

Hodnocení pracovníků



- Hodnocení pracovníků (pracovního výkonu)
- Řízení pracovního výkonu

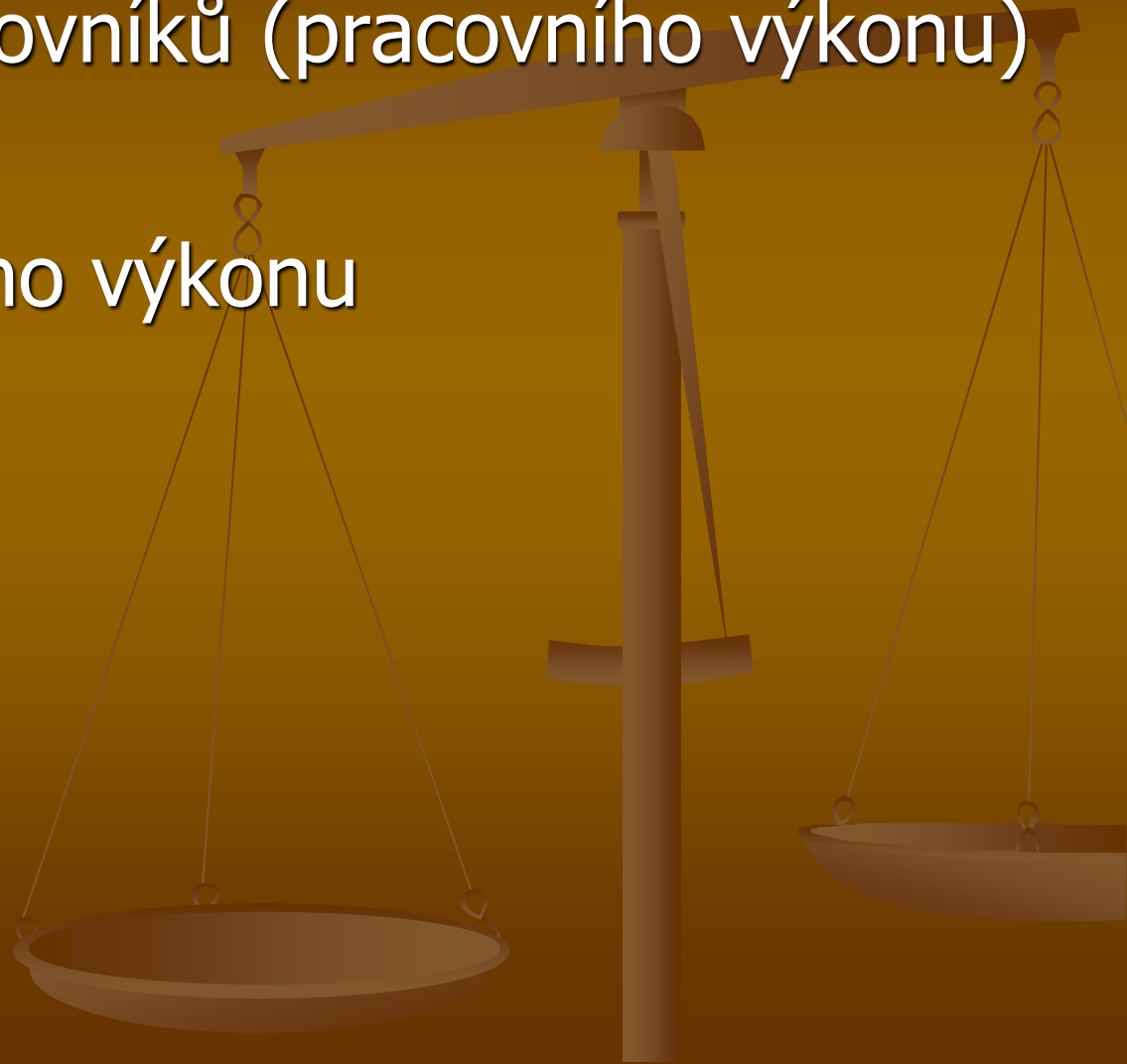
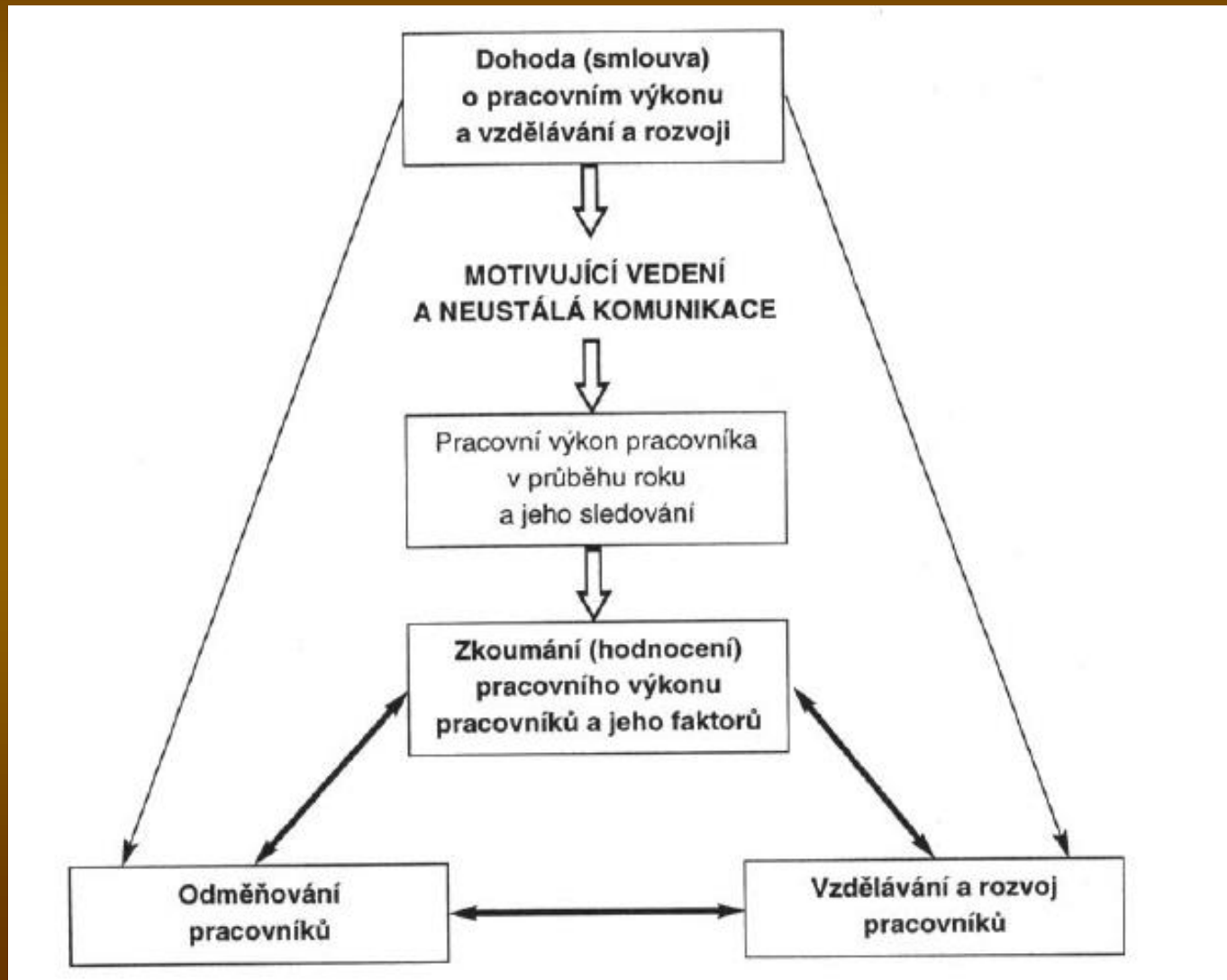
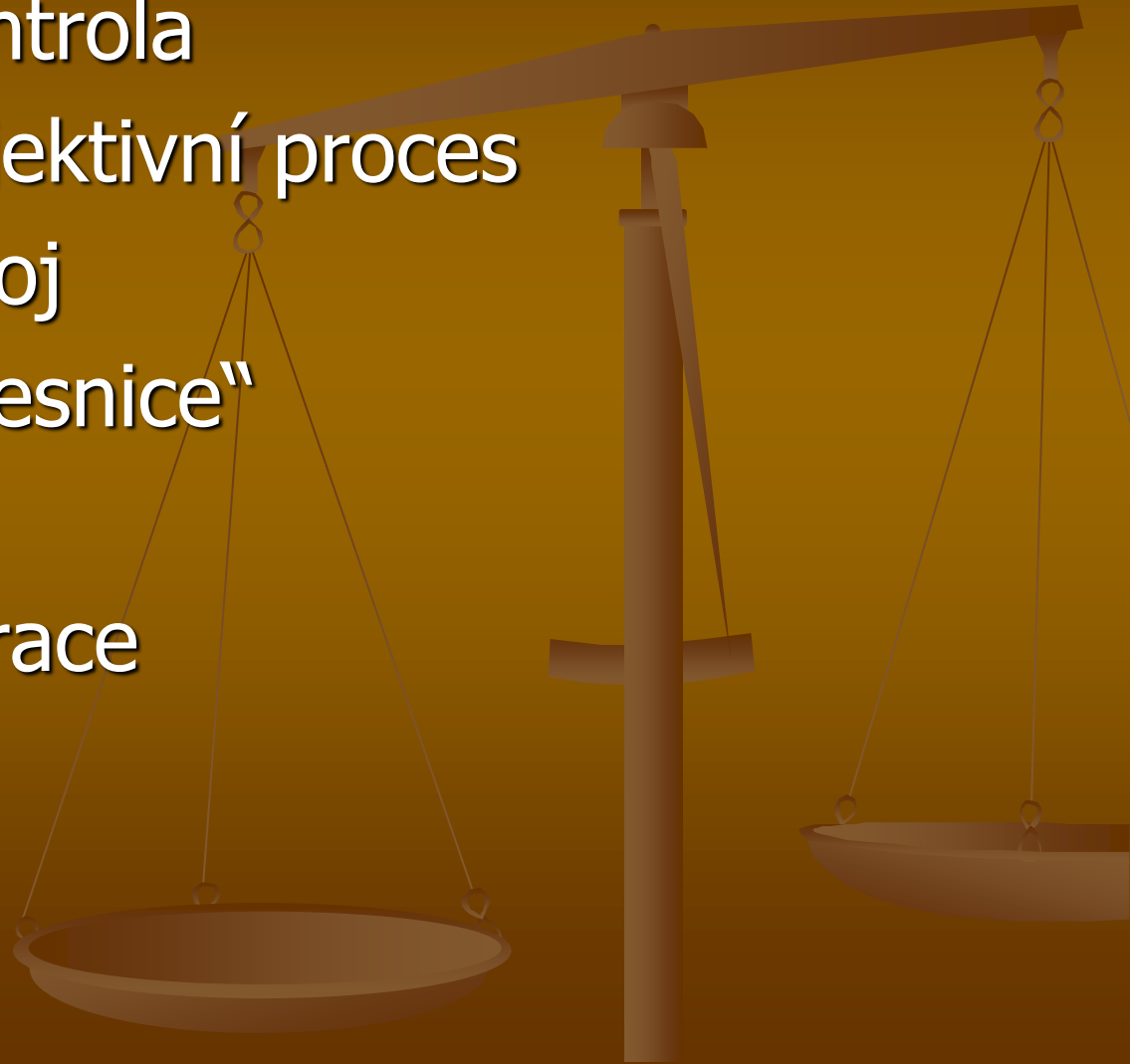


Schéma řízení pracovního výkonu (Koubek, 2004)

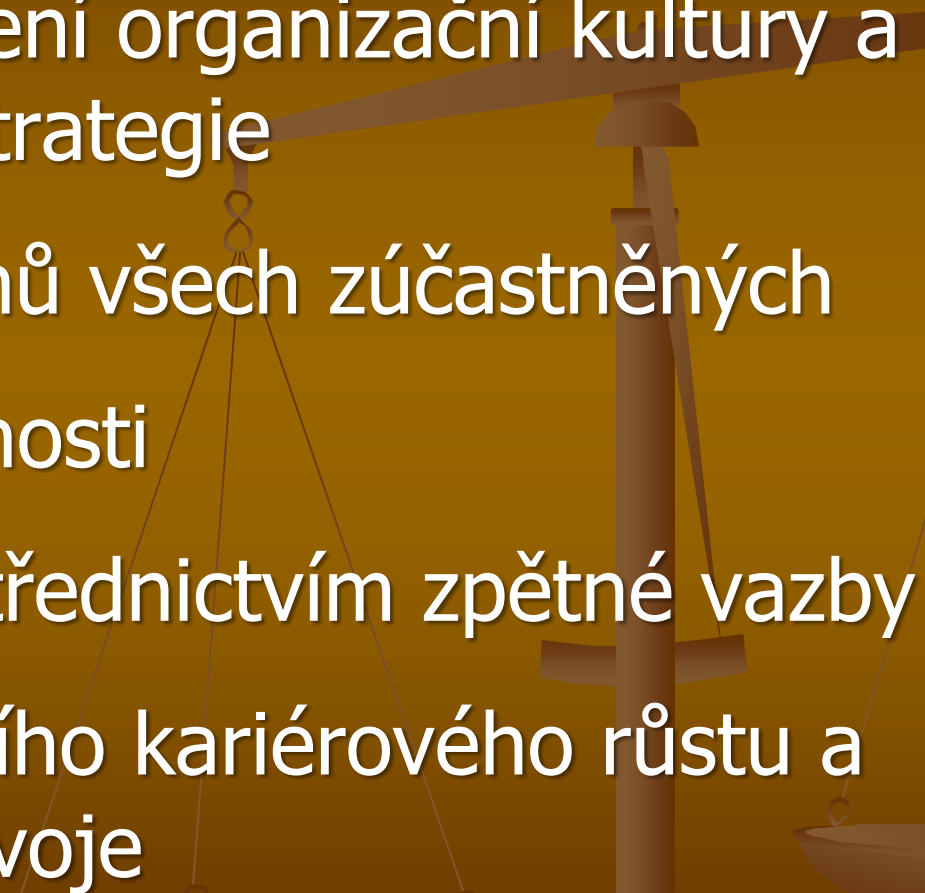


Nejčastější výhrady k hodnocení

- byrokratická kontrola
- nedůstojný subjektivní proces
- mocenský nástroj
- „potěmkinova vesnice“
- ztráta času
- každodenní buzerace
- ...



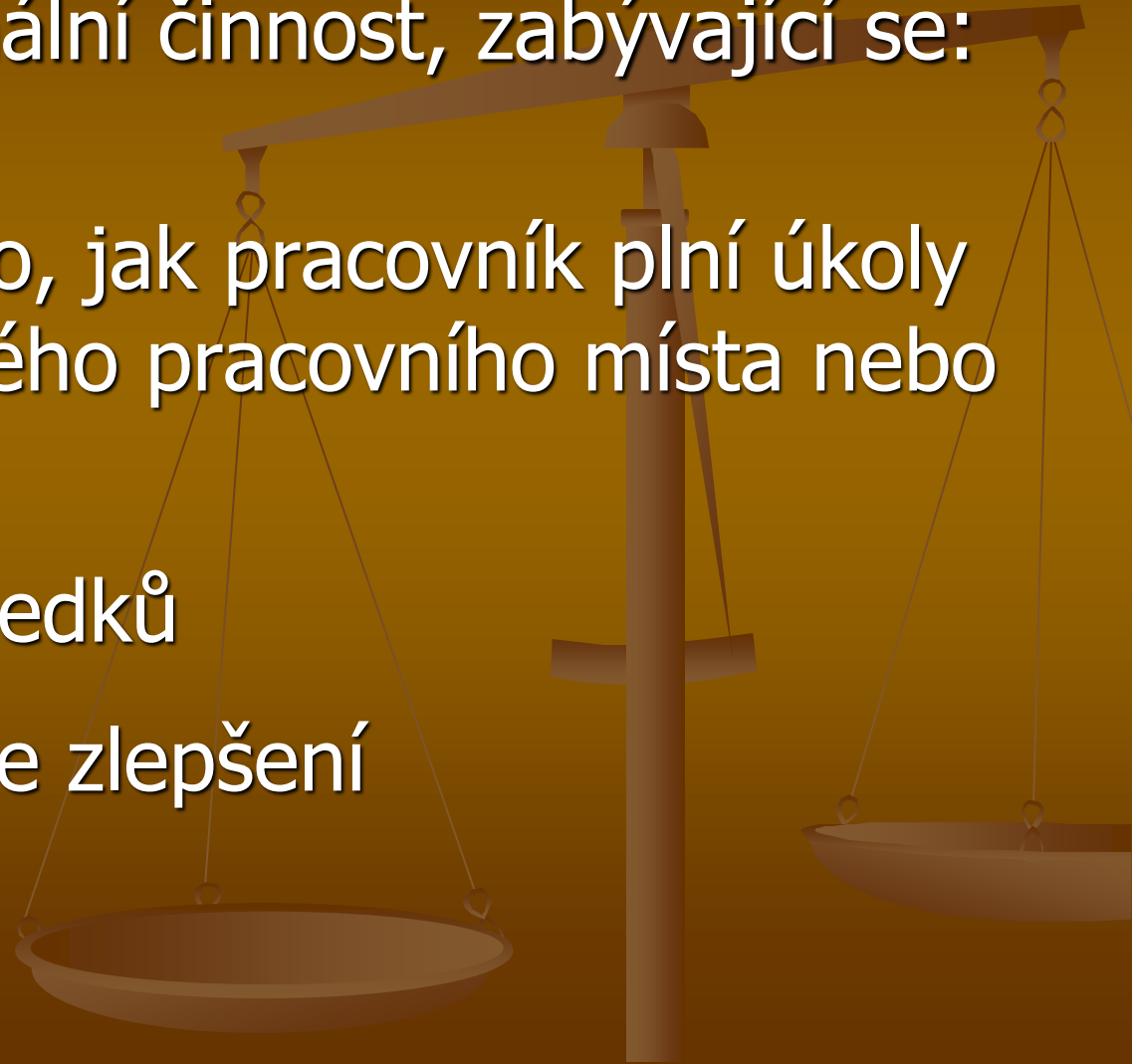
Proč vůbec hodnotit???

- změna či posílení organizační kultury a komunikační strategie
 - sladování zájmů všech zúčastněných
 - zvýšení výkonnosti
 - motivace prostřednictvím zpětné vazby
 - upřesnění dalšího kariérového růstu a profesního rozvoje
- 

Hodnocení pracovníků...

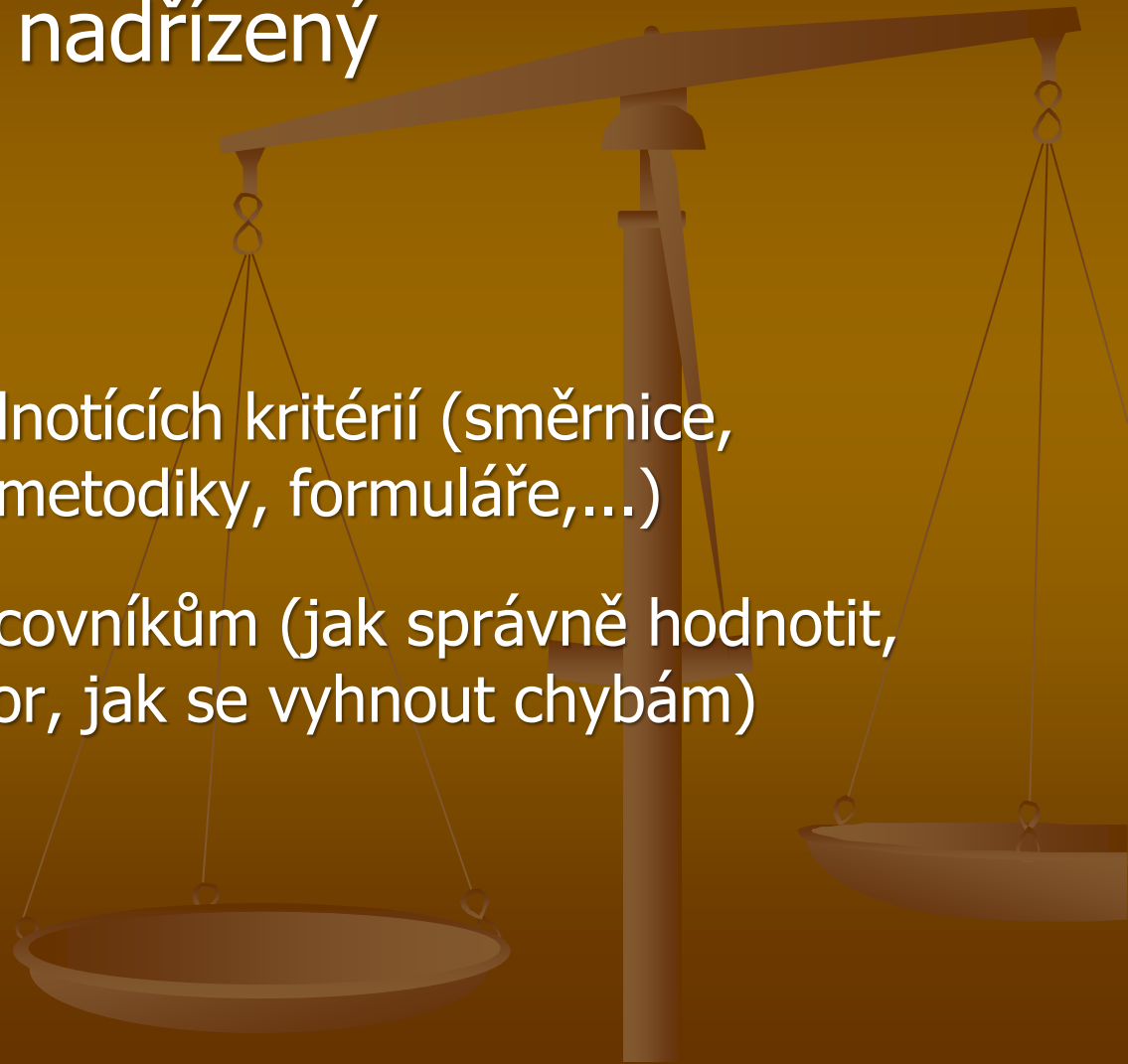
je důležitá personální činnost, zabývající se:

- zjišťováním toho, jak pracovník plní úkoly a požadavky svého pracovního místa nebo role
- sdělováním výsledků
- hledáním cest ke zlepšení



Kdo může hodnotit?

- výhradně přímý nadřízený
- role psychologa
- pomoc při tvorbě hodnotících kritérií (směrnice, kompetenční model, metodiky, formuláře,...)
- pomoc vedoucím pracovníkům (jak správně hodnotit, vést hodnotící pohovor, jak se vyhnout chybám)



Základní teoretické principy:

- teorie cílů (nestačí jen SMART :o) \Rightarrow MBO = „Management by Objectives“)
- zpětná vazba
- podmiňování



Vliv výsledků hodnocení na:

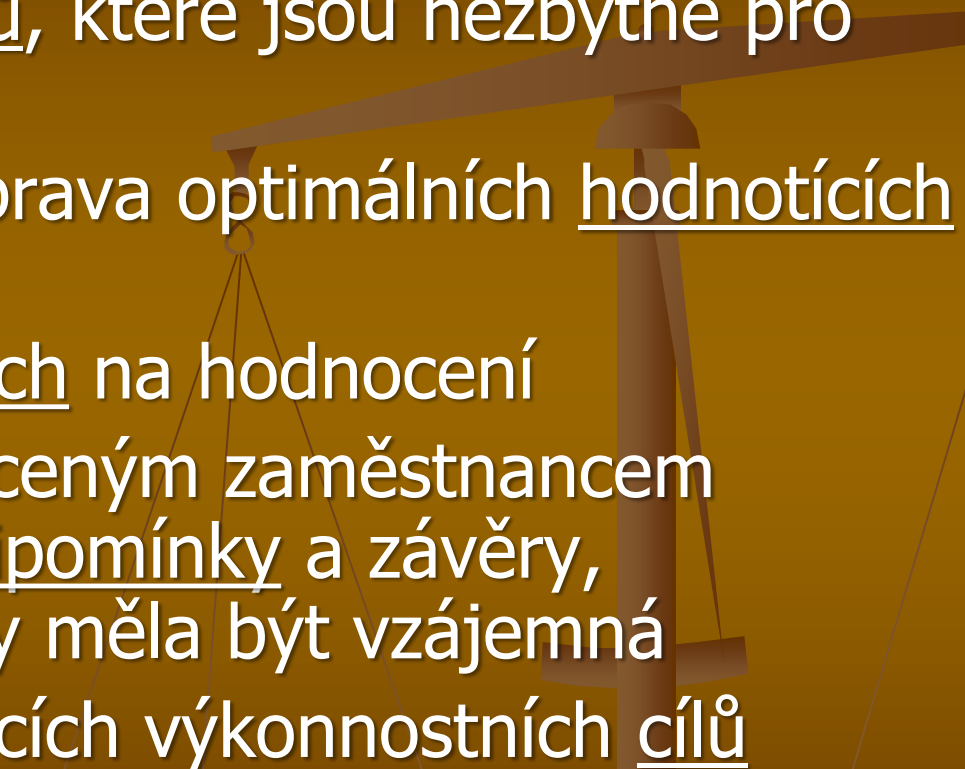
Zvýšení platu	91%	Plánování prac. sil	38%
Pracovní poradenství	90%	Příplatky	32%
Povýšení	82%	Rozvoj šk. programů	29%
Výpověď	64%	Interní komunikace	25%
Výkonnostní potenciál	62%	Ověření postupů výběru	16%
Plánování násled.	57%	Kontrola výdajů	7%
Plánování kariéry	52%		

3 hlavní oblasti hodnocení:

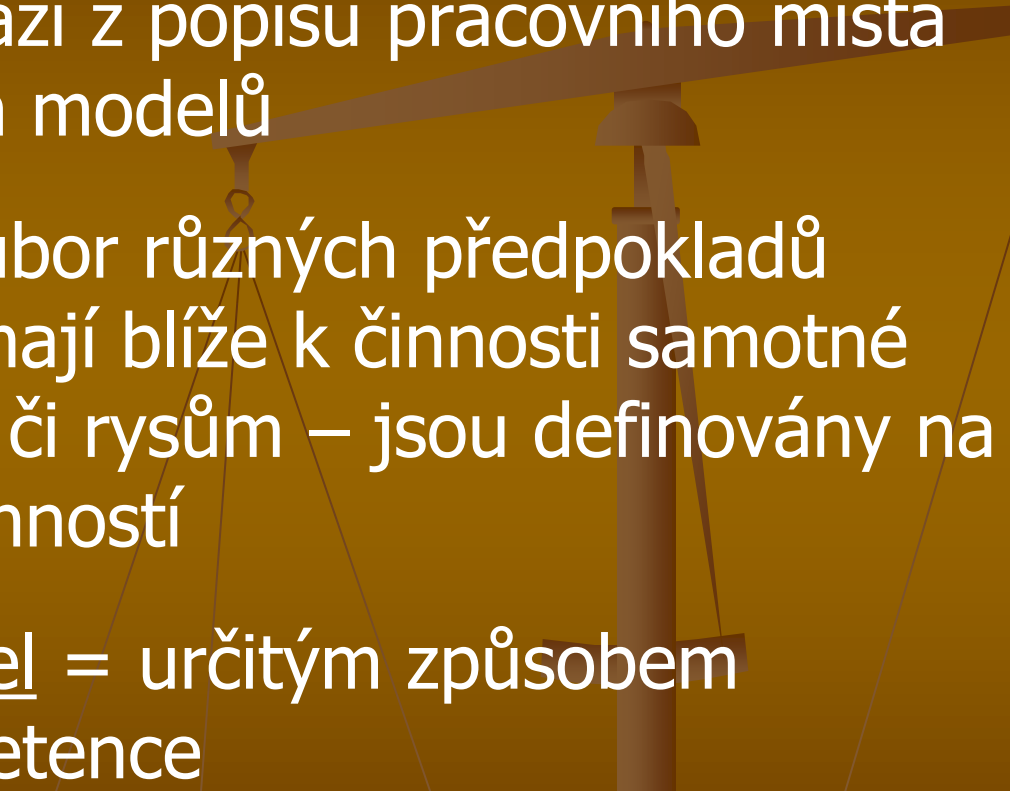
- vstup
- proces
- výstup



Fáze procesu hodnocení:

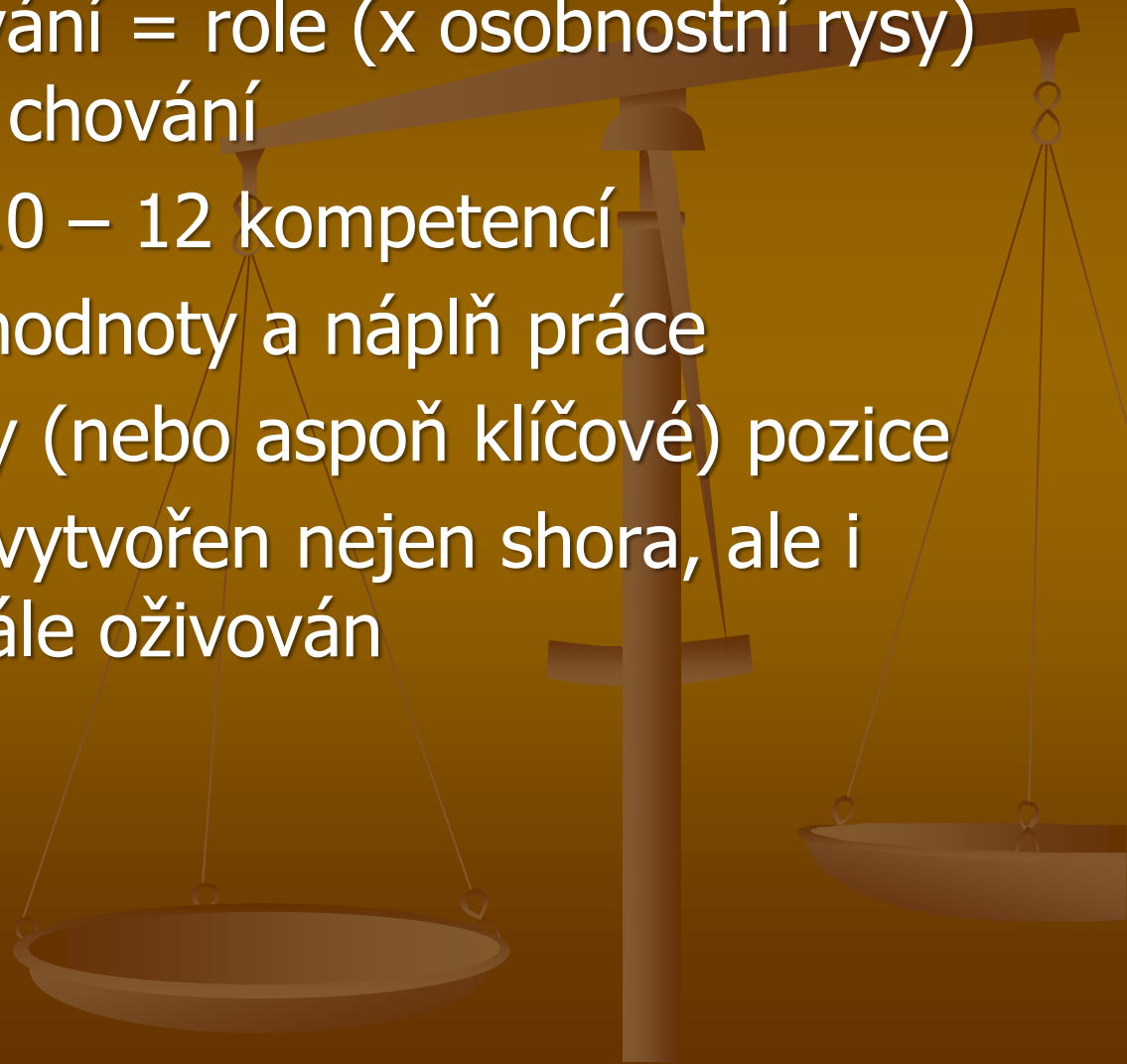
1. určení požadavků, které jsou nezbytné pro výkon funkce
 2. rozhodnutí a příprava optimálních hodnotících metod
 3. příprava vedoucích na hodnocení
 4. s každým hodnoceným zaměstnancem prodiskutovat připomínky a závěry, informovanost by měla být vzájemná
 5. stanovení budoucích výkonnostních cílů
- 

AD 1) „koho a co“ hodnotit

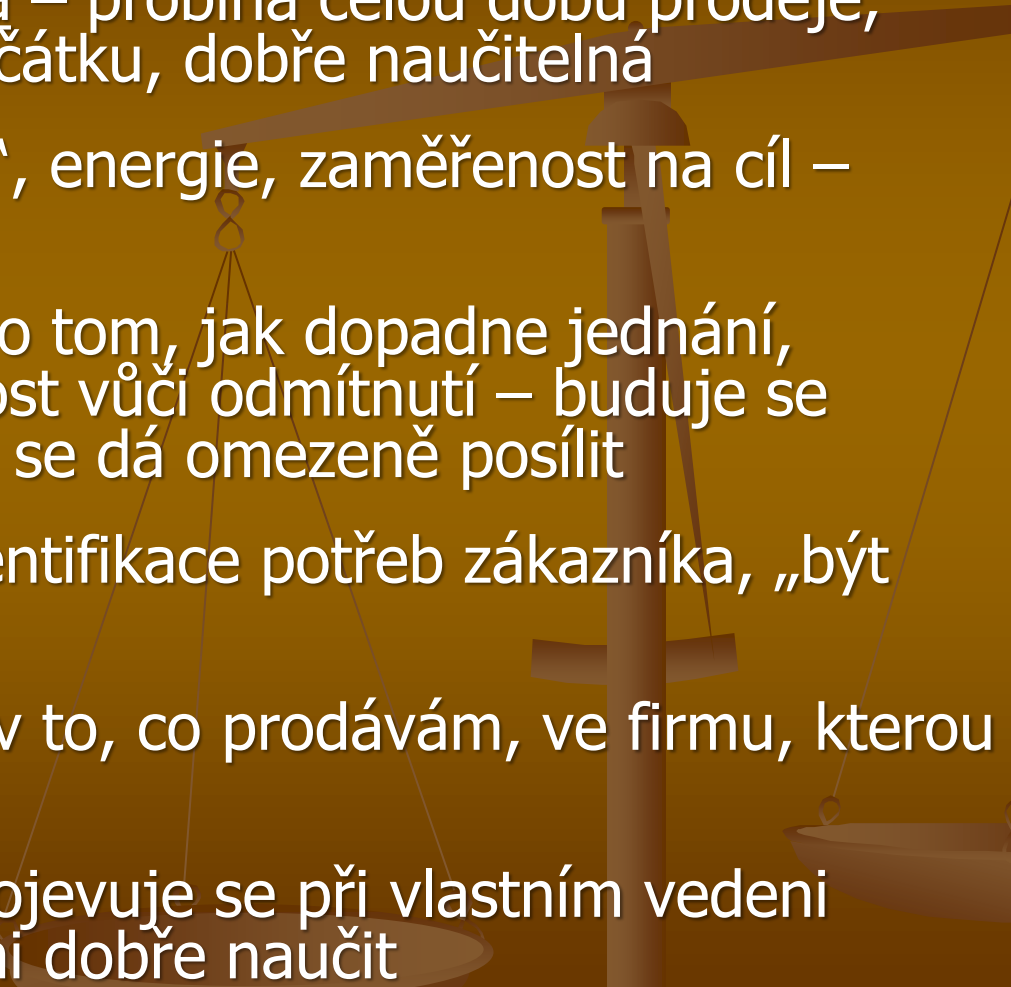
- požadavky – vychází z popisu pracovního místa a z kompetenčních modelů
 - kompetence = soubor různých předpokladů k určité činnosti, mají blíže k činnosti samotné než k vlastnostem či rysům – jsou definovány na základě analýzy činností
 - kompetenční model = určitým způsobem uspořádané kompetence
- 

Dobrý kompetenční model:

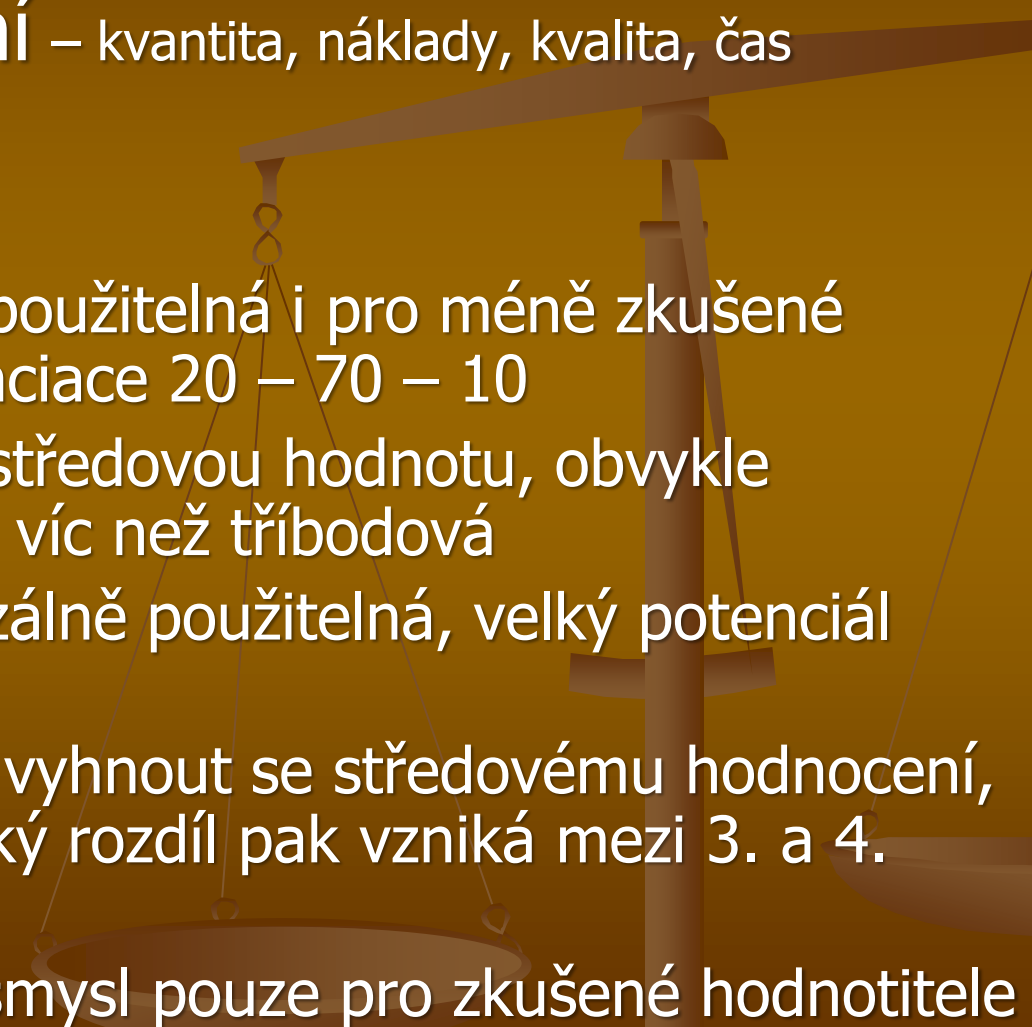
1. vychází z očekávání = role (x osobnostní rysy)
– pozorovatelné chování
2. obsahuje max. 10 – 12 kompetencí
3. spojuje firemní hodnoty a náplň práce
4. platí pro všechny (nebo aspoň klíčové) pozice
5. je sdílený = byl vytvořen nejen shora, ale i zdola a je neustále ožívován



Model prodejních kompetencí:

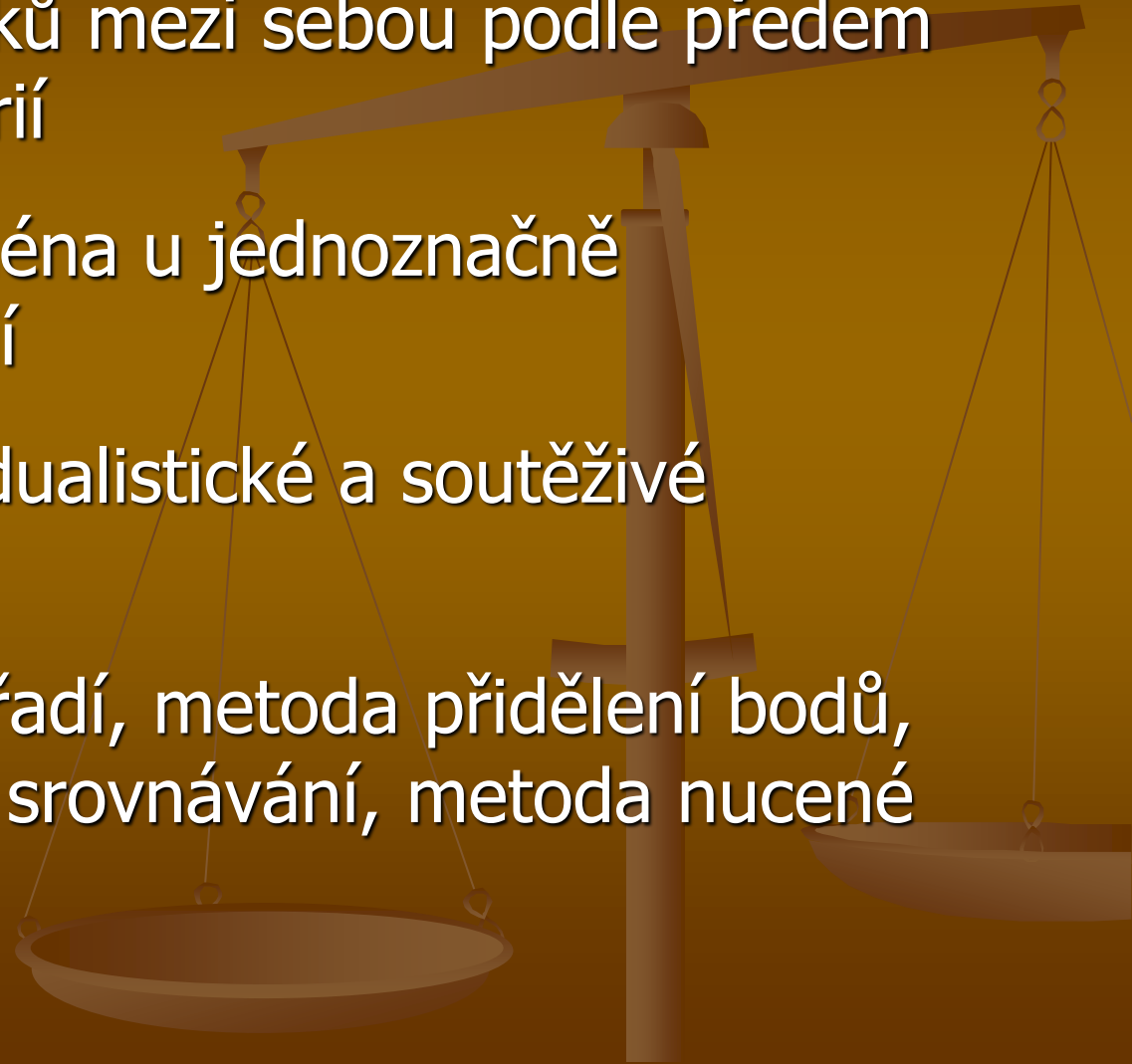
- prezentace sebe sama – probíhá celou dobu prodeje, nejdůležitější je na začátku, dobře naučitelná
 - tah na bránu – „drive“, energie, zaměřenost na cíl – nejméně naučitelná
 - odolnost – očekávání o tom, jak dopadne jednání, důvěra v sebe, odolnost vůči odmítnutí – buduje se v dětství, v dospělosti se dá omezeně posílit
 - budování vztahu – identifikace potřeb zákazníka, „být v jeho hlavě“
 - identifikace – důvěra v to, co prodávám, ve firmu, kterou zastupuji
 - zvládání námitek – projevuje se při vlastním vedení rozhovoru, dá se velmi dobře naučit
- 

AD 2) „jak a čím“ hodnotit

- **jednotky měření** – kvantita, náklady, kvalita, čas
 - **stupnice:**
 - tříbodová – snadno použitelná i pro méně zkušené hodnotitele – diference 20 – 70 – 10
 - čtyřbodová – nemá středovou hodnotu, obvykle nediferencuje o moc víc než tříbodová
 - pětibodová – univerzálně použitelná, velký potenciál diference
 - šestibodová - snaha vyhnout se středovému hodnocení, největší psychologický rozdíl pak vzniká mezi 3. a 4. bodem
 - sedmibodová – má smysl pouze pro zkušené hodnotitele
- 

Komparativní metody:

- srovnání pracovníků mezi sebou podle předem stanovených kritérií
- význam mají zejména u jednoznačně měřitelných kritérií
- vhodné pro individualistické a soutěživé prostředí
- metoda určení pořadí, metoda přidělení bodů, metoda párového srovnávání, metoda nucené distribuce

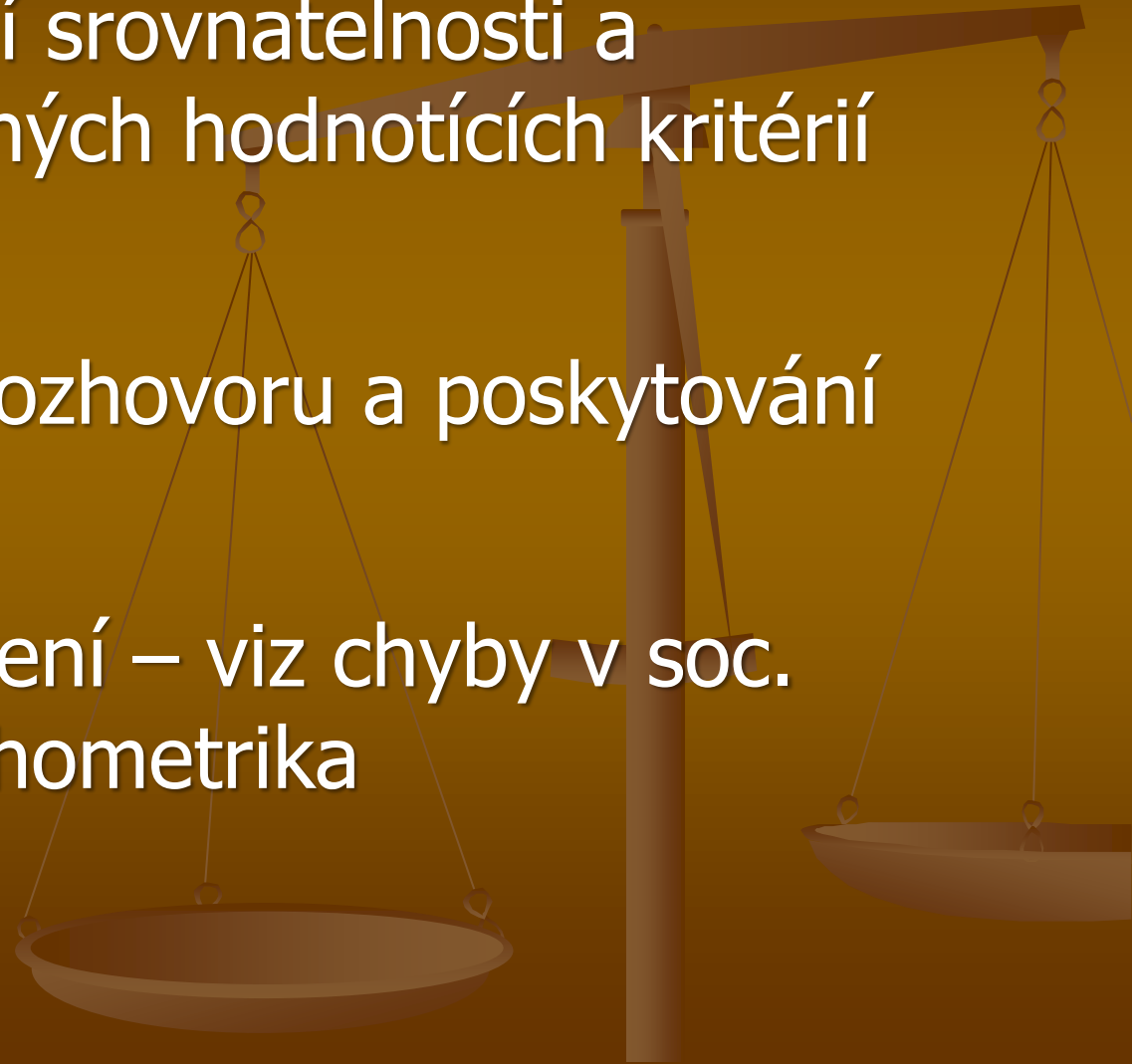


Metody hodnocení druhými:

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Zaměření na minulost	zhodnocení praxe, certifikáty	metoda klíčových události	záznam a srovnání výsledků
Zaměření na přítomnost	AC, DC, manažerský audit, zkouška	sociogram 360° ZV	mystery shopping, pozorování
Zaměření na budoucnost	hodnocení potenciálu	supervize intervize	MBO

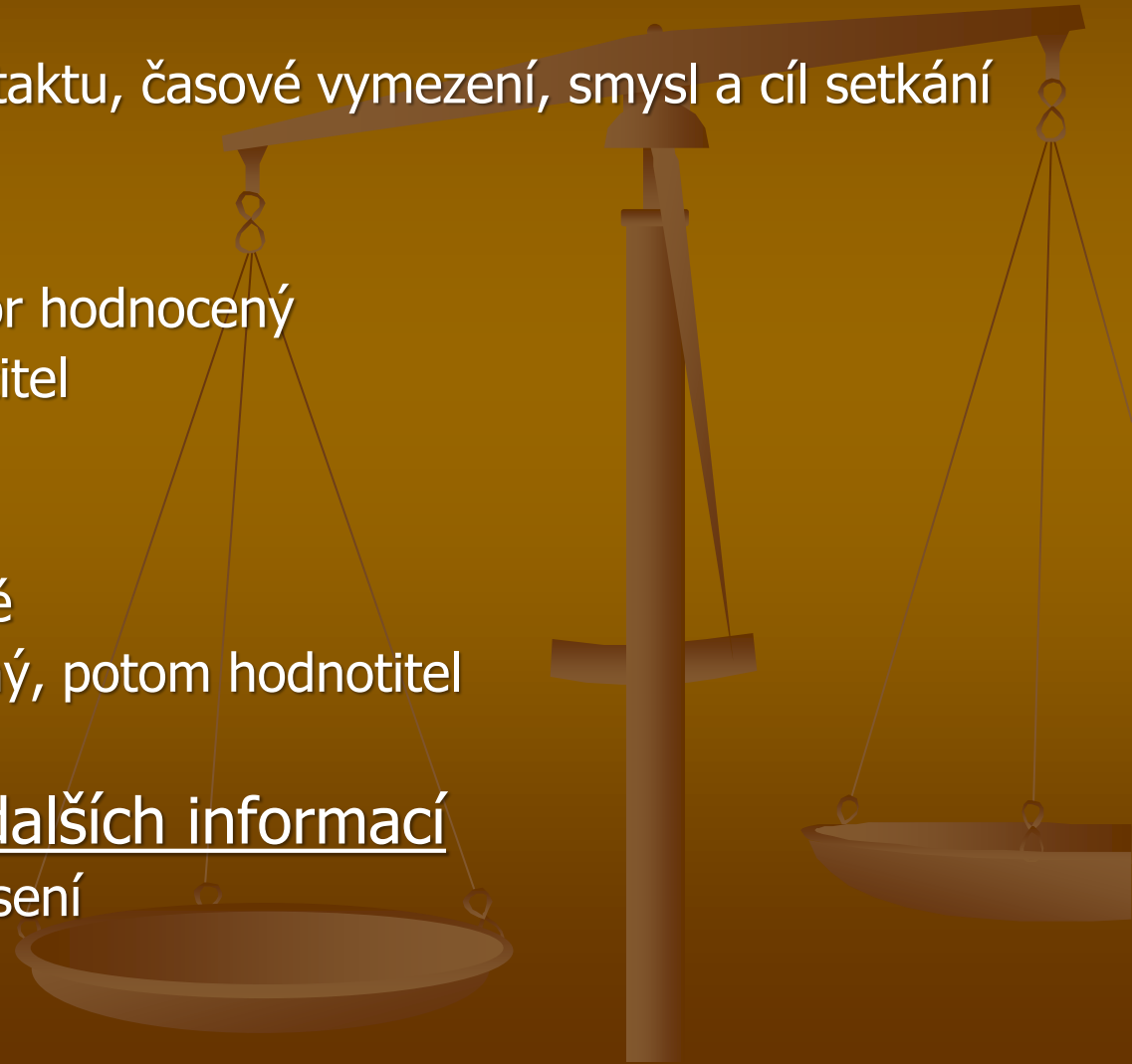
AD 3) jak hodnotit

- nutné zachování srovnatelnosti a dodržování stejných hodnotících kritérií pro hodnocení
- zásady vedení rozhovoru a poskytování zpětné vazby
- chyby v hodnocení – viz chyby v soc. percepci a psychometrika

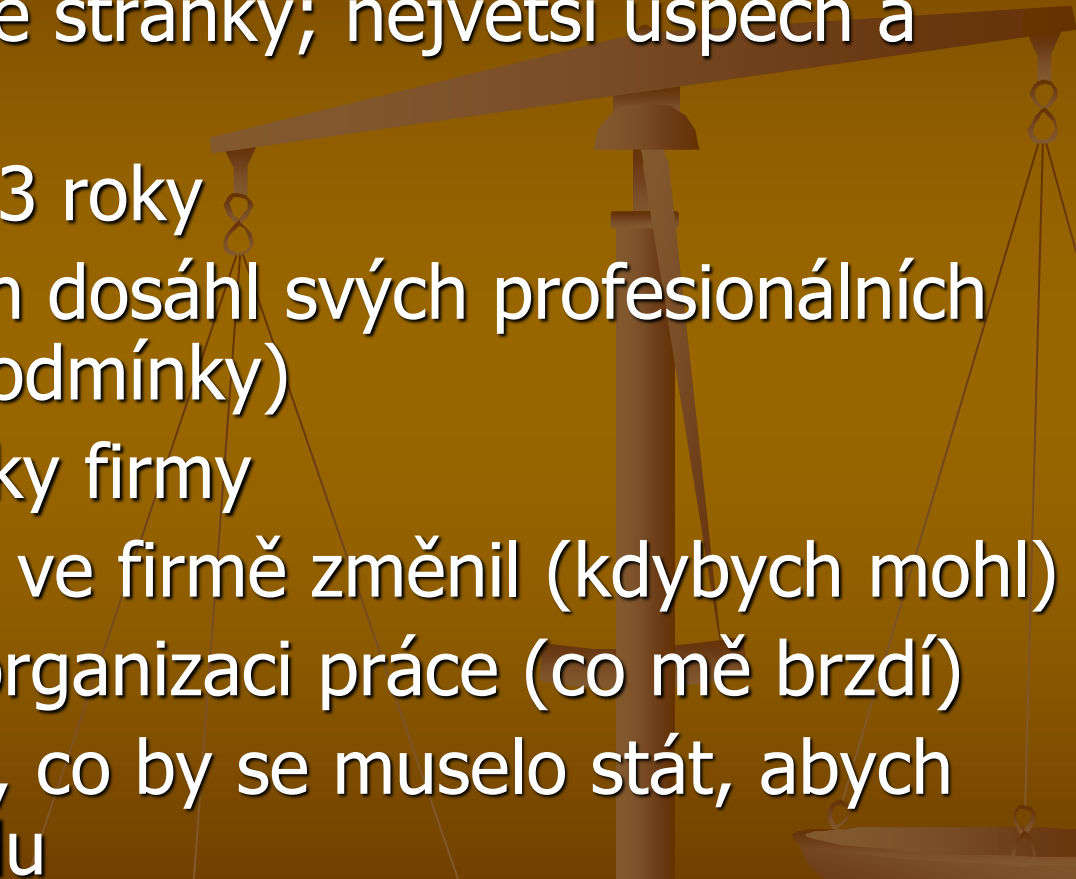


AD 4) fáze hodnotícího pohovoru:

- 1. úvodní část
- přivítání, navázání kontaktu, časové vymezení, smysl a cíl setkání
- 2. zpětná vazba
- nejprve dostane prostor hodnocený
- potom dává ZV hodnotitel
- 3. formulace cílů
- cíle pracovní, rozvojové
- opět nejprve hodnocený, potom hodnotitel
- 4. závěr a sdělení dalších informací
- rekapitulace, odsouhlasení

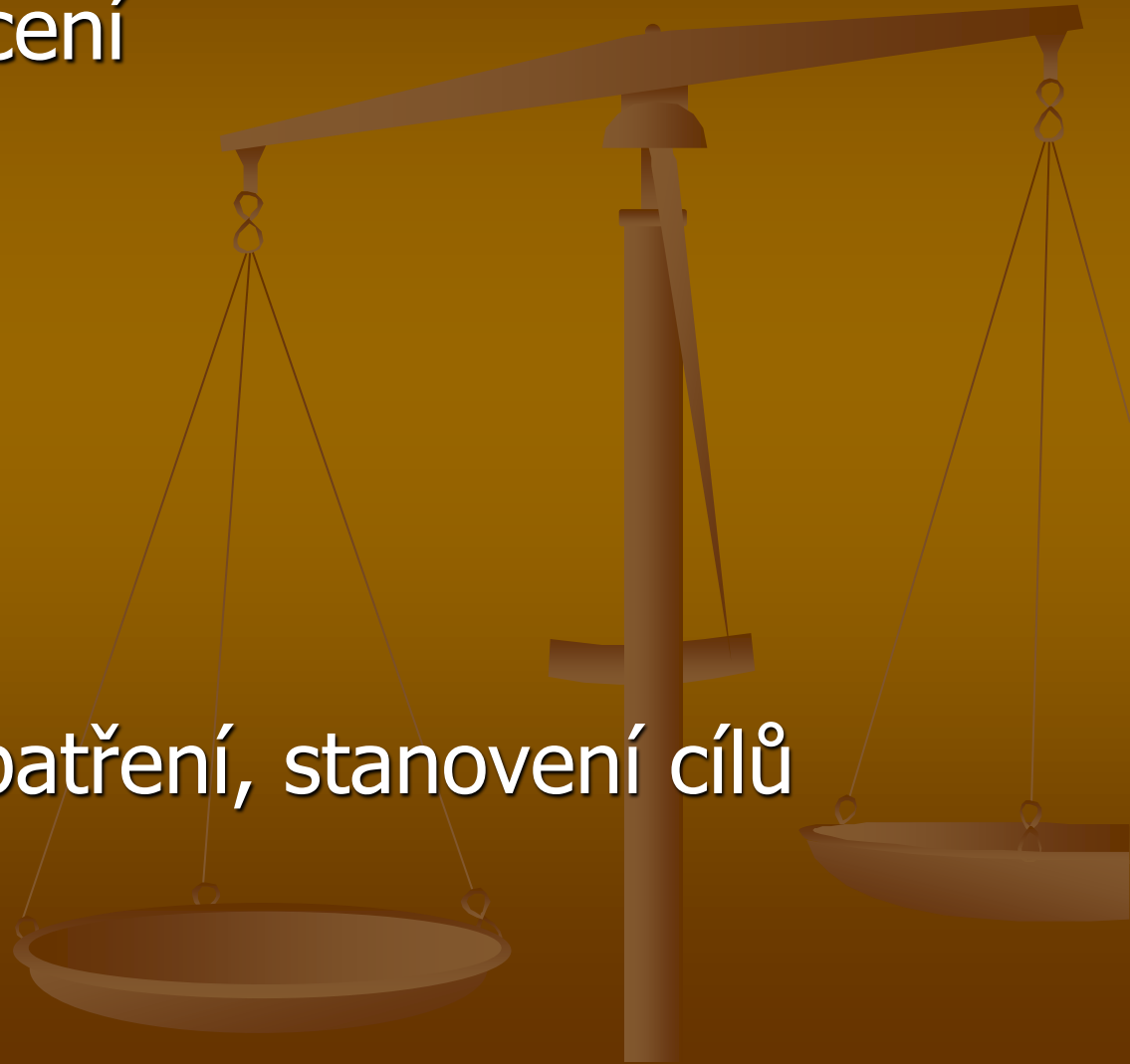


Témata pro sebehodnocení:

- vlastní silné a slabé stránky; největší úspěch a neúspěch
 - aspirace za 1 rok, 3 roky
 - co potřebuji, abych dosáhl svých profesionálních cílů (vzdělávání, podmínky)
 - silné a slabé stránky firmy
 - co bych jako první ve firmě změnil (kdybych mohl)
 - co bych změnil v organizaci práce (co mě brzdí)
 - co mě u firmy drží, co by se muselo stát, abych uvažoval o odchodu
- 

Hodnocení nadřazeným:

- pozitivní hodnocení
- rezervy
- perspektiva
- návrh řešení, opatření, stanovení cílů



Literatura

- Hroník, F. (2006): Hodnocení pracovníků. Praha: Grada.
- Mikuláščík, M. (2003): Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada
- Koubek, J. (2004): Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press.

