

## **Roční hodnocení zaměstnanců**

Jak provést roční hodnocení a jak pomoci svým  
zaměstnancům efektivně si stanovit profesní cíle  
v novém roce

## **I. CÍL:**

Zavedení systému hodnocení zaměstnanců podle výkonových cílů jako nástroje:

1. Zvyšování výkonnosti
2. Motivace
3. Zvýšení znalosti a realizace strategie společnosti
4. Posílení otevřeného firemního prostředí ve vazbě na firemní kulturu
5. Aktivního a inovačního přístupu
6. Komunikace
7. Zpětné vazby
8. Systémů a plánů osobního rozvoje a vzdělávání

### **1. Zvyšování výkonnosti**

System přispívá ke zvyšování firemní výkonnosti především svým zaměřením na hodnocení výkonových cílů a jejich měřitelnost.

Stanovení jasných, reálných a zejména měřitelných cílů přispívá ke zvýšení zodpovědnosti hodnoceného za jejich splnění, čímž posiluje celkový výkon.

Rovněž skutečnost, že pomocí cílů hodnotíme reálně odvedený výkon manažera, a nikoliv jen předpoklady pro jeho dosažení, má dlouhodobě výkonově stoupající efekt. Vede k odhalení eventuálních odchylek mezi očekávaným a skutečně podávaným výkonem zaměstnance, a umožňuje tudíž jeho usměrnění.

### **2. Motivace**

Důležitý motivační účinek je obsažen zejména v jádru celého systému, kterým je řízený hodnotící rozhovor. Cíle jsou stanovovány dohodou /nikoliv ukládány/ a ve spolupráci nadřízeného s podřízeným.

Rovněž podstatný motivační náboj má aktivní role hodnoceného, kterou v tomto systému zaujímá.

Otázka finanční motivace je řešena konkrétní vazbou, resp. výstupem do oblasti odměňování.

### **3. Zvýšení znalosti a realizace strategie firmy**

Jelikož je systém založen na kaskádování cílů /t.j. cíle podřízeného vycházejí z cílů nadřízeného/, dochází jednak ke zvýšení znalosti a zprůhlednění jednotlivých strategických cílů společnosti, jednak k jejich detailnějšímu rozpracování.

Strategie společnosti se tak rozpadá hierarchicky shora dolů a každý zaměstnanec má svou „ministrategii“, t.j. svůj podíl na strategii firmy.

#### **4. Posílení otevřeného firemního prostředí ve vazbě na firemní kulturu**

System hodnocení podle cílů se pozitivně podílí rovněž na budování zaměstnanecké složky firemní kultury.

Princip otevřenosti, jako jedna z nejvýznamnějších hodnot firemní kultury se projevuje v několika rovinách:

- ✓ zpřístupnění cílů nadřízeného podřízenému, jako otevřená vnitrofiremní distribuce informací
- ✓ pěstování oboustranné autority mezi nadřízeným a podřízeným v rámci motivačního rozhovoru
- ✓ transparentní stanovení cílů, měřítek a termínů, jako jednoznačných předmětů následného vyhodnocení

#### **5. Podpora aktivního a inovačního přístupu**

System dává nepochybný prostor pro vnitrofiremní tvořivost, aktivitu a inovativní postupy.

Tzv. rozvojové cíle jsou obsaženy v základní struktuře systému, jsou uváděny a hodnoceny jako první a jsou součástí hodnocení na všech hierarchických úrovních.

Dále podstatný rys systému, totiž že s návrhem cílů a úkolů pro hodnocení přichází jako první podřízený zaměstnanec, skýtá možnost pro náměty a osobitý přístup.

#### **6. Komunikace**

Hodnotící rozhovor, jako centrum celého systému, poskytuje příležitost pro věcnou, ale též neformální diskusi, která kromě nadefinování výkonových cílů plní obzvláště právě účel komunikační. Nadřízený a podřízený zaměstnanec si vzájemně vymění a sladí své představy a jsou podněcováni k dohodě.

System svým záměrem přispívá k harmonizaci vztahů na pracovišti.

#### **7. Zpětná vazba**

System je sice svým formálním uspořádáním typu top - down /90°, t.j. hodnocení podřízeného nadřízeným/, obsahově a svým nastavením však odpovídá nárokům hodnocení se zpětnou vazbou /180°/.

Základním nástrojem pro zpětnou vazbu je zejména sebehodnocení příloha č. 2/, a dále již zmiňované prostředky, vyplývající z aktivní role hodnoceného zaměstnance.

## **8. Podklad pro rozvojové a vzdělávací systémy a plány**

Integrální součástí systému je dohoda o cílech pro osobní rozvoj a vzdělávání podřízeného zaměstnance. Ústřední roli hraje opět podřízený zaměstnanec, který tak přebírá díl zodpovědnosti za své vzdělávání a profesní rozvoj.

System předpokládá přímou vazbu na systém vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců.

## **II. PRŮBĚH HODNOCENÍ**

System hodnocení je koncipován jako celofiremní projekt. Aktivně se ho účastní každý manažer v roli hodnoceného i hodnotitele.

### **1. Příprava na motivační rozhovor /předpokládaná doba přípravy cca 1 hodina/**

- ✓ nadřízený zaměstnanec /hodnotitel/ postoupí podřízenému /hodnocený/ soubor cílů, u kterých očekává, že by je mohl hodnocený plnit v následném období. Zároveň oznámí hodnocenému termín, ve kterém se uskuteční hodnotící (motivační) rozhovor
- ✓ hodnocený navrhne své cíle v písemné podobě /viz příloha č. 1/ tak, aby vycházely ze zveřejněných cílů hodnotitele a podporovaly je
- ✓ hodnocený vypracuje své sebehodnocení /viz příloha č. 2/

### **2. Průběh motivačního rozhovoru /předpokládaná doba rozhovoru cca 1 hodina/**

- ✓ úvod rozhovoru - přijetí hodnoceného
- ✓ hodnocený seznámí hodnotitele se svým sebehodnocením a návrhem vyhodnocení svých cílů a úkolů za uplynulé období
- ✓ hodnotitel seznámí hodnoceného s návrhem vyhodnocení jeho cílů a úkolů za uplynulé období
- ✓ hodnocený a hodnotitel se dohodnou na závazném vyhodnocení splnění cílů hodnoceného za uplynulé období
- ✓ hodnocený navrhne své cíle a úkoly pro příští období
- ✓ hodnotitel koriguje navržené cíle hodnoceného v souladu se svým návrhem
- ✓ hodnocený a hodnotitel se dohodnou na závazném znění cílů a úkolů hodnoceného na příští období
- ✓ závěr hodnocení - potvrzení cílů

První hodnocené období po zahájení systému hodnocení je atypické tím, že nedochází k vyhodnocování cílů z minulého období. Celý modelový průběh je součástí motivačního rozhovoru až v rámci vyhodnocování prvního období a definování cílů a úkolů pro období další.

## **VAZBY, NÁVÁZNÉ PODPROJEKTY**

### **1. Vazba na systém vzdělávání**

Cíle pro osobní rozvoj zaměstnance, dohodnuté při motivačním rozhovoru, budou zapracovány do plánu vzdělávání a plánu nákladů na vzdělávání tohoto zaměstnance pro hodnocené období.

## **2. Vazba na osobní rozvoj a plánování kariéry**

Součástí vyhodnocování uplynulého období je i vyhodnocení stávající pozice zaměstnance a možnost zařazení do personálních rezerv. Toto doporučení hodnotitele bude základním vstupem do systému plánování osobního rozvoje.

## **3. Vazba na systém odměňování**

Odměňování je závislé zejména na vyhodnocení jednotlivého cíle /úkolů/ bezprostředně po uplynutí sjednaného termínu jeho splnění. Výše finanční odměny je závislá na stupni splnění daného cíle či úkolů.

Míra splnění dohodnutých cílů pro osobní rozvoj hodnoceného se projeví ve vyhodnocení celkového výkonu po uplynutí celého hodnoceného období.

# **III. TYPY HODNOCENÍ**

## **1. Hodnocení řádné**

Klasické fungování systému hodnocení předpokládá stanovení cílů a úkolů na běžné období jednoho roku. Celofiremní řádné termíny hodnocení stanoví závazně řídicí postup.

Vyhodnocování cílů a úkolů se provádí jednak průběžně, po uplynutí termínu konkrétního nasmlouvaného cíle, jednak celkově, po skončení jednoročního hodnotícího období, kde se zhodnotí souhrnné splnění cílů a posoudí se celkový výkon hodnoceného zaměstnance za období.

## **2. Hodnocení příležitostné a mimořádné**

Provádí se při příležitosti, která přináší důvody pro nové přistoupení k hodnocení. Tyto příležitosti existují v omezeném množství a jsou jasně definované. Tento typ hodnocení se tedy užívá při následujících příležitostech:

- ✓ organizační změna /dílčí či zásadní změna pracovní činnosti zaměstnance/

- ✓ přijetí zaměstnance do pracovního poměru, resp. uplynutí zkušební doby /vstup zaměstnance v průběhu běžného hodnotícího období/
- ✓ ukončení pracovního poměru se zaměstnancem /výstupní vyhodnocení/
- ✓ vlastní žádost zaměstnance /odůvodněná žádost o přeformulování cílů či iniciování hodnocení nového, kdykoliv o to zaměstnanec požádá/

## **IV. STĚŽEJNÍ POJMY**

### **A. Cíle a měřítka**

Cíle a jejich měřítka jsou patrně jedním z nejdůležitějších, a zároveň nejobtížnějších součástí systému hodnocení. Dovedně stanovené cíle a adekvátně zvolená měřítka jsou zásadním faktorem úspěšnosti celého projektu. Proto je třeba jejich tvorbě věnovat maximální pozornost a důležitost.

#### **1. Cíle:**

**Cíle pro potřeby hodnocení by měli být S.M.A.R.T.:**

- |                   |   |
|-------------------|---|
| ✓ měřitelné       | <input type="checkbox"/> obsahující exaktní měřítko pro vyhodnocení             |
| ✓ splnitelné      | <input type="checkbox"/> realistické  |
| ✓ specifické      | <input type="checkbox"/> jednoznačné<br><input type="checkbox"/> srozumitelné   |
| ✓ časově vymezené | <input type="checkbox"/> datum splnění<br><input type="checkbox"/> délka trvání |
| ✓ výsledkové      | <input type="checkbox"/> hodnotící výstupy, výsledky pracovních činností        |

**Typově se cíle v systému hodnocení dělí na:**

a) **Rozvojové vize (změna kvality)**

Ctižádostivé cíle, překračující běžné zodpovědnosti, mění kvalitu, přinášejí nové, jsou v souladu s dlouhodobými strategickými cíly společnosti.

b) **Řízení úseku (změna kvantity)**

Základní povinnosti a činnosti příslušné funkce, stabilizují na vysoké úrovni současné plnění pracovních úkolů, většinou cyklicky se opakující operace.

c) **Manažerský rozvoj**

Odborný růst, vzdělávání, kvalifikace, co zaměstnanec potřebuje ke splnění svých klíčových i rozvojových cílů.

Poměr a počet jednotlivých cílů a úkolů se stanovuje individuálně a v závislosti na typu pracovní činnosti.

U vedoucích a specializovaných zaměstnanců převládají rozvojové cíle nad klíčovými úkoly, u výkonných zaměstnanců se poměr obrací ve prospěch úkolů, které se svým obsahem přibližují popisům pracovních činností.

Dohodnuté cíle a úkoly korespondují s rozvojovými potřebami společnosti a zabezpečují klíčové oblasti jejího stabilizování. Proto se pro účel hodnocení stanovují v omezeném množství jen vybrané z nich. Zároveň se tedy předpokládá, že hodnocený plní ještě další, běžné úkoly a cíle, standardním způsobem a v rozsahu vymezeným popisy pracovních činností. Tyto obvyklé pracovní činnosti jsou tedy spíše předmětem průběžné kontroly než hodnocení. Jejich plnění se promítne v hodnocení celkového výkonu zaměstnance za rok.

## **2. Měřítko**

Stanovení optimálního měřítko značně zvyšuje reálnost a splnitelnost příslušného výkonového cíle či úkolu.

### **Orientační příklad:**

splnění (ano/ne), počet (lidí, kusů, služeb, případů, návrhů, inovací, řešení), procenta (případů, návrhů, inovací, řešení), dokument (řídící dokument, písemný materiál), snížení nákladů (% , Kč), projekt, zavedení systému, zahájení stavby, spuštění provozu, spolehlivostní parametry, bezpečnostní parametry, ukazatele jakosti, absolvování školení (seminářů), úroveň znalosti (např. jazykové - angličtina, němčina - pasivně, aktivně...), racionalizace procesu (pracovního postupu), vyřešení problému, odstranění poruchy (+ časový limit), nástroje komunikace (informace, vyvěšení - Intranet, Exchange, příspěvek do databáze sdílení znalostí,... atd.).



## **B. Hodnotící (motivační rozhovor) a role**

Výsledkem rozhovoru je vyhodnocení cílů a úkolů z uplynulého období a stanovení cílů a úkolů pro období následující, a to na základě dohody hodnotitele s hodnoceným.

Rozhovor plní i významnou úlohu motivační, neboť jeho úkolem je stimulování hodnoceného ke zvyšování výkonu, iniciaci zpětné vazby a podpoře inovačního pracovního přístupu. Motivační rozhovor vychází z koncepce rolí a definování přístupů jejich nositelů:

### **Role hodnotitele**

Role hodnotitele spočívá především v roli komunikátora a koordinátora.

Hodnotitel v roli komunikátora hraje klíčovou úlohu zejména v počátku a v závěru hodnotícího rozhovoru. Nejprve uvolňuje atmosféru a navozuje otevřené, důvěrné prostředí a pozitivní náladu.

V průběhu rozhovoru uplatňuje hodnotitel navíc ještě roli koordinátora. Usměňuje návrhy hodnoceného, stále se zřetelem k jeho pochopení a ve snaze o nalezení možnosti konsensu, jak pro vyhodnocení, tak pro stanovení cílů.

Na závěr rozhovoru je úkolem hodnotitele povzbudit hodnoceného k další spolupráci a završit mnohdy náročný /či eventuelně napjatý/ rozhovor volnou neformální konverzací k odreagování.

## Role hodnoceného

Role hodnoceného spočívá především v roli inspirátora a navrhovatele.

Hodnocený má prvotní aktivní roli - předkládá sebehodnocení a navrhuje své vyhodnocení i formulaci cílů a úkolů na příští hodnocené období.

Tato aktivní a nebezodpovědná role zůstává hodnocenému po celou dobu hodnoceného období, a projevuje se opětovným iniciováním motivačního rozhovoru, pokud se na jeho straně vyskytnou překážky, které brání ve splnění cílů a úkolů tak, jak byly s hodnotitelem nadefinovány.

## C. Kariérový rozhovor

Součástí motivačního rozhovoru je tzv. kariérový rozhovor, při kterém se hodnotitel s hodnoceným dohodnou na očekávaném krátkodobém i dlouhodobém rozvoji a vývoji hodnoceného.

## V. ZPŮSOB VYHODNOCOVÁNÍ

### 1. Doplnkové využití kritérií

System hodnocení podle cílů nepracuje s hodnocením pracovních činností, ale orientuje se jen na výstupy, které odpovídají výsledkům těchto činností a tedy reálnému pracovnímu výkonu. **Jelikož však zastávaná pracovní činnost vyžaduje zpravidla několik základních a předvídatelných předpokladů pro její zdárné vykonávání, umožňuje systém postihnout tyto základní předpoklady pomocí hodnocení podle kritérií obvyklých pro manažerskou pozici (viz formulář souhrnné hodnocení v metodikách hodnocení jednotlivých funkcí).**

### 2. Vyhodnocování úkolů a cílů

Pro vyhodnocení cílů a úkolů je stanovena šestistupňová škála. Vyhodnocuje se splnění každého jednotlivého cíle /úkolů/ i celkový výkon (aritmetický průměr) hodnoceného za uplynulé období.

Obecně pro vyhodnocení platí, že cíl /úkol/ byl zcela splněn, došlo-li zároveň ke splnění v předpokládané: **kvalitě – kvantitě - čase**

### 3. Stupně plnění cílů:

### ■ Vynikající výkon (stupeň 6 )

Neobvykle výborný výkon dosahovaných výsledků s bez nutnosti vedení za obtížných podmínek nebo podmínek, které nebylo možno předvídat. Schopnost jednat vysoce profesionálně, takticky a diplomaticky. Výborná schopnost kooperace při plnění úkolů. Pravidelně předvídat problémy, zabránit jim a využít danou situaci ve prospěch pozitivního řešení. Silné stránky ve všech předpokladech pro výkon. Plné zvládnutí všech řídicích / profesionálních dovedností a znalostí, které jsou pro pracovní funkci zásadní. Schopnost přinášet nové pohledy na problémy a netradiční, ale účinné způsoby řešení.

### ■ výborný výkon (stupeň 5)

vysoce standardní úroveň dosahovaných výsledků s minimálním vedením často za obtížných podmínek nebo podmínek, které nebylo možno předvídat. Schopnost pravidelně předvídat problémy, zabránit jim a využít danou situaci ve prospěch pozitivního řešení. Silné stránky ve všech předpokladech pro výkon. Plné zvládnutí všech řídicích / profesionálních dovedností a znalostí, které jsou pro pracovní funkci zásadní. Celkový výkon jednoznačně přesahuje všechny požadavky na pracovní činnost

### ■ nadprůměrný výkon (stupeň 4)

nadstandardní úroveň výsledků s minimálním úsilím, často za obtížných podmínek nebo podmínek, které nebylo možno předvídat. Schopnost předvídat většinu problémů a pravidelně zahájit okamžitou činnost k nápravě, jakmile k problémům dojde. Silné stránky ve většině předpokladů pro výkon. Řídicí /technické/ profesionální dovednosti a znalosti v několika klíčových oblastech předčí ty, které se vyžadují pro výkon pracovní funkce. Celkový výkon přesahuje většinu požadavků na pracovní činnost.

### ■ odpovídající výkon (stupeň 3)

předpokládá úroveň dosahovaných výsledků někdy za obtížných podmínek jenom s příležitostným vedením. Schopnost předvídat problémy anebo zahájit včasnou činnost k nápravě. Silné stránky v předpokladech, které jsou kritické pro zastávání současné funkce. Řídicí /technické/ profesionální dovednosti odpovídají požadavkům funkce. Celkový výkon splňuje a někdy přesahuje požadavky na pracovní činnost.

### ■ výkon vyžadující zlepšení (stupeň 2)

nižší úroveň výsledků, než bylo možné očekávat, neschopnost poradit si s neobvyklými podmínkami, nutnost častých pokynů a vedení. Nedostatečná analýza problémů, chybí včasná činnost k nápravě. Nedostatky v jednom nebo více předpokladech, které jsou kritické pro současnou funkci. Řídicí /technické/

profesionální dovednosti neodpovídají plně požadavkům funkce. Celkový výkon nesplňuje zcela požadavky pracovní činnosti v jedné nebo dvou hlavních oblastech. Opětné hodnocení za tři až šest měsíců v zájmu zajištění pokroku směrem k odpovídajícímu výkonu.

#### ■ nepřijatelný výkon (stupeň 1)

úroveň výsledků ukazuje potíže při zvládnutí základních odpovědností pracovní činnosti, neefektivnost při neobvyklých podmínkách, je zapotřebí podrobných pokynů a oprav. Chybí vědomí problémů, které potom musí předvídat nebo napravovat jiní pracovníci. Nedostatky ve více než dvou předpokladech, které jsou kritické pro zastávanou funkci. Celkový výkon neodpovídá požadavkům na pracovní činnost ve třech nebo více hlavních oblastech. Je třeba zvážit okamžitou nápravu pro ponechání v současné funkci.

### 4. Sebezhodnocení

Účelem sebezhodnocení je:

- ✓ dát hodnocenému prostor ke zhodnocení svého vlastního výkonu
- ✓ motivace hodnoceného k přijetí zodpovědnosti za svůj výkon
- ✓ poskytnout hodnocenému příležitosti k vyjádření dalších sdělení pro nadřízeného, námětů, inovací a podnětů pro optimalizaci výkonu a tím k efektivnějšímu splnění celofiremních cílů /viz příloha č. 2/

## VI. ŘEŠENÍ SPORŮ

Tento postup se užívá, nedojde-li při vyhodnocování k dohodě hodnotitele a hodnoceného o stupni splnění cílů. Tento stav se zaznamená v příslušném poli Záznamu z motivačního rozhovoru, včetně termínu schůzky hodnotitele a hodnoceného s přímým nadřízeným hodnotitele. Jako nezávislý konzultant je ke schůzce přizván specialista pro řízení lidských zdrojů. Cílem schůzky je dosažení dohody o úrovni splnění cílů. Ze schůzky je pořizován písemný zápis.

Rovněž v rámci standardního motivačního rozhovoru /hodnotitel - hodnocený/ je možné vyžádání přítomnosti nezávislého konzultanta z oboru řízení lidských zdrojů; pokud se na tomto postupu dohodnou oba účastníci hodnocení.

## **VII. PODPORA HODNOCENÍ**

System hodnocení zaměstnanců je koncipován jako součást podpory v komplexním informačním systému.

Předpokládaná podpora by měla splňovat následující požadavky:

- celofiremní strom cílů /Schéma, kaskádování strategických cílů/ - přehled, koordinace
- databáze dohodnutých výkonových cílů a úkolů
- databáze termínů splnění
- databáze hodnocených zaměstnanců
- databáze výsledků hodnocení /stupně splnění cílů a úkolů/
- databáze cílů osobního rozvoje
- šablony hodnotících formulářů
- databáze personálních rezerv
- vyhodnocování splnění cílů /úkolů/
- porovnávání definovaných cílů /úkolů/ se skutečností /zaměstnanec, úsek, celá firma/

Součástí požadované podpory by měla být i schopnost přímých vazeb ze systému hodnocení; zejména do mzdového systému, systému vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců.

## Příloha č. 1 Příprava na hodnotící pohovor

Jméno: .....

Funkce.....

### I. CÍLE, KTERÉ CHCETE DOSÁHNOUT V PŘÍŠTÍM ROCE

/Vyplní - **v písemné podobě** - HODNOCENÝ - jako přípravu a podklad k motivačnímu rozhovoru/

#### Rozvojové vize:

Cíle:	Měřítko	Datum splnění
1)		
2)		
3)		

#### Řízení úseku:

Úkoly	Měřítko	Datum splnění
1)		
2)		

#### Manažerský rozvoj:

Cíle.	Měřítko	Datum splnění
1)		
2)		

**SEBEHODNOCENÍ***Hodnocení manažera za uplynulé období - podklad k motivačnímu rozhovoru***Jméno hodnoceného:**

.....

A. Kritéria sebehodnocení:Střední management:

Kritérium	Stupeň hodnocení					
	1	2	3	4	5	6
Využívání a úspora zdrojů	1	2	3	4	5	6
Dodržování stanovených systému, nařízení, normativ. aktů, atd.	1	2	3	4	5	6
Zavádění a využívání nových metod a postupů	1	2	3	4	5	6
Plánování	1	2	3	4	5	6
Komunikace v rámci společnosti a navenek	1	2	3	4	5	6
Hodnocení a rozvoj schopností podřízených	1	2	3	4	5	6
Praktická řídicí činnost	1	2	3	4	5	6
Osobní rozvoj	1	2	3	4	5	6
Úroveň:	1 neuspokojivá	2 vyžaduje zlepšení	3 odpovídá očekávání	4 lepší než očekávání	5 výborná	6 vynikající mimořádná

Vrcholný management:

Kritérium	Stupeň hodnocení					
	1	2	3	4	5	6
Koncepce využívání zdrojů a úspory	1	2	3	4	5	6
Strategické plánování	1	2	3	4	5	6
Rozvoj a řízení systému jakosti	1	2	3	4	5	6
Komunikace ve vnějších vztazích firmy	1	2	3	4	5	6
Týmová práce a rozvoj firmy	1	2	3	4	5	6
Rozvoj lidských zdrojů ve své působnosti	1	2	3	4	5	6



Osobní rozvoj					1	2	3	4	5	6
Úroveň:	1 neuspokojivá	2 vyžaduje zlepšení	3 odpovídá očekávání	4 lepší než očekávání	5 výborná			6 vynikající mimořádná		

B. Vyjádření hodnoceného:

Co se Vám v uplynulém období podařilo?

V čem byste svůj dosažený výkon navrhoval/a/ zlepšit?

Jak a kam chcete směřovat svou perspektivu /osobní kariéru/ ve společnosti ?

Na co by se měla firma zaměřit, abyste mohl/a/ dosahovat ještě lepších pracovních výsledků?

Které Vaše schopnosti a dovednosti nejsou v současnosti využity a proč?

