

Nakladatelství FORUM, s. r. o.



16 zemí
světa
28 let tradice

e-Seminář

Hodnocení zaměstnanců

4. lekce: Vyhodnocení výsledků

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	Obvyklé výsledky hodnocení	5
3	Cíle vyhodnocení	6
4	Příklady neobvyklých výstupů hodnocení	8
5	Role nadřízených hodnotitelů	11
6	Prezentace výsledků hodnocení	12
	6. 1 Prezentace hodnocení pomocí tabulky	12
	6. 2 Prezentace hodnocení pomocí grafu	13
	6. 3 Prezentace hodnocení pomocí hodnotící zprávy	13
	6. 4 Ukázka závěrečné hodnotící zprávy	14
7	Vazba výsledků hodnocení	16
	7. 1 Vazba na systém vzdělávání	16
	7. 2 Vazba na plánování kariéry	17
	7. 3 Vazba na systém odměňování	17
	7. 4 Vazba na revizi pracovních pozic	17
	7. 5 Vazba na obchod, strategii obchodu a plánování	18
8	Zajímavé informační zdroje	19

1 Úvod

Právě se začínáte do poslední lekce našeho e-Semináře. Rádi bychom vám touto cestou poděkovali za jeho prostudování. Doufáme, že byl přínosný pro vaši praxi.

Jeho smyslem bylo představit hlavní náležitosti hodnocení zaměstnanců a ukázat na praktická úskalí při přípravě, realizaci a vyhodnocení výsledků tohoto hodnocení. V závěrečné kapitole si ukážeme, **co lze s danými výsledky hodnocení provést**, jak široké mohou mít využití a do jakých oblastí firmy či organizace mohou zasáhnout.

Hlavním cílem hodnocení je **získat přehled o plnění cílů**, a to jak tvrdých, tak měkkých. Pokud nebyly vedoucími/firmou předem nastaveny konkrétní splnitelné cíle za definovaný časový úsek (směna, den, měsíc, rok...), nemůžeme hovořit o hodnocení, ale pouze o jakémisi **zhodnocení představ**. V praxi se z tohoto důvodu při prvním hodnocení, například v rámci nastavení nového systému hodnocení ve firmách, nehovoří o hodnocení, ale o **pilotním nastavení cílů v rámci nastavení systému hodnocení**. Teprve druhé kolo hodnocení po specifikovaném časovém úseku je skutečným hodnocením.

V následujícím textu vás čeká široká paleta možných využití **obvyklých i neobvyklých zjištění**, která z hodnocení zaměstnanců vzejdou. Zaměříme se na obsah i možné podoby vyhodnocení výsledků pomocí **hodnotící zprávy**. Na konkrétním příkladu si ukážeme, jak lze tyto výsledky prezentovat, a upozorníme na pravidla, která je vhodné dodržet, abychom se v tomto posledním kroku nedopustili vážného pochybení.

Poukážeme také na to, jakou **vazbu** mohou mít zjištěné výsledky **na systém vzdělávání, odměňování, plánování kariéry a revizi pracovních pozic**, abychom z celého procesu vytěžili maximum užitku pro všechny zúčastněné aktéry.

V závěru lekce si opět budete moci prověřit své znalosti prostřednictvím interaktivního testu.

2 Obvyklé výsledky hodnocení

Reálným výsledkem hodnocení bývají zpravidla:

- úpravy výrobního programu,
- změny v procesech,
- nastavení nových pracovních cílů,
- změna měřítek hodnocení,
- množství patentů a zlepšováků,
- informace o náladě či motivaci zaměstnanců,
- přehled o hrozících rizicích atd.

Výsledkem také mohou být **požadavky zaměstnanců vůči firmě** v oblasti odměňování, řízení kariéry, a zejména v oblasti jejich rozvoje.

Fyzickým výsledkem jsou obvykle vyplněné formuláře, pracovní checklisty, záznamy kvality, procesní mapy, analytické zprávy atd.

Standardně také pracovník personalistiky zpracovává **celkovou zprávu o hodnocení zaměstnanců firmy**.

!Důležité

Lze sledovat úplně vše, „pouze“ je nutné vyladit sledovaná kritéria.

3 Cíle vyhodnocení

Při vyhodnocování výsledků hodnocení je nutné začít u **předem nastavených cílů**. Zde hodnotitelé a personalisté sledují plnění cílů oproti původnímu očekávanému či plánovanému stavu.

V rámci práce na vyhodnocení výsledků jsou zpravidla **sledovány tyto cíle**:

- efektivita, inovativnost a produktivita práce,
- možná rizika a problémy ve výrobě,
- náklady,
- typy, výsledky, náklady práce zaměstnance,
- výsledky řízení výkonu zaměstnanců,
- motivace zaměstnanců, rozvoj, dopady a využití nástrojů motivace, zapojení zaměstnanců do nových pracovních činností,
- pravidelná komunikace se zaměstnanci o jejich pracovním výkonu a
- způsoby a výsledky rozvíjení odbornosti a osobnostních charakteristik – znalosti, dovednosti a postoje zaměstnanců,
- stabilizace a adaptace zaměstnanců v organizaci,
- zvyšování spokojenosti zaměstnanců s vykonávanou prací a pracovními podmínkami,
- poskytování výstupů potřebných pro realizaci dalších personálních činností, jakými jsou plán vzdělávání, plánování personálních rezerv atd.,
- dosažení vyšší objektivity při posuzování zaměstnanců,
- vymezení dalšího osobnostního rozvoje zaměstnanců, včetně určení jejich další odborné průpravy,

- získání podkladů k přehodnocení pracovních náplní zaměstnanců,
- informace a podklady pro úpravu platového ohodnocení zaměstnanců,
- zlepšení informovanosti, dosažení průchodnosti informací, nalezení úzkých hrdel komunikačních toků v týmech či ve firmě.

4 Příklady neobvyklých výstupů hodnocení

Nejčastější výstupy, jako je hodnocení výroby či obchodníků, nemá smysl zmiňovat. Dnes je různě kvalitní hodnocení těchto profesí ve společnostech standardem bez ohledu na velikost. Zajímavější jsou specifické výstupy z hodnocení zaměstnanců, které se nárazově objevují a se kterými se musí hodnotitel-vedoucí-personalista vypořádat.

- **Zvláštní schopnosti zaměstnance**

Nezaznamenávají se běžné schopnosti odpovídající popisu pracovní funkce a závěrům hodnocení. K vyplnění je důležité zajímat se nejen o pracovní výkony, ale také o zájmy a zkušenosti zaměstnance. U některých zaměstnanců může tato oblast zůstat nepopsána.

- **Žádost o spolupráci při řešení specifického problému**

Tímto se myslí žádost a stanovení pomoci či nabídky spolupráce na řešení osobních krizových situací.

Jde o celou škálu problematických situací, či dokonce patologií:

- zaměstnancovy dluhy či exekuce,
- závislost na návykových látkách,
- gamblerství,
- úmrtí v rodině,
- dlouhodobé nemoci a zranění atd.

V každém případě by měla být zahájena diskuze o pomoci. V průběhu poskytování pomoci lze využít odborníka na danou oblast – firemního právníka, psychologa či rodinného poradce.

Personální útvar v tomto případě zajišťuje zorganizování pomoci. Typ podpory závisí na firemní kultuře.

- **Návrhy na rozvoj kariéry zaměstnance**

Sledovanými kritérii jsou:

- zda má pracovní zařazení zůstat beze změn (zaměstnanec dosáhl hranice svých možností),
- získání další odbornosti, nové specializace nebo vyšší pravomoci pro zaměstnance,
- zařazení do manažerských rezerv firmy (do přípravy na vyšší a odborné funkce) – průnik do řízení talentů – tzv. talent management,
- zda má na to, aby po další přípravě zastával vedoucí funkci, případně jakou,
- zda má zaměstnanec vykonávat tutéž pracovní funkci jinde v rámci firmy a z jakých důvodů,
- zda je potřebné, aby zaměstnanec změnil profesi.

V případě komentáře pracovníkem může být uvedena také **motivace zaměstnance ke změně** (jeho přání a představy do budoucna) a **časový horizont změn**.

- **Mobilita zaměstnanců**

V případě firemní nabídky práce s jiným místem výkonu bývá toto téma součástí hodnocení. Po nabídce na změnu místa práce následují jednání a identifikace typu pomoci zaměstnanci, nabídka tzv. „výpomocného balíčku“ pro přesun na jiné místo.

- **Psychologické posouzení profesních předpokladů**

Důvody pro spolupráci s psychologem jsou:

- ověřit, jaké jsou příčiny problémů v práci a dosahovaných pracovních výsledků,
- ověřit, zda má zaměstnanec předpoklady ke zvládnutí vyšší, zodpovědnější nebo náročnější funkce a ke zvládnutí odborné přípravy,

- posoudit způsobilost k dalšímu výkonu funkce vzhledem k věku, zdravotním či jiným potížím a poskytnout zaměstnanci psychologické poradenství.

!Důležité

Vytvoření psychologického profilu zaměstnance musí být zadáno specializovanému pracovníkovi. V praxi jde o **externího psychologa**.

- **Vzdělávací potřeby zaměstnance**

Vzdělávací potřeby zaměstnance ukazují, jaké **vzdělávací a rozvojové aktivity** zaměstnanec podle svého názoru či názoru vedoucího potřebuje k úspěšnému výkonu práce a k budoucímu výkonu, respektive rozvoji schopností (případně k rozvoji jeho pracovní kariéry). Uvedená doporučení a stanovené tematické oblasti jsou pro personální útvar podkladem k plánování vzdělávacích programů, tzv. **plánu vzdělávání**.

Povinné vzdělávací akce, např. školení BOZP, školení na vysokozdvizné vozíky, školení řidičů a další povinná školení pro výkon povolání, nejsou obvykle uváděna.

!Důležité

Ve většině případů **zaměstnavatelé nejsou povinni psychologickou pomoc poskytnout**, jde o morální povinnost, nikoliv zákonnou, vyjímaje samozřejmě povinnosti dané zákonem: uvolnění pracovníka pro návštěvu lékaře, poskytnutí první pomoci, ochranných prostředků, BOZP dle potřeby zaměstnanců atd. Nicméně zaměstnávat či platit psychologa zaměstnavatelé zaměstnancům nemusejí.

5 Role nadřízených hodnotitelů

Za výsledek hodnocení je zodpovědný hodnotitel, který skládá účty svému nadřízenému.

Nadřízení jednotlivých hodnotitelů spolu s nimi vyhodnotí výsledky a přijmou opatření, která umožňují **realizaci závěrů hodnocení u jednotlivých pracovníků**. Zároveň vyhodnotí celkové výsledky hodnocení, způsob formulování závěrů a objektivitu použitého postupu (rozptyl výsledných hodnot, náročnost hodnocení).

!Důležité

Současně je možné navrhnout **změny v použité metodice jednotlivých kritériích** pro příští hodnotící období tak, aby byla zvyšována účinnost a efektivita systému hodnocení.

6 Prezentace výsledků hodnocení

Celkové výsledky jsou nejčastěji zpracovány pracovníkem personalistiky v tzv. **souhrnné zprávě z hodnocení**. Podoba výsledků je závislá na zvycích konkrétní společnosti. Může mít formu prostého textu v rozsahu jedné strany či propracované zprávy s dopady do oblastí výroby, obchodu, odměňování, motivace atd. za využití přehledných grafů a tabulek.

Hlavním cílem prezentace výstupů hodnocení by vždy měla být **srozumitelnost a celistvost výsledků**. Cílovou skupinou pro seznámení s výsledky hodnocení jsou **všichni zaměstnanci**.

Ve společnostech je častým jevem, že se informace tzv. dávkuje podle typů zaměstnanců, tedy existuje určitá výběrovost při prezentaci výsledků. Například managementu společnosti se výsledky předávají komplexnější a „běžným“ zaměstnancům „ořezané“ o konfliktní zjištění. Zhodnocení morálnosti tohoto jevu ponecháme na čtenáři.

6.1 Prezentace hodnocení pomocí tabulky

Tabulka je způsob vizualizace srozumitelný úplně každému gramotnému čtenáři. Navíc pokud je propojena s řazením od nejčtenějšího výsledku, splňuje i kritérium přehlednosti. Tento způsob je historicky nejužívanější. Tvorba tabulky je nenáročná na čas, nepředpokládá žádné specifické vybavení či pokročilejší znalost kancelářských nástrojů.

Ukázka z praxe:

možnost seberealizace, uplatnění znalostí, dovedností, zkušeností	21%
příležitost k profesnímu a osobnímu rozvoji	19%
možnost pracovat v příjemném kolektivu	17%
možnost podílet se na rozvoji odborného vzdělávání	15%
možnost vykonávat smysluplnou a užitečnou práci	11%
přijatelné zaměstnání, kde výhody převažují nad nevýhodami	10%
možnost setkávat se se zajímavými lidmi, cestovat	7%
žádná z předchozích možností, práci vnímám pouze jako zdroj obživy	0%
jiné	0%

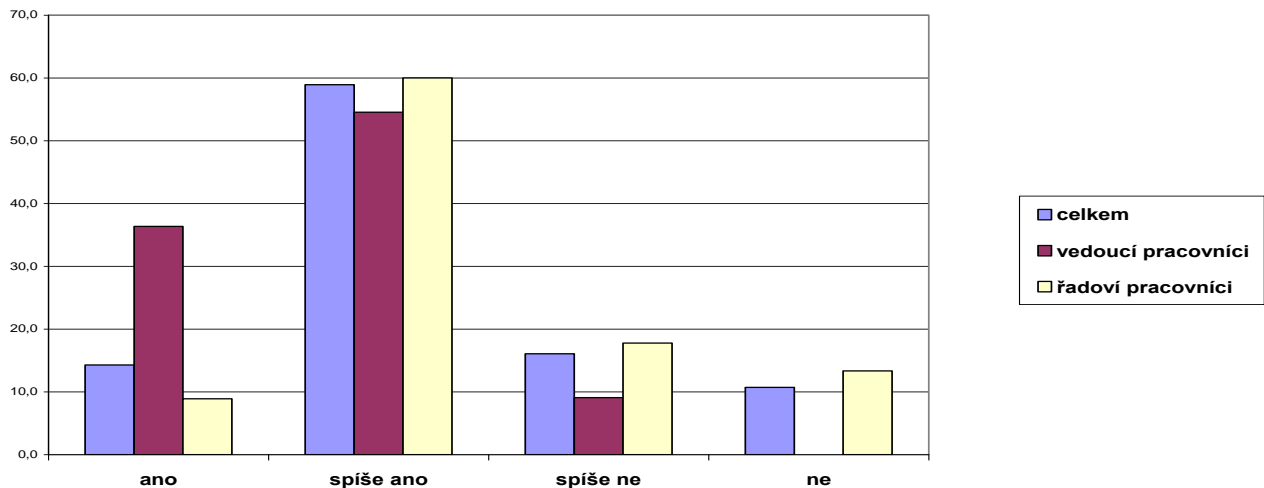
6. 2 Prezentace hodnocení pomocí grafu

Zhodnocení grafem je způsob vizualizace srozumitelný pouze určitému typu čtenářů.

Nedoporučujeme jej pro výrobní a pomocné profese, neboť tyto pracovníci se mohou v grafových přehledech „ztráct“. Naopak optimálním způsobem prezentace výsledků bude graf pro systematické profese – například management, odborné a technické profese.

Současně jde vcelku o náročnou metodu zpracování vyžadující úpravy pomocí pokročilejších nástrojů kancelářského softwaru (např. MS Word).

Jsou Vám pracovní úkoly sdělovány srozumitelně, v dostatečném předstihu



6. 3 Prezentace hodnocení pomocí hodnoticí zprávy

Každá hodnoticí zpráva představuje **shrnutí a vizualizaci podstatných jevů a výsledků z hodnocení**. Následně je distribuována zaměstnancům ve firmě. Musí však splňovat jistá vizuální kritéria.

!Důležité

Před vypuštěním zprávy na veřejnost je nutné jednotlivá zjištění **prokonzultovat s vrcholovým managementem firmy či s majitelem**. Oni rozhodují o tom, jaké informace a kdy přicházejí zaměstnancům.

6. 4 Ukázka závěrečné hodnoticí zprávy

Na ukázkou uvádíme **hodnoticí zprávu z praxe** vycházející z průzkumu spokojenosti zaměstnanců.

Milé kolegyně, milí kolegové,

jak všichni víte, zavádíme ve firmě model zvyšování jakosti a efektivity. Součástí tohoto modelu je rozhovor, jímž sledujeme výsledky práce, představy zaměstnanců o řízení firmy a jeho systémech, o pracovním prostředí, o kariérním postupu, rozvíjení osobních dovedností a o produktech a službách, které poskytujeme.

Tento rozhovor byl ve firmě realizován v březnu a dubnu roku 2016.

Celkové výsledky hodnocení jsou velmi pozitivní. V šetření byla většinou používána čtyřbodová škála.

ukázka čtyřbodové škály:

Ano	1
Spíše ano	2
Spíše Ne	3
Ne	4

Jestliže sečteme veškeré výsledky hodnocení, získáme celkové hodnocení 1,94.

Hodnocení společnosti

Výsledky týkající se celkového hodnocení společnosti jsou pozitivní. Kladně ji hodnotilo 80 % pracovníků. O své užitečnosti je přesvědčeno dokonce 91 % pracovníků.

Zlepšení by měla nastat především v oblasti výkonnosti firmy a v efektivitě práce.

Spokojenost zaměstnanců

Výsledky týkající se spokojenosti zaměstnanců s pracovní atmosférou a pracovním prostředím jsou rovněž velmi pozitivní. Ve firmě došlo k výraznému zlepšení pracovního prostředí. Pozitivní

charakteristiky pracovní atmosféry ocenilo 75 % pracovníků. Negativní přístup některých pracovníků by měl být řešen především individuálním přístupem jejich přímých nadřízených.

Pracovní výkon

Tato položka zahrnuje výsledky týkající se hodnocení pracovního výkonu, pracovního zařazení a rozvoje kvalifikace. Hodnocení pracovního výkonu je velmi citlivá otázka, problematičká v mnoha organizacích. Ve firmě je podle šetření spokojeno téměř 83 % pracovníků. Rovněž pracovní zařazení a rozvoj kvalifikace nepocitují pracovníci jako problém.

Komunikace

Tato část se zabývá hodnocením komunikace na pracovišti a vztahů s nadřízenými. Komunikace na pracovišti, srozumitelné zadávání úkolů s dostatečným předstihem a dostatečné množství informací se ukazuje ve srovnání s ostatními ukazateli jako největší problém ve společnosti. Bez větších problémů je téměř 70 % pracovníků. Nedostatky pocitují zejména řadoví a služebně mladší pracovníci (38 %).

Metody a styly řízení

Kladně jsou rovněž hodnoceny metody a styl řízení (75 % respondentů). Kvalitu a manažerské kompetence svého nadřízeného oceňuje dokonce 85 % pracovníků.

Ovlivňování chodu naší společnosti si přeje především kategorie pracovníků do 5 let praxe ve firmě, avšak překvapivě i služebně nejstarší kategorie zaměstnanců.

7 Vazba výsledků hodnocení

Každé hodnocení se dotýká celé řady firemních témat. Je logické, že výstupy lze kategorizovat podle oblastí firemní struktury a činností. Hodnocení vytváří zpětně řadu vazeb do života společnosti.

7.1 Vazba na systém vzdělávání

Cíle pro osobní rozvoj zaměstnance, dohodnuté při hodnotícím rozhovoru, jsou obvykle zapracovány do **plánu vzdělávání a plánu nákladů na vzdělávání zaměstnance** pro následující hodnocené období. Smyslem je zaměřit se nejen na aktuální rozvojové potřeby zaměstnanců, ale také na potřeby dle **strategického plánu celé společnosti**.

To znamená, že plánované rozvojové aktivity by měly být schopny nejen pokrýt aktuální, ale zejména budoucí požadavky na kompetentnost, a především konkurenceschopnost zaměstnanců.

Ukázka z praxe – plán vzdělávání

	Název kurzu	Dodavatel	Oddělení	Jméno zaměstnance	Termín kurzu	Náklady v Kč
1.	Hodnocení zaměstnanců				2016	4 300 Kč
2.	Vzdělávání a rozvoj pracovníků				2016	4 300 Kč
3.	Aktuální otázky mezd a platů				2016	1 900 Kč
4.	Cestovní náhrady 2016				2016	1 300 Kč
5.	Obsluha mzdy a platu				2016	2 900 Kč
6.	Vedení personální agendy				2016	1 900 Kč
7.	Aktuální témata HR				2016	5 000 Kč
8.	Kurz pro manažera BOZP				2016	5 370 Kč
	CELKEM					26 970 Kč

!Důležité

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

7.2 Vazba na plánování kariéry

Součástí vyhodnocování uplynulého období je i zhodnocení stávající pozice zaměstnance a možnost zařazení do personálních rezerv, do tzv. **bazénu talentů či odborných rezerv**. Doporučení hodnotitele bývá základním podnětem pro systém plánování kariéry a pro možné kariérní posuny zaměstnanců.

7.3 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. Hodnocení má i informační vliv na mzdový systém společnosti. Pomocí hodnocení personalisté získávají informace o:

- výši odměn a jejich změně ve vztahu k celkovému objemu mzdových prostředků,
- mzdové diferenciaci mezi pracovníky,
- vnitřním složením odměny (paušální odměna – variabilní odměny).

!Důležité

Optimální systém odměňování **spojuje obě strany odměny:**

- **vnitřní odměny** podniku (nepeněžní forma) – povýšení, formální uznání, pochvala, zaměstnanecké výhody,
- **vnější odměny** (peněžní forma) – mzda, pohyblivé složky mzdy.

7.4 Vazba na revizi pracovních pozic

Praktickou ukázkou **dotazníku pro revizi pracovních pozic** naleznete v příloze k této lekci. Po drobné úpravě vzhledem ke konkrétním potřebám vaší společnosti ji můžete využít.

7.5 Vazba na obchod, strategii obchodu a plánování

Obchodníci a obchodní týmy patří obecně k nejvíce a nejčastěji hodnoceným entitám ve firmách. Je to logické, protože obchod má jeden či několik jednoduchých a hlavně hodnotitelných výsledků. Zjednodušeným pohledem lze říci – ukaž, co a za kolik jsi prodal.

Ve skutečnosti je hodnocení obchodníků náročnější. Jsou hodnoceni dle **různých systémů**, např. dle pipeline či podle stanovené velikosti a potenciálu zákazníka (SML nebo KABC). Výsledky z hodnocení jsou často promítány i do **změny obchodních strategií a prodejních procesů**.

8 Zajímavé informační zdroje

Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007

Hroník, F.: *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing a.s., 2006

Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001

www.Hrvzory.cz