

Hodnocení zaměstnanců

8. seminář



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Lucie Meixnerová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Úkol 1: Hodnocení zaměstnanců

- *Použijte k vypracování úkolu jakýkoliv předchozí vypracovaný dílčí úkol.*
- Vyberte jednu metodu hodnocení zaměstnanců:
 - a) navrhnete hodnocení daného zaměstnance, uveďte min. 8 položek hodnocení,
 - b) uveďte časové období hodnocení,
 - c) uveďte odpovědnou osobu, která bude hodnocení provádět.
- Zpracování úkolu: individuální

Termín odevzdání úkolu: IS SU Odevzdávárna nejpozději do neděle 19. 4. 2020 do 23:59 hod, po termínu nebude úkol hodnocen a bude nahrazeno vypracováním dalšího náhradního úkolu bez hodnocení

Důležitá personální činnost, která se zabývá:

zjišťování

- zjišťováním, jak zaměstnanec vykonává svou práci,
- jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa,
- jaké je jeho pracovní chování,
- jaké jsou jeho vztahy:
 - ke spolupracovníkům,
 - k zákazníkům,
 - k dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku.

sdělování

- průběžné sdělování výsledků zjišťování všem hodnoceným zaměstnancům,
- projednávání zjištěných výsledků s každým zaměstnancem.

řešení

- hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu,
- realizace opatření, která tomu mohou napomoci.

souhrn

Hodnocení zaměstnanců:

- jednota zjišťování, posuzování a úsilí o nápravu,
- stanovování úkolů (cílů) pracovního výkonu,
- účinný nástroj usměrňování a motivování zaměstnanců.

Časová období
přípravy
a realizace
hodnocení

Přípravné období:

- stanovení předmětu, zásad pravidel a postupu hodnocení,
- analýza pracovního místa, popis a specifikace pracovní náplně,,
- formulace kritérií, norem hodnocení a jejich výběr,
- určení období pro zjišťování informací o pracovním výkonu,
- informace zaměstnanců o připravovaném hodnocení

Období získávání informací a podkladů pro hodnocení:

- metody zjišťování informací, jako podklad pro hodnocení,
- pořízení dokumentace o pracovním výkonu hodnoceného,

Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu:

- vyhodnocování pracovních výsledků, chování a dalších vlastností hodnoceného,
 - porovnávání skutečných výsledků s normami, popř. očekávanými výsledky,
 - porovnávání chování s deklarovanými standardy,
- rozhovor s hodnoceným:
 - o zjištěných výsledcích hodnocení,
 - o rozhodnutích vyplývajících z hodnocení,
 - o možných cestách řešení vzniklých problémů,
- následné pozorování pracovního výkonu zaměstnance, pomoc při zlepšování pracovního výkonu,
- zkoumání efektivity hodnocení



**Hodnocení zaměstnanců se provádí nejčastěji
1 x ročně dle časového harmonogramu.**

- **Vypracování systému (procesu) hodnocení- cca 4 měsíce před realizací.**
 - **Seznámení top managementu - 3 měsíce.**
 - **Seznámení zaměstnanců - 2 měsíce.**
 - **Školení na téma hodnotící pohovory - 1 měsíc.**
 - **Samotné hodnocení zaměstnanců.**
-



Harmonogram		
Kdy?	Kdo?	Co?
16.9.-4.10	nadřízení	aktualizace PPM
7.10.-29.10.	ředitelka pro LZ	seznámení zaměstnanců se systémem hodnocení
21.10.	hodnotitelé	aktualizace Kdo koho hodnotí
4.11.	zaměstnanci	hodnocení nadřízeného podřízenými (anonymně)
15.11.	hodnotitelé	zpětná vazba z hodnocení nadřízeného
18.11. - 29.11.	vedení	hodnotící rozhovory
25.11.-12.12.	ostatní zaměstnanci	hodnotící rozhovory
16.12.-29.1.	hodnotitelé + ŘLZ	sestavování Individuálních plánů rozvoje

Hodnoticí rozhovor je oficiální, formální setkání. Musí mít: pevnou obsahovou strukturu a časový plán

Účel rozhovoru:

- zhodnotit výkon zaměstnance, formulovat požadavky na zlepšení;
- vymezit objektivní i subjektivní problémy ovlivňující pracovní výkon;
- zlepšit vzájemnou komunikaci = možnost vyjádření se i hodnocenému;
- zabezpečit podklady pro případné odměňování, povýšení apod.;
- definovat potřeby vzdělávání a dalšího rozvoje hodnoceného.

Příprava rozhovoru:

1. Příprava hodnotitele:

- Utrdit a překontrolovat všechny informace o hodnoceném;
- S sebou všechny dokumenty potřebné při rozhovoru, tj.:
 - hodnoticí formulář, smlouvu, popis pracovního místa,
 - záznamy o výkonu hodnoceného za uplynulé období,
 - schválený plán osobního rozvoje, nabídka dalšího vzdělávání

2. Příprava prostředí:

- dostatek času na rozhovor, vyloučit rušení v průběhu,
- uspořádání místnosti – vyloučit nadřazenost hodnotícího,
- klimatické podmínky v místnosti, popř. občerstvení apod.

- plně participativní rozhovor – hodnotitel i hodnocený vystupují jako partneři;
- není vhodné připustit jakoukoli dominanci hodnotitele;
- vhodná forma: sdělování – naslouchání;

Hodnoticí formulář



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **jméno a datum narození hodnoceného,**
 - **útvár (organizační jednotku), v němž pracuje,**
 - **hodnocené období,**
 - **současné pracovní místo,**
 - **počty bodů ke zvoleným kritériím,**
 - **slovní charakteristiku mimořádných osobních vlastností (např.výkonnosti, jazykových znalostí atp.),**
 - **nová zjištění z hodnoticích rozhovorů,**
 - **představy pracovníka o své budoucí činnosti a dalším rozvoji,**
 - **na další stránce pak:**
 - **doporučení postupu na vyšší místo (případně),**
 - **opatření k osobnímu rozvoji,**
 - **návrh převedení na jiné úkoly,**
 - **datum,**
 - **podpis hodnoceného,**
 - **podpis nadřízeného,**
 - **podpis vyššího nadřízeného**
-

METODY HODNOCENÍ

Hodnocení podle stanovených cílů

Zpravidla pro hodnocení manažerů a specialistů

- jasně a přesně definované a termínované cíle práce manažera,
- plán postupu jejich realizace, vytvoření podmínek pro realizaci,
- měření a posuzování plnění cílů, opatření ke zlepšení (je-li to nutné)
- stanovení nových cílů

Hodnocení na základě plnění norem

Zpravidla pro hodnocení výrobních profesí

- stanovení norem očekávané úrovně výkonu,
- seznámení hodnocených s normami
- porovnání výkonu hodnoceného s přijatými normami

Hodnocení na základě kritických případů

Nutno vést písemné záznamy o případech, které se udály při výkonu práce hodnoceného zaměstnance.

Obsahem jsou informace o pracovním chování, asertivitě, řešení složitých a často nepředvídatelných situací

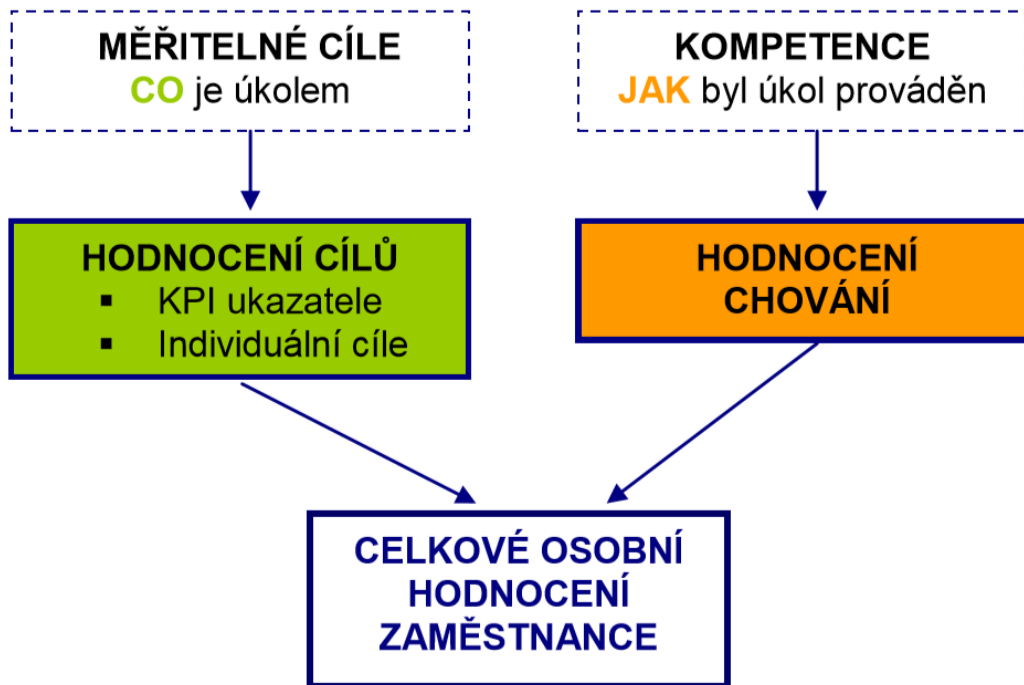
Checklist

Dotazník, který předkládá vybrané formulace týkající se pracovního chování. Hodnotící označuje, zda určitý typ chování v pracovním výkonu byl nebo ne. Odpovědi vyhodnocuje specialista personálního útvaru. Jednotlivým formulacím může být přisuzována různá váha

Metody založené na vytváření pořadí zaměstnanců podle jejich pracovního výkonu.

Assessment centre – výběr a vzdělávání zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu, poznávání schopností a rozvojového potenciálu zejména manažerů a specialistů.

Kritéria hodnocení zaměstnanců: vzor 2



Formulář hodnocení zaměstnanců: vzor 3

Oblastní nemocnice Jičín a.s.

Hodnocení zaměstnanců – nižší a pomocní nelékařští zdravotničtí pracovníci
(sanitář/ka, ošetřovatel/ka)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Titul, jméno, příjmení: _____	Osobní číslo _____
Oddělení: _____	Vedoucí pracovník: _____
Hodnocené období: _____	
Výsledek předchozího hodnocení: _____	

Funkční požadavky – odborné profesní kvality						
1: Úroveň teoretických znalostí vztahující se k profesi	1	2	3	4	5	6
2: Úroveň praktických dovedností při poskytování zdravotní péče(kvalita)	1	2	3	4	5	6
3: Schopnost pracovat v týmu, spoluvytváření kolektivu	1	2	3	4	5	6
4: Dodržování SOP, směrnic, nařízení, právní legislativy,...	1	2	3	4	5	6
5: Dodržování čistoty a pořádku na pracovišti	1	2	3	4	5	6
Osobnostní předpoklady – vlastnosti						
6: Samostatnost, zodpovědnost	1	2	3	4	5	6
7: Důslednost, spolehlivost, pečlivost	1	2	3	4	5	6
8: Schopnost reflexe vlastní práce, schopnost přijmout názor druhých	1	2	3	4	5	6
9: Schopnost zvládání stresových situací	1	2	3	4	5	6
Interpersonální komunikace						
10: Celkové vystupování (chování, jednání, telefonování)	1	2	3	4	5	6
11: Celková úprava (oblečení, jmenovka)	1	2	3	4	5	6
12: Komunikace a spolupráce s nadřízenými	1	2	3	4	5	6
13: Komunikace a spolupráce se spolupracovníky	1	2	3	4	5	6
14: Komunikace a spolupráce s rodinnými příslušníky	1	2	3	4	5	6
Vztah k práci						
15: Zájem o práci-akti vta, iniciativa, nápaditost, účast na provozních schůzkách	1	2	3	4	5	6
16: Ochota a schopnost pomoci v náročných a mimořádných situacích	1	2	3	4	5	6
17: Kvalita prováděných záznamů v souvislosti s pracovním výkonem	1	2	3	4	5	6
18: Přístup k inovacím a novým postupům, procesu zvyšování kvality	1	2	3	4	5	6
19: Využívání /dodržování pracovní doby	1	2	3	4	5	6
20: Respektování práv a potřeb pacientů	1	2	3	4	5	6

Průměrná výše hodnocení:

Formulář hodnocení zaměstnanců: vzor 4



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Jméno a příjmení, datum narození	Pracovní zařazení
Počet let ve firmě	Počet let na této pozici
Personální záloha na pozici	
Datum hodnocení	Datum posledního hodnocení

1. VÝKON - objem - množství práce

nedostačující dostačující nadprůměrné vynikající

Slovní hodnocení výkonu:

1a. VÝKON - kvalita práce

nedostačující dostačující nadprůměrné vynikající

Slovní hodnocení kvality:

2. PRACOVNÍ CHOVÁNÍ

Iniciativa

nedostačující dostačující nadprůměrné vynikající

Samostatnost

nedostačující dostačující nadprůměrné vynikající

Odpovědnost

nedostačující dostačující nadprůměrné vynikající

Pečlivost

nedostačující dostačující nadprůměrné vynikající

3. PROFESNÍ A OSOBNOSTNÍ ROZVOJ

Rozšiřování kvalifikace (více odbornosti)

nedostačující dostačující nadprůměrné vynikající

Prohlubování kvalifikace

nedostačující dostačující nadprůměrné vynikající

CELKOVÉ HODNOCENÍ PRACOVNÍKA:

Slovní vyjádření, zda se pracovník v důležitých aspektech zhoršil, stagnuje, nebo se zlepšil a proč.

DOPORUČENÍ:

Pracovníka v organizaci ponechat, přesunout, změnit kompetence, povýšit, zařadit do plánu následnictví - na jakou pozici.

Pracovník bude v tomto roce absolvovat tyto kurzy, stáže, edukace:

Dlouhodobý úkol (musí obsahovat měřitelné parametry)

Vyjádření pracovníka k hodnocení

Datum pohovoru:

Hodnotitel:

Hodnocený:

Formulář hodnocení zaměstnanců: vzor 5

*(celá verze je vložena
v IS SU)*

ZPRÁVA Z HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCE



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Hodnocení:	Zadavatel hodnocení
Pracovní pozice hodnoceného:	Zadavatel hodnocení
Hodnotitel:	
Pracovní pozice hodnotitele:	
Kompetenční model:	Vedoucí odboru, vedoucí organizační složky, ředitel MP
Datum hodnocení:	nehodnoceno
Datum zpracování:	11. 9. 2017

Jak s výstupem pracovat

Výstup z hodnocení dle kompetencí je určen zejména pro Vaši vlastní potřebu a Váš další osobní rozvoj jako zpětná vazba na to, jak Vás vnímá Váš hodnotitel.

Výstup je koncipován tak, že v jeho úvodu naleznete zejména celkové, souhrnné výsledky, které jsou dále konkretizovány a rozpadnuty do podrobnějších informací.

Hodnotící škála

1	2	3	4	5	6
vůbec	minimálně	občas	dle očekávání	často nad rámec očekávání	téměř vždy, odlišuje se nadstandardně od ostatních

Inspirace pro Váš rozvoj

Níže naleznete vybrané nejlépe a zároveň nejnižše hodnocené projevy vašeho chování, a to napříč všemi kompetencemi. Zatímco na Vašich silných stránkách můžete stavět a hledat prostor pro jejich uplatnění v budoucnu, mezi nejnižše hodnocenými položkami můžete hledat priority pro Váš další rozvoj v nejbližším období.

Silné stránky	Hodnota
zaměstnanec nemá žádné silné stránky	

Oblasti pro rozvoj	Hodnota
zaměstnanec nemá žádné oblasti pro rozvoj	

Očima Vašeho hodnotitele

V níže uvedeném grafu je uvedeno srovnání, jak Vás vidí v kompetencích Váš hodnotitel a jak vidíte Vy sami sebe.

Pro zaměstnavatele

- ✓ Jasně vyjádřit názor na zaměstnance.
- ✓ Umožnit zaměstnancům zpětnou vazbu.
- ✓ Motivovat k dosahování vyššího výkonu.
- ✓ Využití a rozvoj potenciálu zaměstnanců.
- ✓ Navrhování a plánování personálních rezerv.
- ✓ Zlepšení komunikace mezi zaměstnanci.
- ✓ Rozvíjet přednosti a eliminovat slabé stránky zaměstnance.
- ✓ Plánovat vzdělávání a výcvik.
- ✓ Správně nastavit výši mzdy a regulaci pohyblivé složky mzdy.
- ✓ Pochopit potřeby a zájmy podřízených.

Pro zaměstnance

- ✓ Zpětná vazba.
- ✓ Ocenění své práce.
- ✓ Informace o možnostech zvýšení svého pracovního úsilí.
- ✓ Pohled a názor nadřízeného na svoji práci.
- ✓ Možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle.
- ✓ Příležitost k vyjádření svých požadavků.





- Nejasné definování cílů hodnocení, nedostatečná komunikace
 - Přílišná shovívavost
 - Přílišná přísnost
 - Tendence k hodnocení na středu stupnice
 - Sympatie, antipatie
 - Sociální postavení (diskriminace)

 - Nedostatečná zapojení manažerů do přípravu metodiky

 - Volba nevhodného systému (metod, kritérií)
-

Hodnocení zaměstnanců: příklady z praxe



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Shlédnout na youtube: významnost hodnocení pracovníků v praxi

1. *Obsahem tématu: vazba hodnocení a odměňování pracovníků*

Téma: Proces hodnocení zaměstnanců - nejzajímavější zákaznické implementace

https://www.youtube.com/watch?v=kWC2k6wWf_s

2. *Obsahem tématu: významnost hodnocení pracovníků*

Téma: Ako viesť hodnotiace rozhovory

https://www.youtube.com/watch?v=_KooMuSluDs



Dotazy pište na email:

meixnerova@opf.slu.cz

Děkuji za pozornost
