



**Slezská univerzita v Opavě**  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

# PERSONALISTIKA

## 8. přednáška

### **Hodnocení pracovníků**

# Tematické zaměření dnešní přednášky

- Role a význam hodnocení pracovníků
- Pracovní výkon a jeho kritéria
- Postup při hodnocení pracovníků
- Vybrané metody hodnocení pracovníků
- Role personalistů v hodnocení pracovníků
- Nejčastější chyby při hodnocení pracovníků
- Eliminace a předcházení chybám při hodnocení
- Zásady hodnocení pracovníků
- Hodnotící pohovor s pracovníkem
- Vztah hodnocení a odměňování pracovníků

## Co je hodnocení pracovníků a k čemu slouží?

- **Hodnocení pracovníků**, jakožto jedna z velmi významných personálních činností, **se zabývá prioritně zjišťováním toho:**
  - **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 daným pracovníkem,
- hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací nápomocných opatření.

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

# VÝZNAM hodnocení pracovníků

## Hodnocení pracovníků slouží především k:

- rozpoznání stávající úrovně pracovního výkonu;
- rozpoznání silných a slabých stránek pracovníka;
- rozpoznání potřeb vzdělávání;
- možnosti pro pracovníka zlepšit vlastní výkon;
- vytváří podklad pro rozmístování pracovníků;
- vytvoření základu pro odměňování pracovníka podle jeho přispění k dosažení podnikových cílů (stává se objektivním kritériem pro odměňování);
- motivování pracovníků.

# Význam hodnocení pracovníků

## Hodnocení pracovníků může dále sloužit k:

- rozpoznání potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje;
- rozpoznání potenciálu pracovního výkonu;
- vytvoření podkladů pro plánování následnictví a kariéry;
- vytvoření podkladů pro rozmisťování pracovníků;
- vytvoření podkladů pro posuzování efektivnosti vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů;
- vytvoření podkladů pro plánování pracovníků;
- vytvoření podkladů pro stanovování budoucích pracovních úkolů organizace.

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

## 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;

## Cíle hodnocení pracovníků

- umožnit jedinci zlepšit jeho pracovní výkon;
- vytvořit základnu pro odměňování pracovníka podle jeho přispění k dosažení cílů organizace;
- rozpoznat potenciál (rezervy a hranice) pracovního výkonu pracovníka;
- vytvořit podklady pro rozmíst'ování pracovníků a pro posuzování efektivity výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru;
- vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariéry.



## Podoby hodnocení pracovníků

Lze rozlišit **dvě podoby** hodnocení pracovníků:

- **neformální** – průběžné hodnocení pracovníka nadřízeným během vykonávání práce, má příležitostnou povahu. Nebývá zpravidla zaznamenáváno, jde vlastně o součást vztahu mezi nadřízeným a podřízeným.
- **formální (systematické)** – standardizované, periodické, má pravidelný interval, charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematická. Dokumenty vztahující se k formálním hodnocením a dokumenty z něj pořádané se zařazují do osobních materiálů pracovníka.

Klíčovou roli u všech forem hodnocení má **bezprostřední nadřízený** hodnoceného pracovníka.

## **Předmět hodnocení pracovníků**

Předmětem hodnocení pracovníků jsou:

- **pracovní výkon** – je spojením úsilí, schopností a vnímání svěřené role či výkonu;
  - je vyjádřen odbornou způsobilostí, dosahováním zadaných cílů a požadovaných výsledků pracovníka.
- **sociální chování** – je vyjádřeno spoluprací, schopností vedení lidí, pracovní spolehlivostí a bezpečností práce.

## Předmět hodnocení pracovníků

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),

## Pracovní výkon a jeho kritéria

- Hodnocení pracovního výkonu je zaměřeno na výsledky práce, pracovní a sociální chování, schopnosti a další vlastnosti pracovníka.
- 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

## Pracovní výkon a jeho kritéria

- kritéria výsledků práce – množství vyrobených výrobků, kvalita výrobků, zmetkovitost, množství obslužených pracovníků, počet reklamací...;
- kritéria pracovního chování – ochota přijímat úkoly a úsilí při jejich plnění, dodržování instrukcí a pravidel;
- kritéria sociálního chování – ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztah ke spolupracovníkům a zákazníkům, chování k nadřízeným a podřízeným, dodavatelům aj.;
- dovednosti, znalosti, vlastnosti – znalost práce, vzdělání, samostatnost, podnikavost, ctižádostivost...

# Postup při hodnocení pracovníků

V rámci hodnocení pracovníků rozlišujeme období:

- přípravné období – patří zde stanovení předmětu hodnocení, zásad, pravidel a postupu, analýza pracovních míst, formulování kritérií výkonu, volba metod hodnocení, informování pracovníků o připravovaném hodnocení,
- období získávání informací a podkladů – pozorování pracovníků při práci, pořízení dokumentace o pracovním výkonu,
- období vyhodnocování informací o pracovním výkonu – rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích, návrhy pro zlepšení pracovního výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocení.

# Metody hodnocení pracovníků

Pracovní pozice mohou mít specifické nároky na hodnocení:

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

**Metody orientující se na minulost** – zabývají se prací již vykonanou, která může být do jisté míry i změřena.

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

# Metody hodnocení pracovníků

## Další metody orientující se na minulost

- ***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.



## Metody hodnocení pracovníků

Mezi další metody orientující se na minulost řadíme:

- *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 hodnocení pracovníků

- **Metody orientující se na budoucnost** – je zaměřeno na budoucí výkon, hodnotí zaměstnancovy 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*** – zaměstnanec spolupracuje s nadřízeným na vytváření jeho úkolů a stanovení cílů, na jejichž naplnění pak po určitou dobu pracuje. Zaměstnanci mají větší motivaci, protože se účastnili vytváření cílů.

## Metody hodnocení pracovníků

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

# Role personalistů v hodnocení pracovníků

**Personální útvar** má na starosti odbornou, organizační a kontrolní stránku hodnocení.

## **Personální útvar a personalisté:**

- navrhuje a připravuje dokumentaci k hodnocení;
- poskytuje rady, odbornou pomoc vedoucím pracovníkům;
- navrhuje systém formálního hodnocení;
  - je-li třeba -> opětovně provede APM;
  - s pomocí vedoucích pracovníků (příp. samotných pracovníků) volí vhodné metody hodnocení, určuje specifická kritéria, připravuje formuláře k hodnocení práce;

# Role personalistů v hodnocení pracovníků

## Dále personální útvar a personalisté:

- dohlíží, aby se při hodnocení dodržovala stanovená pravidla a zákony;
- spolupracuje při výběru kritérií a metod hodnocení;
- školí vedoucí pracovníky (hodnotitele) ve vedení hodnotících pohovorů;
- uchovává záznamy o hodnocení jednotlivých pracovníků;
- uchovává výsledky hodnocení práce;
- zkoumá a dále rozvíjí oblast personalistiky a práce s lidským kapitálem.

# Hodnotící pohovor

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

- analyzovat výkon a nikoliv osobnost – soustředovat se na to, co hodnocený udělal, a nikoliv na to, jaký je to člověk;
- hodnotit celé období a nebude se soustředovat 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 a upevňovat a posilovat silné stránky hodnoceného.

## Vztah hodnocení a odměňování pracovníků

- **Hodnocení pracovníků** (před)určuje jejich tarifní zařazení, výši platu či mzdy, možnost dosažení odměn, prémie a bonusů poskytovaných pracovníkovi za vykonanou práci ve stanovené časové období (měsíc, kvartál, rok).

### X

- Úroveň, přiměřenost, transparentnost a spravedlivost odměňování se odráží v pracovním výkonu a chování pracovníků.
- Výše uvedené má podstatný vliv a přímou souvislost s motivací pracovníka, jeho angažovaností a loajalitou k zaměstnavateli, přičemž může mít dalekosáhlé dopady v rámci podnikatelské činnosti

Děkuji vám za pozornost a  
přeji příjemný zbytek dne. 😊

