

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Mgr. Ing. Bc.
Kamila
Svobodová

T6 – HODNOCENÍ, HODNOTÍCÍ POHOVORY



VÝZNAM HODNOCENÍ

- Souvisí s péčí organizace o zaměstnance a pracovními podmínkami, které organizace vytvoří.
- Hodnocení umožňuje rozmístit zaměstnance na správná místa
- Vhodně prezentované hodnocení motivuje, dodává sebedůvěru.
- Základem je feedback!
- **Tradiční hodnocení** – množství a kvalita vykonané práce – kvantita
- **Moderní pojetí** – pracovní výkon, pracovní chování
 - optimální přizpůsobení pracovníků potřebám pracovních míst,
 - plánování dalšího rozvoje a vzdělávání pracovníků s ohledem na potřeby organizaci

ZÁKLADNÍ FUNKCE HODNOCENÍ

- Hodnocení umožňuje zaměstnanci i manažerovi vyhodnocovat hlavně:

1. **Pracovní výkonnost** – kvantitu vykonané práce
2. **Kvalitu práce** – do jaké míry odpovídá standardům organizace
3. **Samostatnost v práci** – jak sám vykonává práci a jak za svou práci nese odpovědnost
4. **Pracovní postoje** – aktivní či pasivní postoje

HODNOCENÍ

- Dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní posilování, dialog
- Hodnocení je vždy konkrétní a vychází z reality.
- Možnost projednání pracovního výkonu – zaměření na budoucnost,
- Možnost řešit jakékoli problémy související s prací a dosahováním standardů,
- Dosahování cílů,
- Samoposuzování – sebehodnocení
- Manažeři = koučové, mentoři
- Dříve -> hodnocení toho, co zam udělal – minulost
- Dnes -> učení se z chyb a plánování cílů, rozvíjení dovedností, schopností a znalostí

FORMY HODNOCENÍ

Neformální hodnocení – součástí každodenní činnosti, průběžní kontroly plnění pracovních úkolů. Manažer i zaměstnanci reagují okamžitě, bezprostředně.

Formální hodnocení – standardizované, periodické, plánované, systematické

- pracuje se se záznamy, které slouží jako podklady,
- na základě záznamů lze porovnávat zaměstnance mezi sebou,
- posouvat vývoj zaměstnanců i organizace

FORMÁLNÍ HODNOCENÍ – VÝHODY X NEVÝHODY

- Komplexnost
 - Identifikace silných a slabých stránek
 - Talent management – celkový rozvoj silných stránek
 - Analýza potřeb pracovníků
 - Přispívá k odhalování personálních rezerv (způsobilost vhodných k vykonávání náročnější práce)
 - Pomáhá posilovat zainteresovanost pracovníků na pracovním výkonu a pracovní morálce
-
- Nevýhoda - náročnost

- Zkuste si sami provést hodnocení některého ze svých učitelů:

1 – vždy, 2 – téměř vždy, 3 – nevím, 4 – téměř nikdy, 5 - nikdy	1	2	3	4	5
Připravuje jasně strukturovanou přednášku, kterou je snadné sledovat.					
V hodinách uvádí aktuální a zajímavé materiály.					
Přesně vysvětlí studentům, co se od nich čeká při zpracování zápočtové práce/testu.					
Je ochoten poskytnout radu a vedení.					
Poskytuje detailní a užitečnou zpětnou vazbu o písemné práci, kterou studenti odevzdali.					

Titul, jméno, příjmení: _____ Osobní číslo _____

Oddělení: _____ Vedoucí pracovník: _____

Hodnocené období: _____

Výsledek předchozího hodnocení: _____

Funkční požadavky – odborné profesní kvality

1: Úroveň teoretických znalostí vztahující se k profesi	1	2	3	4	5	6
2: Úroveň praktických dovedností při poskytování zdravotní péče(kvalita)	1	2	3	4	5	6
3: Schopnost pracovat v týmu, spoluvytváření kolektivu	1	2	3	4	5	6
4: Dodržování SOP, směrnic, nařízení, právní legislativy,...	1	2	3	4	5	6
5: Dodržování čistoty a pořádku na pracovišti	1	2	3	4	5	6

Osobnostní předpoklady – vlastnosti

6: Samostatnost, zodpovědnost	1	2	3	4	5	6
7: Důslednost, spolehlivost, pečlivost	1	2	3	4	5	6
8: Schopnost reflexe vlastní práce, schopnost přijmout názor druhých	1	2	3	4	5	6
9: Schopnost zvládání stresových situací	1	2	3	4	5	6

Interpersonální komunikace

10: Celkové vystupování (chování, jednání, telefonování)	1	2	3	4	5	6
11: Celková úprava (oblečení, jmenovka)	1	2	3	4	5	6
12: Komunikace a spolupráce s nadřízenými	1	2	3	4	5	6
13: Komunikace a spolupráce se spolupracovníky	1	2	3	4	5	6
14: Komunikace a spolupráce s rodinnými příslušníky	1	2	3	4	5	6

Vztah k práci

15: Zájem o práci-aktivita, iniciativa, nápaditost, účast na provozních schůzkách	1	2	3	4	5	6
16: Ochota a schopnost pomoci v náročných a mimořádných situacích	1	2	3	4	5	6
17: Kvalita prováděných záznamů v souvislosti s pracovním výkonem	1	2	3	4	5	6
18: Přístup k inovacím a novým postupům, procesu zvyšování kvality	1	2	3	4	5	6
19: Využívání /dodržování pracovní doby	1	2	3	4	5	6
20: Respektování práv a potřeb pacientů	1	2	3	4	5	6

Hodnocení zaměstnance - jednotný pro všechny zaměstnance

Jméno a příjmení hodnoceného:
Hodnocené období:
Pracovní pozice:
Pracovní úsek:
Hodnotitel:

Os.č.

Kriteria hodnocení	Váha	Stupnice	Výsledek
A. PRACOVNÍ VÝKON			
Kvalita práce-komplexnost,přesnost,bezchybnost	5	1 2 3 4 5	
Pracovní tempo-množství práce,efektivita	5	1 2 3 4 5	
Stálost výkonu-vyváženost,rychlost, efektivita	5	1 2 3 4 5	
Iniciativa - snaha, aktivita, samostatnost	5	1 2 3 4 5	
Efektivnost	5	1 2 3 4 5	
Odpovědnost	5	1 2 3 4 5	
komentář			
B. ÚČELNOST PRÁCE			
Plnění v termínech	5	1 2 3 4 5	
Organizace práce	5	1 2 3 4 5	
Využití pracovní doby	5	1 2 3 4 5	
komentář			
C. VZTAH K PRÁCI			
Zájem o práci	5	1 2 3 4 5	
Ochota při mimořádných úkolech	5	1 2 3 4 5	
Flexibilita	5	1 2 3 4 5	
Spolehlivost	5	1 2 3 4 5	
Pracovní kázeň	5	1 2 3 4 5	
Zájem o odborný růst	5	1 2 3 4 5	
komentář			
D. SPOLUPRÁCE			
Loajalita k organizaci	5	1 2 3 4 5	

1. VÝKON - objem - množství práce

☐ nedostačující	☐ dostačující	☐ nadprůměrně	☐ vynikající
--	--------------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------------

Slovní hodnocení výkonu:

1a. VÝKON - kvalita práce

☐ nedostačující	☐ dostačující	☐ nadprůměrně	☐ vynikající
--	--------------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------------

Slovní hodnocení kvality:

2. PRACOVNÍ CHOVÁNÍ

Iniciativa

☐ nedostačující	☐ dostačující	☐ nadprůměrně	☐ vynikající
--	--------------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------------

Samostatnost

☐ nedostačující	☐ dostačující	☐ nadprůměrně	☐ vynikající
--	--------------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------------

Odpovědnost

☐ nedostačující	☐ dostačující	☐ nadprůměrně	☐ vynikající
--	--------------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------------

Pečlivost

☐ nedostačující	☐ dostačující	☐ nadprůměrně	☐ vynikající
--	--------------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------------

--	--	--	--

3. PROFESNÍ A OSOBNOSTNÍ ROZVOJ

Rozšiřování kvalifikace (více odbornosti)

☐ nedostačující	☐ dostačující	☐ nadprůměrně	☐ vynikající
--	--------------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------------

Prohlubování kvalifikace

☐ nedostačující	☐ dostačující	☐ nadprůměrně	☐ vynikající
--	--------------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------------

- Celkové posuzování
 - Cílem je dosáhnout dohody o budoucnosti než jen vytvořit závěr či soud
 - Odhalení perspektivních jedinců – talentů x těch, co neplní standardy
 - Připravit „formulář“ dle kterého bude hodnocení probíhat.
 - „CO“ dosažení dohodnutých cílů
 - „JAK“ naplňuje požadované chování

POSUZOVÁNÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

12 PRAVIDEL HODNOCENÍ DLE ARMSTRONG & TAYLOR

- Připravit se – poznámky, materiály, zajistit klidné a tiché místo, mít čas,

Tuto fázi nelze podcenit.

- Postupovat podle jasné struktury – měly by být naplněny všechny body hodnocení, měl by být čas na plnohodnotnou diskusi.
- Vytvořit správnou atmosféru – vytvoření spíše neformálního prostředí, aby mohl u hodnoceného vzniknout pocit bezpečí => otevřenost, upřímnost
- Poskytnout dobrou zpětnou vazbu – zpětná vazba by měla být VŽDY vyjádření toho, co se stalo, NIKOLI SOUDEM!! Měla by být pozitivní – lidé jsou ochotnější pracovat na svém rozvoji, když cítí podporu na základě dosažených výsledků.

- Produktivně využít čas – porozumění (parafrázování), společné návrhy a podpora, vyjádření názoru. Musí to být dialog!!! Cílem je najít pozitivní závěr!!
- Snažit se chválit – upřímná chvála za úspěchy. Potřeba pochvaly.
- Nechat zaměstnance mluvit co nejvíce – dostatečné vyjádření, pocit z toho, že je vedení poslouchá. Otevřené otázky -> zamyšlení.
- Podpora sebehodnocení – poznat věci z pohledu zaměstnanců
- Zabývat se pracovním výkonem – faktické důkazy, nikoli domněnky. Nezabývat se osobností zaměstnance.
- Analyzovat pracovní výkon – společné analýzy toho, proč bylo něco dobré a něco špatné. Eliminace budoucích problémů
- Vyvarovat se neočekávané kritiky – soustředit se jen na dobu, na kterou se váže hodnocení. Zpětná vazba by měla být poskytována hned.
- Dohodnout se na měřitelných cílech a plánu aktivit na následující období – cílem je zakončení setkání pozitivně.