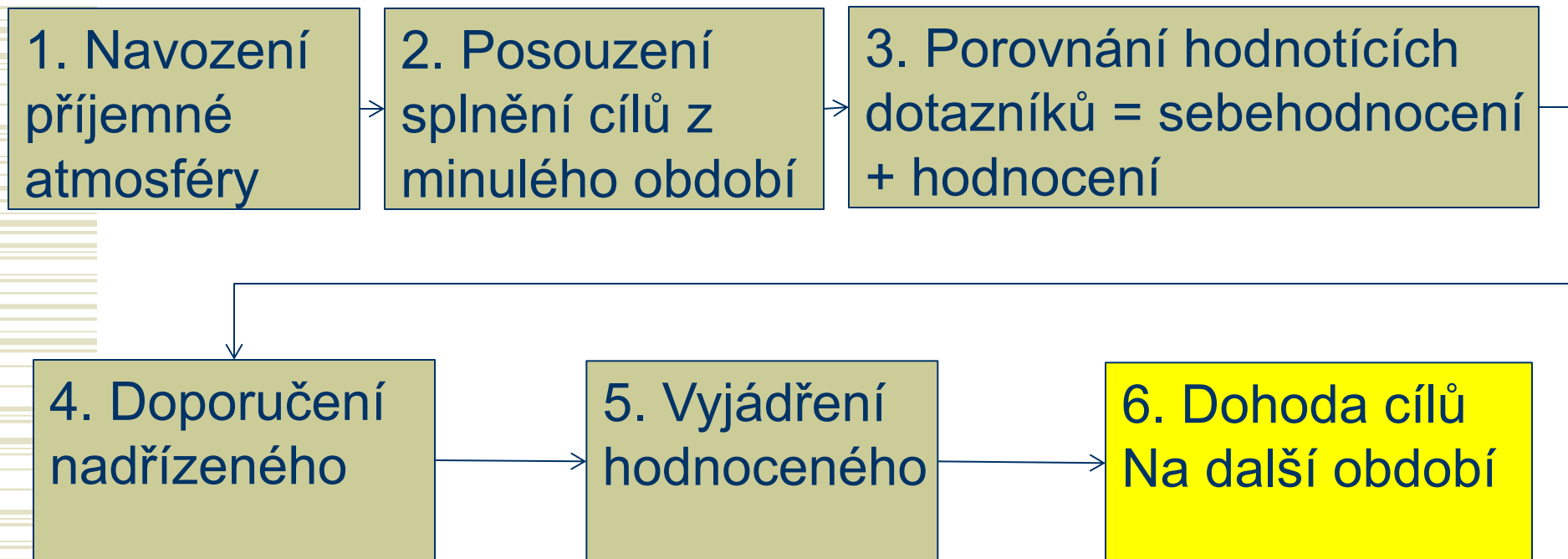
# Průběh pohovoru

- Nerušený pohovor nadřízeného se zaměstnancem/ zaměstnankyní – minimálně jednou za rok;
- Včas domluvený a připravený





# Schéma průběhu pohovoru:



# Kde hledat cíle pro zaměstnance?

- ◆ Zlepšení některého z používaných ukazatelů.
- ◆ Dosažení finančních nebo energetických úspor
- ◆ Dosažení efektivnějšího využití zařízení
- ◆ Spokojenosti zákazníka
- ◆ Interních procesů
- ◆ Osobního rozvoje zaměstnanců

# Chcete-li přimět lidi, aby promluvili

1. Vytvořte neformální, neuspěchanou atmosféru;
2. Začněte tím, že je pochválíte za to, co udělali dobře a povzbudíte je, aby o tom mluvili;
3. Dávejte jim otevřené otázky a poslouvejte odpovědi.

A ověřte si, že jste jim porozuměli.

# Chcete-li, aby lidé čelili svým problémům:

1. Vyzvěte je k sebehodnocení;
2. Zabývejte se výkonem a ne osobností.
3. Používejte pozitivního jazyka a zdůrazněte jejich úspěchy.

A žádná překvapení!!!

# Dohodnout si plán pro budoucnost znamená:

1. Řiďte se nějakou strukturou. Nenechte se zatáhnout do nepodstatných sporů.
2. Zaměřte se na fakta. Vyhněte se všeobecným úsudkům a neurčitému nabádání.
3. Dohodněte si měřitelné cíle. A stanovte data kontrol.



# PŘEJI VÁM POHODOVÉ HODNOTÍCÍ POHOVORY

PHDR. VLADIMÍR HŘEBÍČEK