



ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

8. přednáška

Hodnocení pracovníků

Tematické zaměření dnešní přednášky

- Role a význam hodnocení pracovníků
- Význam a cíle hodnocení pracovníků
- Předmět a kritéria hodnocení
- Proces hodnocení pracovníků
- Subjekty hodnocení
- Metody hodnocení pracovníků
- Formy sdělování výsledků hodnocení pracovníkům
- Problémy a chyby při hodnocení pracovníků

ROLE a VÝZNAM hodnocení pracovníků

- V hodnocení je víra v možnosti zlepšení se a rozvoje hodnoceného, ve sladění vzájemných očekávání hodnoceného a nadřízeného.
- **Dobré hodnocení** posiluje jednak sebeřízení a seberealizaci, jednak dosažení firemních cílů.
- Hodnocení pracovníků se zabývá prioritně zjišťováním:
 - **jak pracovník vykonává svou práci,**
 - **zda a na jaké úrovni** pracovník plní úkoly a požadavky stanovené v rámci identity s jeho pracovním místem,
 - **jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy** ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž přichází do kontaktu,

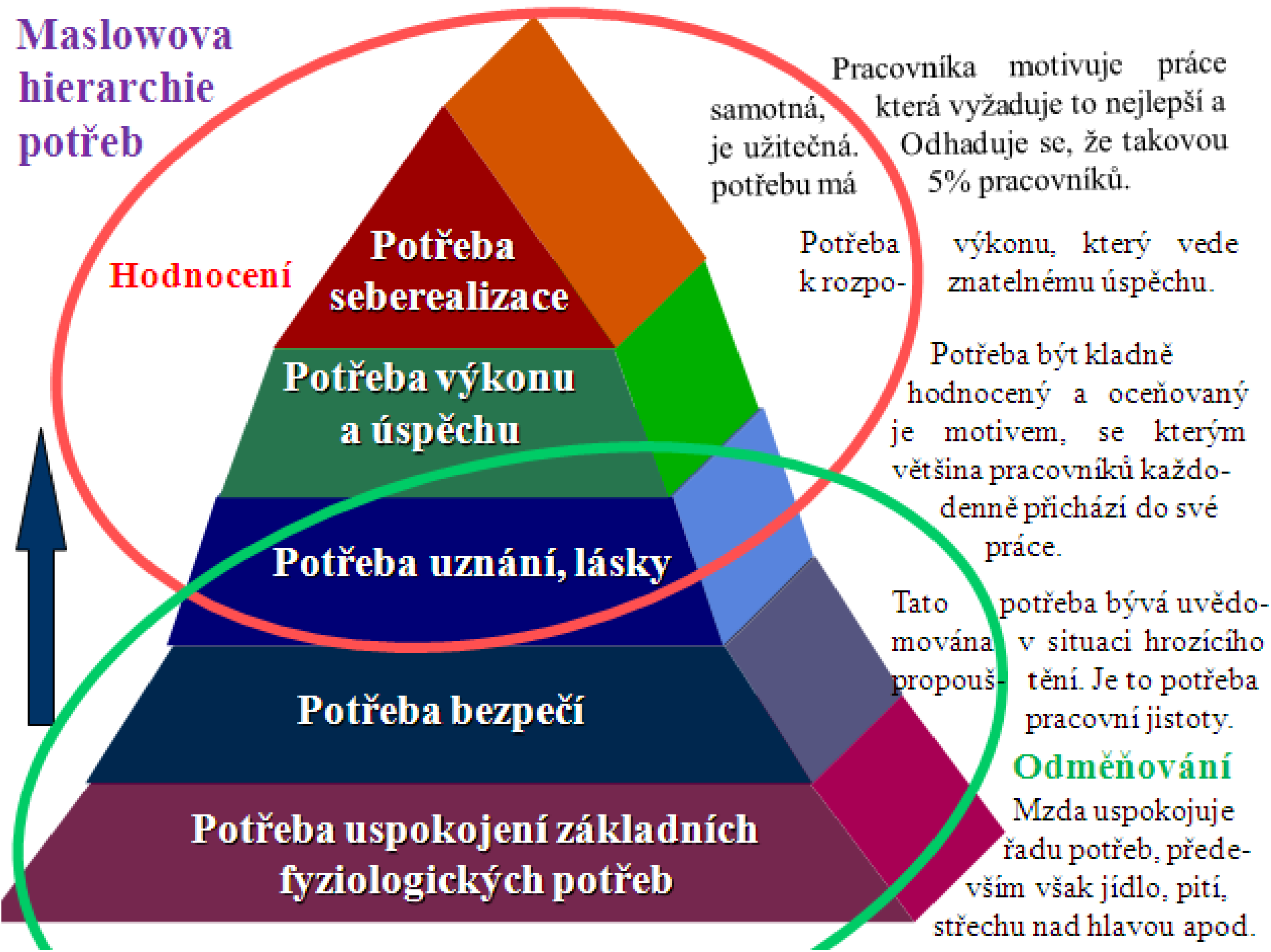
Dále se hodnocení pracovníků zabývá:

- sdělováním výsledků zjišťování a projednáváním těchto výsledků s konkrétním pracovníkem,
- hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací nápomocných opatření.

V případě plnohodnotné a kvalitní implementace systému hodnocení v rámci personálních procesů se jedná o **účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků.**

- Hodnocení pracovníka, resp. **propracovaný systém hodnocení** je třeba mít nastaven **v úzké souvislosti a propojenosti se systémem odměňování.**

Maslowova hierarchie potřeb



Hodnocení

Potřeba seberealizace

Potřeba výkonu a úspěchu

Potřeba uznání, lásky

Potřeba bezpečí

Potřeba uspokojení základních fyziologických potřeb

Pracovníka motivuje práce samotná, která vyžaduje to nejlepší a je užitečná. Odhaduje se, že takovou potřebu má 5% pracovníků.

Potřeba výkonu, který vede k rozpo- znatelnému úspěchu.

Potřeba být kladně hodnocený a oceňovaný je motivem, se kterým většina pracovníků každodenně přichází do své práce.

Tato potřeba bývá uvědomována v situaci hrozícího propouštění. Je to potřeba pracovní jistoty.

Odměňování

Mzda uspokojuje řadu potřeb, především však jídlo, pití, střechu nad hlavou apod.

CÍLE hodnocení pracovníků

- rozpoznat stávající úroveň pracovního výkonu pracovníka a stanovit, do jaké míry stačí nároky svého místa,
- rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka,
- motivovat pracovníka,
- rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje daného pracovníka,
- umožnit jedinci zlepšit jeho pracovní výkon,
- rozpoznat potenciál (rezervy a hranice) pracovního výkonu jedince,

Cíle hodnocení pracovníků

- vytvořit základnu pro odměňování pracovníka podle jeho přispění k dosažení cílů organizace,
- vytvořit podklady pro:
 - plánování následnictví a kariéry,
 - posuzování efektivnosti vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů,
 - stanovování budoucích pracovních úkolů subjektu.

PŘEDMĚT hodnocení pracovníků

U pracovní výkonu se jedná o spojení:

- *úsilí* (odraz motivace a týká se množství energie vynaložené pracovníkem při plnění úkolu),
- *schopností* (jsou osobní charakteristiky pracovníka používané při vykonávání práce a potřebné k úspěšnému vykonávání této práce)
- *vnímání role či úkolů* (míra pochopení role či úkolu).

Pracovní výkon je vyjádřen odbornou způsobilostí, dosahováním zadaných cílů a požadovaných výsledků pracovníka.

Předmětem hodnocení pracovníků je dále...

- **pracovní chování** – je vyjádřeno poměrem k novým výkonům a situacím (jakou mírou se na nové úkoly pracovník zaměřuje), dispozičními schopnostmi, rozhodovacími vlastnostmi a odpovědností, hospodárným jednáním (poměr mezi náklady a výnosy),
- **sociální chování** – je vyjádřeno spoluprací, schopností vedení lidí, pracovní spolehlivostí a bezpečností práce,

**...přičemž můžeme konstatovat,
že oblasti hodnocení jsou vymezeny:**

Vstupy

Dovednosti, znalosti a zkušenosti, které jednotlivci vkládají do své práce (jejich atributy)

Procesy

Jak se jednotlivci při výkonu své profese chovají - způsoby chování při plnění svých zodpovědností.

Výstupy

Měřitelné výsledky dosahované jednotlivci podle úrovně výkonu při plnění úkolu.

Výsledky

důsledky a dosažený vliv výkonu jednotlivce na výsledky celého týmu, jednotky a v konečném důsledku na funkci celé organizace. Jde o jejich vlastní přínos, jenž je konečnou mírou efektivnosti jejich práce.

PRACOVNÍ VÝKON a jeho KRITÉRIA

- Při posuzování výkonu pracovníka je **nezbytné zvážit přiměřenost kritérií k dané práci**, dále jejich spolehlivost, citlivost na náhodné vlivy či rozdílné podmínky práce.
- Mezi **základní kritéria pracovního výkonu** patří: **kvalita, kvantita a včasnost plnění**.

Ve vztahu k hodnocení pracovníka rozlišujeme:

1) Kritéria výsledků práce (výkon) = množství vyrobených výrobků, kvalita výrobků, zmetkovitost, množství obslužených pracovníků, počet reklamací atd.,

Pracovní výkon a jeho kritéria

– Jedná se prioritně o kritéria:

- a) ***odborná způsobilost*** – vyjadřuje, jak je hodnocený pracovník schopen aplikovat ve stanovených (zdaných) úkolech nutné odborné teoretické znalosti a z praktických zkušeností nabyté dovednosti a poznatky.
- b) ***dosahování zadaných cílů a požadovaných výsledků*** – např. na objem a kvalitu výroby, míru spokojenosti zákazníků, míru odpadovosti a zmetkovosti ve výrobě, údržbu a opravy zařízení apod.

Pracovní výkon a jeho kritéria

2) **Kritéria pracovního chování** = ochota přijímat úkoly a úsilí při jejich plnění, dodržování instrukcí a pravidel.

Jedná se prioritně o kritéria:

- a) *poměr k novým úkolům a situacím* – vyjadřuje míra, s jakou se pracovník zaměřuje na nové úkoly a situace a projevuje v tomto směru vlastní iniciativu,
- b) *dispoziční schopnosti* – znamená dispoziční schopnost pracovníka mj. plánovat provedení úkolů a racionálně je plnit v pořadí podle priority a důležitosti,

Pracovní výkon a jeho kritéria

- c) *rozhodovací vlastnosti a odpovědnost* – udává připravenost a schopnost (v rámci delegované pravomoci) přijímat vyvážená rozhodnutí a nést za ně odpovědnost,
 - d) *hospodárné jednání* – charakterizuje poměr mezi náklady a výnosy, který je dosahován na základě plnění stanovených úkolů pracovníkem.
- 3) **Kritéria sociálního chování** = ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztah ke spolupracovníkům a zákazníkům, chování k nadřízeným a podřízeným, dodavatelům aj.,

Pracovní výkon a jeho kritéria

– Jedná se především o kritéria:

a) *spolupráce*,

b) *schopnost vedení lidí* – schopnost získat si osobní a odbornou autoritu, vést spolupracovníky svým příkladem a přesvědčováním k plnění vytýčených podnikových cílů,

c) *pracovní spolehlivost a bezpečnost práce* – naplnění tohoto kritéria záleží na tom, jak je hodnocený pracovně spolehlivý, zda dbá na bezpečnost práce a jak sám aktivně přispívá ke zlepšení platných bezpečnostních pravidel a nařízení.

d) *vztah ke spolupracovníkům a zákazníkům, chování k nadřízeným a podřízeným, dodavatelům aj.*,

PROCES hodnocení pracovníků

- Je povětšinou členěn na 9 fází, které lze rozdělit do **tří časových období.**

Rozlišujeme:

I. Přípravné období (4 fáze):

- (1) První fáze:** Stanovení předmětu hodnocení, zásad, pravidel a postupu, analýza pracovních míst, formulování kritérií výkonu, volba metod hodnocení, informování pracovníků o připravovaném hodnocení,
- (2) Druhá fáze:** Analýza pracovních míst (APM), popř. revize existujícího popisu a specifikace pracovních míst.

- (3) Třetí fáze:** Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a klasifikace (stupnic) pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu.
- (4) Čtvrtá fáze:** Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu, zejména o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu, o tom, jaký výkon se od nich očekává.

II. Období získávání informací a podkladů:

- (5) Zjišťování informací** např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce je pro hodnocení pracovníků mimořádně důležitou fází.
- (6) Pořízení dokumentace o pracovním výkonu.**

III. Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu

- (7) Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků, které se musí provádět podle standardního postupu.**
- (8) Rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích z hodnocení vyplývajících a o možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. Tato fáze je rozhodující pro zlepšování pracovního výkonu pracovníka.**
- (9) Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocení.**

SUBJEKTY hodnocení pracovníků

- Zcela kompetentní osobou pro hodnocení pracovníka je jeho *bezprostřední nadřízený*. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je realizoval či předložil kdokoliv.
Činí z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení.
- *Nadřízený bezprostředního nadřízeného* (tj. o jeden stupeň vyšší nadřízený) – může figurovat jako ověřovatel a schvalovatel hodnocení bezprostředního nadřízeného. Může hodnocení provádět i sám, zejména tehdy, jestliže hodnocení je východiskem pro povyšování nebo odměňování.

- ***Hodnocení*** prováděné ***pracovníkem personálního útvaru***. Tento způsob hodnocení se vyskytuje zřídka, např. při maticové organizační struktuře (v konzultantských nebo právnických firmách).
- ***Hodnocení nezávislým externím hodnotitelem*** (např. psychologem) – je použitelné k hodnocení spíše jen některých aspektů pracovního výkonu nebo pracovního či rozvojového potenciálu pracovníka.
- ***Hodnocení zákazníky*** (zvnějšku nebo z organizace samé) – se využívá v případech, kdy je daný pracovník bezprostředně v kontaktu se zákazníkem nebo kdy lze snadno identifikovat určitý výrobek nebo službu s konkrétním pracovníkem.

- *Hodnocení* prováděné *spolupracovníkem* či *skupinou spolupracovníků* – bývá přijatelně spolehlivé. Spolupracovníci znají povahu práce i pracovníka a jeho výkon, jsou však málokdy ochotni se v hodnocení angažovat.
- *Hodnocení podřízeným pracovníkem* – nevyskytuje se až tak často. Vhodné je za situace, kdy podřízení znají povahu práce svého nadřízeného. Spíše se zaměřuje na pracovní chování nadřízeného.
- Neustále vzrůstá význam a využívání *sebehodnocení*. Jeví se jako vhodná metoda – resp. příprava pracovníka na hodnotící rozhovor, popř. jako jeden z několika pohledů, jež je možné navzájem srovnávat. Nejčastěji má formu zprávy o výsledcích práce či vyplnění formuláře.

- *Týmové hodnocení* se využívá k překonání úskalí jednostrannosti a subjektivity hodnocení. Tým bývá složen z psychologa, z bezprostředně nadřízeného, spolupracovníků, popř. dalších osob.
- *Assessment centre* představuje pokus o minimalizaci vlivu lidského faktoru na hodnocení pracovníků. Nelze jej využívat univerzálně. Je vhodným způsobem hodnocení pro potřeby rozmíst'ování a vzdělávání vedoucích pracovníků.

METODY hodnocení pracovníků

Pracovní pozice můžou mít specifické nároky na hodnocení.

- hodnotící metody podle **používaných nástrojů**
- podle toho, **kdo hodnocení provádí**
- podle jejich **časového průběhu**

Vybrané metody hodnocení pracovníků

Metody orientující se na MINULOST:

- *Hodnotící stupnice* – hodnotí se jednotlivé aspekty zvlášť (např. množství práce, kvalita práce, samostatnost, přesnost, ochota ke spolupráci atd.). Používají se 3 typy posuzovací stupnice – číselná, grafická, slovní.

- *Dotazník* – poskytuje hodnotiteli různé hodnotící soudy a přívlastky, které lze použít pro charakterizování pracovního chování zaměstnance.

Výhodami je úspornost, nenáročnost, minimální příprava. Nevýhodami pak zkreslení, špatná interpretace, nahrazení pracovních kritérií osobními.

- *Metoda kritických případů* – vyžaduje, aby hodnotící osoba zaznamenávala situace výjimečně dobrého nebo špatného chování pracovníka, vztahujícího se k jeho zaměstnání.

- *Hodnocení na základě plnění norem* – používá se nejčastěji pro hodnocení výrobních pracovníků.

- *Hodnotitelské zprávy (posudek)* – hodnotící pracovník popisuje výkon hodnoceného podle předem daného seznamu položek hodnocení.
- *Metody srovnávacího hodnocení* – představují celou skupinu metod, které porovnávají pracovní výkony zaměstnance s výkony jeho kolegů (střídavé porovnávání, párové porovnávání, povinné rozdělení).

Metody orientující se na BUDOUCNOST:

- zaměřují se na budoucí výkon, hodnotí pracovníkovy možnosti nebo stanoví budoucí úkoly.
- ***Sebehodnocení*** – cílem hodnocení by mělo být úsilí o samostatný rozvoj zaměstnance. Když zaměstnanci hodnotí sami sebe dochází méně k obranným reakcím. Naopak je pravděpodobné další sebezdokonalování.
- ***Vytváření úkolů a srovnání se stanovenými cíli*** – pracovník spolupracuje s nadřízeným na vytváření jeho úkolů a stanovení cílů, na jejichž naplnění pak po určitou dobu pracuje. Jedinec pak má větší motivaci, protože se účastnil vytváření cílů.

- *Psychologické hodnocení* – skládá se z hloubkových pohovorů, psychologických testů, diskusí s nadřízenými a studiem ostatních hodnocení.

Kvalifikovaní psychologové pak vypracují písemný posudek intelektu zaměstnance, jeho emocionality, motivace a ostatních vlastností, které mohou napovědět o jeho dalších pracovních výkonech.

- *Hodnotící střediska* – metoda se využívá se nejen pro vzdělávání, ale též pro hodnocení pracovního výkonu, schopností a rozvojového potenciálu především manažerů a specialistů.

FORMY SDĚLOVÁNÍ výsledků – hodnotící pohovor

Ke konstruktivnosti a efektivnosti hodnotícího pohovoru přispěje, pokud bude hodnotitel:

- **analyzovat výkon a nikoliv osobnost** – soustřed'ovat se na to, co hodnocený udělal, a nikoliv na to, jaký je to člověk,
- **hodnotit celé období** a nesoustřed'ovat se na jednotlivé nebo poslední události,
- **používat přístup typu „žádné překvapení“** – problémy pracovního výkonu by měly být rozpoznány a řešeny v době, kdy se objevily,
- **uznávat a oceňovat úspěch pracovníka**, upevňovat a posilovat silné stránky hodnoceného.

Děkuji vám za pozornost a
přeji příjemný zbytek dne. 😊

