

**Nakladatelství FORUM, s. r. o.**



**16** zemí  
světa  
28 let tradice

**e-Seminář**

**Hodnocení zaměstnanců**

---

**1. lekce: Základní parametry efektivního hodnocení  
zaměstnanců**

---

Mgr. Marek Velas

**Autor:** Mgr. Marek Velas

**Redakční úprava:** PhDr. Klára Platilová, Ph.D.

**Vedoucí projektu:** Mgr. Anna Zavadilová

Nakladatelství FORUM, s. r. o.

Střelničná 1861/8a

Praha 8 – Kobylisy

182 00

© Nakladatelství FORUM, s. r. o., Praha 2017

## Obsah

1	Úvod .....	4
2	Fáze procesu hodnocení.....	6
3	Typy a formy hodnocení.....	7
3.1	Hodnocení pravidelné .....	7
3.2	Hodnocení nárazové/nepravidelné.....	8
3.3	Hodnocení kontrolní .....	9
4	Další typy a formy hodnocení .....	10
4.1	Nejčastější důvody pro hodnotící pohovor .....	11
5	Nástroje hodnocení .....	13
5.1	Rozhovor.....	13
5.2	Pozorování .....	13
5.3	360° zpětná vazba .....	14
5.4	Sebehodnocení .....	14
5.5	Hodnocení na základě plnění norem a standardů .....	15
6	Zaškolení hodnotitelů .....	16
6.1	Standardy zaškolování hodnotitelů .....	17
7	Zvací proces.....	18

## 1 Úvod

*„Hodnocení zaměstnanců patří k významným povinnostem vedoucích zaměstnanců a správně provedené hodnocení vede k odkrytí rezerv a slabin ve výkonu zaměstnanců, k lepšímu využití jejich potenciálu, ocenění jejich pracovních výsledků a k vyjasnění personálních vztahů na daném pracovišti“.*

S ohledem na důležitost a komplexnost tohoto úkolu jsme se rozhodli poskytnout základní informace a funkční postupy všem zájemcům z řad personalistů, vedoucích pracovníků či tvůrců hodnoticích systémů ve společnostech. Naším cílem je vytvořit **ucelený přehled** o postupech při tvorbě hodnocení, jeho realizaci a následném vyhodnocení výsledků.

Hodnocení zaměstnanců je v tomto textu vnímáno jako proces vedoucí z bodu A do bodu Z. Poradíme vám, jak **nastavit, zrealizovat a vyhodnotit zpětnou vazbu** na základě daných standardů a tvrdých kritérií.

E-Seminář, který touto lekcí začínáme, postupně rozpracovává problematiku hodnocení zaměstnanců jako **postup**. První lekce představuje úvod do tématu s nezbytnou dávkou teorie, abychom se zorientovali v jeho základních obrysech a pojmech, které nás budou provázet celým e-Seminářem.

V závěru každé lekce si budete moci nově nabyté znalosti ověřit prostřednictvím interaktivního testu. V dalších lekcích nebudou chybět ani praktická doporučení, upozornění na nejčastější chyby a nedostatky, jimž lze důkladnou přípravou předejít. V neposlední řadě vám nabídneme ukázky pozvánek či vzorových formulářů, kterými se můžete ve své praxi inspirovat.

### Na jaký způsob hodnocení se zaměříme?

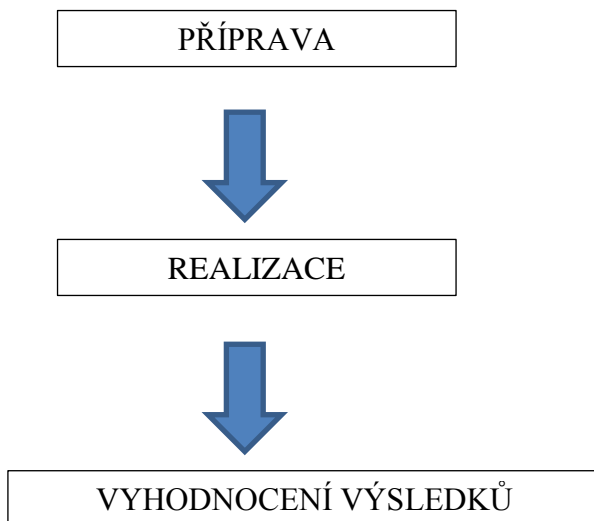
Zaměříme se na hodnocení zaměstnanců jako základního nástroje motivace a řízení zaměstnanců, ovlivňujícího v podstatné míře efektivní fungování pracovních týmů a vytvářejícího podmínky pro kvalitní vztahy na pracovišti.

## Co je smyslem hodnocení?

Obvyklým smyslem hodnocení je posoudit dlouhodobě dosahované pracovní výsledky zaměstnance, a to na základě jednotně stanovených kritérií hodnocení, jednotné procedury hodnocení a pravidel pro uplatnění výsledků hodnocení.

## 2 Fáze procesu hodnocení

Obvyklý proces hodnocení se skládá ze **tří fází**, které na sebe logicky navazují, a to:



Každé z těchto fází věnujeme jednu z následujících lekcí našeho e-Semináře, v nichž se důkladněji zaměříme na jednotlivé kroky.

### 3 Typy a formy hodnocení

Hodnocení zaměstnanců můžeme rozdělit na pravidelné, nárazové a kontrolní.

#### 3.1 Hodnocení pravidelné

Pravidelné hodnocení spočívá v opakovaném systematickém posouzení. Jde o hodnocení, kdy je předem jasné, za co budou zaměstnanci hodnoceni. Obvykle má za následek rozdělení pohyblivé složky mzdy či speciální odměny.

Pravidelné hodnocení je striktně vázáno na **časový úsek**. V praxi se můžeme setkat s hodnocením:

- po hodině,
- po směně,
- po pracovním dni,
- po týdnu,
- po měsíci,
- po čtvrtletí,
- po roce,
- po projektu

nebo i s kombinacemi těchto časových úseků.

Výběr intervalu hodnocení je z části dán **zvykově a historickými důvody**, kdy například dělníci ve výrobě v 19. století byli hodnoceni po směně a následně vyplaceni. Ve výrobě se také dá velmi jasně určit plán výroby a následná odchylka skutečné výroby od plánu. V dnešní době je pro výrobu či restaurační zařízení typické hodnocení zaměstnanců na bázi směn, naopak třeba administrativní pracovníci jsou hodnoceni ročně, obchodníci jsou hodnoceni na týdenní bázi.

Společným znakem je **hodnocení rozdílu mezi plánem a výsledkem**. Ve výrobě jsou hodnoceny ještě parametry jako zmetkovost, práce s materiálem, inovativnost zaměstnanců atd.

### !Důležité

Klasické fungování systému hodnocení předpokládá **stanovení cílů a úkolů na běžné období jednoho roku**. Celofiremní řádné termíny hodnocení by měly být stanoveny **směrnici či formálním postupem**.

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

### 3.2 Hodnocení nárazové/nepravidelné

Nárazové hodnocení je hodnocení, které může přijít tzv. na objednávku managementu, nového vlastníka či z důvodu zavádění nových změn ve firmách. Nárazové hodnocení bývá také **nástrojem personálního auditu**.

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 je možné využít 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 hodnocovacího období,
- ukončení pracovního poměru se zaměstnancem,
- výstupní vyhodnocení,
- odůvodněná žádost o přeformulování cílů hodnocení,
- vlastní žádost zaměstnance, kdykoliv o to zaměstnanec požádá.



### !Důležité

Hodnocení je takto použito pro sběr různých dat a nemá obvykle za následek rozdělení odměn či plošné změny.

### 3.3 Hodnocení kontrolní

Podle potřeby můžete provést kontrolní rozhovor. Je vhodné sejít se k tomuto účelu s hodnoceným alespoň jednou v období mezi dvěma ročními hodnoceními.

#### Co je účelem kontrolního rozhovoru?

- Připomenout si obsah formulářů vyplněných při posledním hodnocení.
- Ověřit, zda pracovní výkony v mezidobí odpovídají tomu, jak byl zaměstnanec hodnocen.
- Posoudit, jak hodnocený i hodnotitel využívají podněty (návrhy ke zlepšení) a plní úkoly z provedeného ročního hodnocení a jak jsou spokojeni se vzájemnou spoluprací.
- Ověřit, jak jsou plněny stanovené cíle (nebo vykonávány vymezené činnosti), podle situace změnit nebo doplnit jejich zadání.
- V případě nedostatků ve výkonnosti a v plnění cílů nalézt příčiny a přijmout opatření.
- Vyvodit závěry a motivovat pro další práci zaměstnance a vzájemnou spolupráci.

### !Důležité

Záleží na vás, zda z kontrolního rozhovoru pořídíte nějaký **zápis**. Jakýkoliv zápis je však určen jen pro potřeby hodnotitele a hodnoceného.

## 4 Další typy a formy hodnocení

V praxi se můžeme setkat ještě s celou řadou dalších typů a forem hodnocení používaných z nejrůznějších důvodů a v odlišných situacích. Představme si nyní blíže některé z nich.

- **Sebehodnocení**

Sebehodnocení spočívá v tom, zaměstnanec hodnotí a oceňuje svou vlastní práci, své přínosy a rezervy a případně zvažuje své možnosti. Podrobněji se mu budeme věnovat ještě v další kapitole.

- **Hodnocení podle cílů**

Při tomto typu hodnocení zaměstnanec s nadřazeným posuzují míru dosažení minulých pracovních cílů a stanovují si cíle a úkoly pro příští období.

- **Psychologické hodnocení**

Psychologické hodnocení se týká osobnostních, manažerských a profesních charakteristik, předpokladů pro práci, potenciálu zaměstnanců či možností hodnoceného. V praxi se používají testy MBTI, Hoganovy testy, Belbinův dotazník týmových rolí, Testy DISCO atd.

- **Assessment Centres**

Assessment centra se využívají pro posouzení projevů chování skupiny kandidátů na pracovní pozici. Obvykle se tato metoda kombinuje též s psychologickou diagnostikou.

- **Vizuální hodnocení**

Hodnocení pozorováním je v současnosti hojně používané. Jde o hodnocení pracovníka přímo při práci. Může být provedeno i anonymně, například pomocí tzv. mystery shoppingu, kdy hodnotitel předstírá, že je zákazník, a hodnotí projev pracovníka.

- **Audio hodnocení**

Hodnotit lze též vedení telefonického rozhovoru s pracovníkem callcentra či obchodního zástupce. Obvykle se sleduje celá řada kritérií, jakými jsou pozdrav, prezentace společnosti ochota pracovníka, prodejní proces po telefonu či schopnost udržení zákazníka.

#### 4.1 Nejčastější důvody pro hodnotící pohovor

- **Změna funkce**

Hodnotící pohovor doporučujeme v každém případě provést před převedením pracovníka na jinou funkci s podstatnou změnou pracovní náplně nebo před zásadní změnou pracovní náplně v rámci dané funkce.

- **Končící adaptace**

Rovněž je velmi vhodné a přínosné provést hodnocení před ukončením zkušební doby zaměstnance, stážisty či praktikanta.

- **Změna odměňování**

V neposlední řadě doporučujeme důkladné posouzení před úpravou osobního ohodnocení či přeražení pracovníka do vyšší platové třídy. Takové hodnocení se neprovádí v případě hromadných úprav základních platů zaměstnanců, při provádění změn platových předpisů, při valorizaci platů atd.

Pracovníci se v organizaci adaptují na **dvě oblasti**:

##### 1) na vlastní pracovní činnost

- zařazení pracovníka po dokončení odborné přípravy na povolání,
- změna pracovního zařazení pracovníka v rámci podniku,
- návrat pracovníka na původní pracoviště po nemoci, mateřské dovolené apod.,
- uskutečňování inovací.

## 2) na sociální podmínky práce

- změna prostředí,
- změna nástrojů,
- změna vedoucího pracovníka atp.,
- hodnocení talentu,
- hodnocení kompetencí,
- hodnocení výkonu,
- hodnocení cílů.

## 5 Metody hodnocení

V této kapitole se věnujeme nejužívanějším nástrojům hodnocení.

### 5.1 Rozhovor

Rozhovor je králem hodnocicích metod. Je dobrým spojencem, ale také nemilosrdným nepřítelem. Konkrétním postupem při rozhovoru se budeme podrobněji zabývat ve 3. lekci našeho e-Semináře. Nicméně je důležité si uvědomit, proč je dnes rozhovor **nejrozšířenějším nástrojem hodnocení**.

Mnohaletá praxe ukázala, že při jednostranném a formálním hodnocení se nedaří dosáhnout toho, aby hodnocení pracovníků optimálně plnilo všechny firemní cíle. Výsledky z takového hodnocení jsou izolované od názoru podřízeného, který se při jednostranném rozhovoru ocitá v pasivní roli. Kromě toho ani snaha maximálně formalizovat postupy hodnocení neodstranila jeho neatraktivnost jak pro hodnotitele, tak pro hodnocené.

Východiskem je **otevřený dialog** o cílech a rozhodnutích vedoucího o jejich plnění, tedy systém hodnocení pracovního výkonu založený spíše na **principu dohody nebo smlouvy** než na řízení pomocí příkazů. Tento systém podporuje **propojení individuálních cílů pracovníka s cíli organizace**. Řízení pracovního výkonu je považováno za širší a komplexnější přístup, jehož nejvýraznějším rysem je schopnost zabezpečování soustavného zlepšování výkonu týmů i jednotlivců podle předem stanovených cílů organizace.

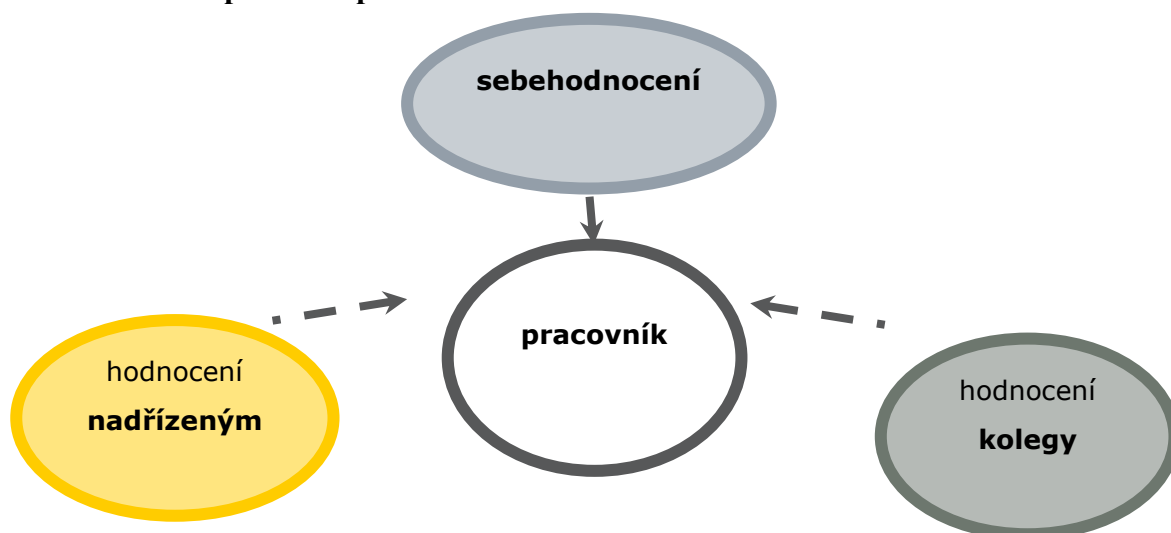
### 5.2 Pozorování

Pozorování může odkrýt fakta, která zůstávají v rámci rozhovoru skryta, protože si je sám hodnocený neuvědomuje, a tudíž je nezmíní. Jedná se o jeden z nejstarších nástrojů hodnocení. Nevýhodou této techniky je subjekt pozorovatele, který může nekontrolovaně ovlivnit průběh pozorovaných činností. Při pozorování se používají různé záznamové listy, archy, formuláře a checklisty.

### 5.3 360° zpětná vazba

Metoda 360° je velice objektivní proto, že **hodnoceného hodnotí celý okruh lidí**, kteří se zaměstnancem spolupracují. Mimo jiné se navíc hodnocený hodnotí sám. Kritéria hodnocení daného pracovníka v klíčových rolích se stanoví předem (např. motivace podřízených, předávání informací, hodnocení podřízených apod.). Výstupem je srovnání jednotlivých hodnocení, zhodnocení aktuální kvality vykonávání jednotlivých rolí a stanovení rozvojových potřeb.

Vizualizace vztahů při 360° zpětné vazbě:



### 5.4 Sebehodnocení

Metodu sebehodnocení jsme si již představili. Její nedostatky spočívají v tom, že **hodnocený většinou nezná jasné cíle a normy, podle kterých by mohl hodnotit svůj výkon**. Mezi hodnoceným a hodnotitelem by měla existovat důvěra také v tom směru, že hodnocený ví, že jeho sebehodnocení nebude zneužito.

#### !Důležité

Bohužel praxe poukazuje na to, že se při provázanosti hodnocení s odměňováním objevuje tendence své výkony nadhodnocovat, pokud není takto provázáno, má hodnocený tendenci se spíše podceňovat.

Při sebehodnocení by zaměstnanec měl zvážit své úspěchy, plnění svých cílů v hodnoticím období a měl by umět **vysvětlit příčiny případných nedostatků**.

### 5.5 Hodnocení na základě plnění norem a standardů

Tato metoda se orientuje na výstupy v minulosti a využívá se nejčastěji pro hodnocení dělníků ve výrobě. Nejdříve je zapotřebí **stanovit normy nebo standardy**, popř. jejich očekávanou úroveň a seznámit s nimi jednotlivé pracovníky. Poté se porovnají skutečné výkony s těmito normami. K tomu slouží **řada metod** (průměrná výroba skupiny připadající na pracovníka, vzorek práce, názor experta apod.).

#### **!Důležité**

Výhodou metody je **vysoká objektivita**. Musí být ale splněno kritérium, že pracovníci považují normy za **spravedlivé a přiměřené**.

## 6 Zaškolení hodnotitelů

V rámci přípravy na hodnocení je vhodné zaučit hodnotitele a připomenout jim hlavní rizika při hodnocení. Zaškolení hodnotitelů je obvykle podceňováno. Musíme si však uvědomit, že se schopností hodnotit se hodnotitelé se nerodí. Dovednost hodnotit je potřeba cvičit a dvouhodinový praktický nácvik je lepší než nic.

Obsah **školení hodnotitelů** lze pochopit z následující přehledné pozvánky, kterou můžete využít jako vzor.

*Vážené kolegyně, vážení kolegové,*

*rádi bychom Vás pozvali do rozvojového programu pro vedoucí pracovníky, který bude zaměřen na téma Motivace a hodnocení zaměstnanců.*

*Školení se uskuteční dne ..... od 9:00 do 16:00 v prostorách naší společnosti.*

*V případě potřeby nás kontaktujte.*

*Děkujeme Vám za spolupráci.*

*Vaše personální oddělení*

### **Program školení:**

8:45–9:00 Registrace účastníků + ranní káva

9:00–10:45 Role vedoucího při hodnocení – metody stanovení cílů a účelu hodnocení pracovní výkonnosti – praktický nácvik technik práce s cíli, využití metody S. M. A. R. T., dopady hodnocení na motivaci podřízených.

10:45–11:00 Přestávka na občerstvení

11:00–12:00 Odpovědnosti a pravomoci vedoucího při procesu hodnocení – příprava vedoucího na hodnocení, záznam hodnocení, spolupráce s personálním oddělením.

12:00–13:00 Společný oběd



13:00–14:30 Realizace hodnocení a rizikové faktory hodnocení – stavba hodnotícího pohovoru, simulace hodnotících pohovorů, následná zpětná vazba včetně redukce chyb v komunikaci s hodnoceným.

14:30–14:40 Přestávka na občerstvení

14:45–15:30 Uzavření hodnocení a interpretace výsledků – práce s výsledky hodnocení; plánování kariéry hodnoceného – vytvoření souladu mezi pracovníkovou způsobností, pracovní funkcí a pracovní činností, navazující proces odměňování.

15:30–16:00 Závěrečná diskuse – odpovědi na dotazy účastníků

## 6.1 Standardy zaškolování hodnotitelů

Představme si ještě některé zásady, které bychom měli při zaškolování hodnotitelů vždy dodržovat.

- Školení hodnotitelů organizuje pracovník personalistiky.
- Realizaci samotného zaškolování by měl provádět **zkušený interní či externí školitel**.
- Účastní se ho **všichni hodnotitelé** pověřeni hodnocením, vedoucí, kteří mají podřízené zaměstnance nebo jsou pověřeni provádět hodnocení zaměstnanců.
- Školení je vhodné provádět ideálně **několik týdnů před stanoveným termínem realizace** pohovorů.
- Cílem by měla být **praktická zkušenost** za použití trénování dovednosti hodnotit a vést hodnotící rozhovor.

## 7 Zvací proces

Zvací proces spočívá v **oslovení cílové skupiny účastníků hodnocení**. Nejčastěji takto zaměstnance oslovuje vedoucí pracovník. Může k tomu využít kanály různého typu. Vždy je vhodné způsoby oslovení kombinovat. Například zvací email či informační dopis s přečtením informace na poradách zaměstnanců.

### **!Důležité**

Bývá častým jevem, že ne všichni zaměstnanci mají přístup k e-mailu či pracují v kancelářích. S ohledem na tyto skutečnosti vybírejte vhodnou formu pozvání k hodnocení.