(KA 4.3)

Návrh systému výkonnostních a kontrolních ukazatelů

Hodnocení zaměstnanců městského úřadu

vytvořeno v rámci projektu „Strategické plánování a řízení v Bystřici u Benešova“ Reg. č. CZ.1.04/4.1.01/89.00115

**verze 2.9**

**20. 3. 2014**

# Obsah

[Obsah 2](#_Toc371676801)

[1 Metodika a ukazatele hodnocení 3](#_Toc371676802)

[1.1 Úvodní ustanovení 3](#_Toc371676803)

[1.2 Požadavky na systém hodnocení 3](#_Toc371676804)

[1.3 Metodické zásady pro systém hodnocení 5](#_Toc371676805)

[1.4 Příprava průběhu hodnocení 6](#_Toc371676806)

[1.5 Perioda hodnocení 9](#_Toc371676807)

[1.6 Metodické provedení hodnocení zaměstnance 10](#_Toc371676808)

[1.7 Výsledky hodnocení a jeho cíl 11](#_Toc371676809)

[2 Nástroje hodnocení 12](#_Toc371676810)

[2.1 Dotazník pro pracovníka před hodnocením 12](#_Toc371676811)

[2.2 List hodnocení zaměstnance 13](#_Toc371676812)

# Metodika a ukazatele hodnocení

## Úvodní ustanovení

Motivace a hodnocení zaměstnanců města Bystřice (dále jen zaměstnanců) vychází ze současných požadavků vedoucích zaměstnanců na zkvalitnění celého procesu řízení lidských zdrojů v prostředí úřadu.

Nedílnou součástí každého řízení je nejen hodnocení dosažených výsledků, ale také hodnocení postupů a způsobů jak bylo těchto výsledků dosaženo s cílem odstranit zjištěné nedostatky a zdokonalit používané postupy tak, aby se v dalších aktivitách dosáhlo lepších výsledků. Nedílnou součástí takového hodnocení je i posouzení, jak se na dosažených výsledcích činnosti podíleli zúčastnění pracovníci.

### Cíle hodnocení zaměstnanců

* motivovat pracovníka k lepšímu pracovnímu výkonu, a to zejména tím, že poskytne pracovníkovi informace o tom, jak je hodnocena jeho práce, její výsledky, pozitivní i negativní stránky jeho pracovního výkonu, postoje k práci atd.;
* sloužit jako východisko pro rozhodování o případných změnách;
* stanovit cíle a úkoly v oblasti rozvoje pracovníka, zejména zvyšováním kvalifikace, dalším vzděláváním apod.

Dílčí cíle:

* Zjištění současné úrovně (kvality) výkonu zaměstnance
* Zlepšení pracovního výkonu
* Určení předností a nedostatků daného zaměstnance
* Rozhodnutí o pracovním zařazení a plánování dalšího postupu, určení dalších rezerv (potenciálu) zaměstnance
* Je efektivním nástrojem k řešení nepříjemných pracovních záležitostí např. při porušování pracovní kázně, nepřesném plnění úkolů
* Motivování zaměstnance k vyššímu výkonu
* Odhalení potřeb dalšího rozvoje vzdělání a odbornosti
* Odhalení chyb při rozdělování práce
* Kontrola efektivnosti a produktivity práce

## Požadavky na systém hodnocení

Má-li hodnocení pracovního výkonu (zaměstnanců) dosáhnout naznačených cílů, musí být naplněny tyto **podmínky a předpoklady**:

* Pravidelnost hodnocení (hodnocení je realizováno jako systém).
* Systém hodnocení je předem znám (znalost kritérií).
* Vždy písemná forma výsledků hodnocení.
* Hodnocení formou hodnotícího pohovoru, zaměření na podporu a rozvoj zaměstnance a na interaktivní komunikaci a podíl pracovníka na formulaci závěrů hodnocení.
* Neorientovat se pouze na nedostatky pracovníka, zvýraznit i pozitiva.
* Pokus o využití principu sebehodnocení (v kombinaci s hodnocením od nadřízeného).
* Nezávislost výsledků hodnocení na minulém hodnocení.
* Projednání závěrů se zaměstnancem, stanovení úkolů pro obě strany.
* Využití výsledků pro zlepšení činnosti organizace, sociálního klimatu ve firmě.

Z uvedeného vyplývá, že systém hodnocení pracovníků má multifunkční charakter a je využit ke zkvalitnění celé řady oblastí řízení lidských zdrojů. Mezi nejmarkantnější patří tyto efekty:

* Zhodnocení výkonu a pracovního potenciálu zaměstnanců a orientace aktivit zaměstnavatele na jeho zlepšení a možnost porovnání kvality pracovníků v jednotlivých útvarech a úrovních řízení.
* Orientace pracovníka na práci (na pracovní úkoly, cíle).
* Identifikace problémů bránících vyšší výkonnosti a návrh jejich řešení.
* Zlepšení komunikace (mezi nadřízeným a podřízeným, vedením organizace a zaměstnanci).
* Identifikace potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků.
* Přehled o názorech pracovníků.
* Formulace návrhů na zlepšení práce a činnosti organizace ve vztahu k zaměstnancům.
* Zpětná informace o kvalitě přijímacího řízení a zhodnocení předpokladů pro výkon činnosti, pro kterou byl přijat.

**Je třeba respektovat podmínky, aby hodnocení mělo smysl a zároveň splnilo účel, zejména:**

* posoudit pracovní výsledky, výkonnost a pracovní chování hodnocených za celé hodnocené období (je vhodné vytvořit si hodnotící listy /tzv. pomocnou evidenci/, pro průběžné záznamy a poznámky o hodnoceném zaměstnanci dle vlastních potřeb, kde se zaměříte na to, co chcete u zaměstnance sledovat, čeho významného dosáhl, nebo naopak k čemu máte výhrady - celkové hodnocení v závěru roku se pak dělá snadněji)
* hodnocení nesmí být zaměřeno na osobní zvláštnosti (např. jestli je někdo uzavřený, méně oblíbený v kolektivu, pak zvlášť pečlivě posuzujeme jeho pracovní výsledky a chování, abychom nebyli ovlivněni všeobecným, spíše negativním názorem na jeho osobnost; totéž platí pro lidi společensky oblíbené – hrozí tendence k obecně lepším hodnocením),
* u každého hodnoceného zaměstnance je vhodné stanovit jeho silné a slabé stránky, (např. je v tomto ohledu hodnocený opravdu vynikající, mimořádný, ojedinělý nebo „jen“ nadprůměrný?), podle odpovědí se pak přiřadí hodnota,
* nevyhýbat se krajním údajům, ať negativním či pozitivním,
* vyhnout se tzv. „středovosti“ (průměrné hodnotě),
* nehledat vzájemnou souvislost mezi jednotlivými kategoriemi hodnocení a posuzovat každou kategorii samostatně, bez ohledu na ostatní,
* vyhnout se přílišné kritičnosti nebo naopak velké shovívavosti,
* být objektivní a nepodlehnout prvnímu dojmu,
* nebýt zaujatý (pozor na efekt svatozáře, rozdílnost kultur, efekt nedávnosti - něco se nepodařilo, osobní předsudky),
* dát pozor také na tzv. haló efekt (při hodnocení se mimovolně zaměřujeme na to, abychom celou osobnost člověka hodnotili podle jednoho výrazně převažujícího znaku).

**Pro druhé a další hodnocení platí:**

* hodnotitel si musí hodnocených všímat po celé období, průběžně projednávat záležitosti, vztahující se k hodnotícím ukazatelům,
* prostudovat pečlivě výsledky předchozích hodnocení, posoudit změny a vývoj hodnocených,
* hodnocení plnění stanovených cílů se při prvním hodnocení neprovádí, ale stanovují se úkoly a cíle na další období.

## Metodické zásady pro systém hodnocení

K tomu, aby byl systém hodnocení úspěšně zaveden a bylo dosaženo efektivního využití z jeho výstupů, je nutno dodržet určité zásady, které jsou výsledkem zkušeností s uplatňováním metod hodnocení v současné době, a jejichž obsah je možno shrnout do hlavních zásad organizace hodnocení pracovníků:

* Hodnocení zaměstnance provádí vždy jeho přímý nadřízený.
* Hodnocení vychází z výsledků průběžného sledování výkonu pracovníků během hodnoceného období.
* Hodnocení pracovního výkonu a chování se realizuje podle jednotných metodických zásad, aby bylo dosaženo porovnatelnosti (parity) výsledků mezi jednotlivými hodnotiteli a vnitřními organizačními jednotkami.
* Volba metody hodnocení musí odpovídat podmínkám organizace, zvolená kritéria struktuře pracovních činností a celý systém by měl odpovídat možnostem jeho zvládnutí s přijatelnými nároky na náklady.
* Hodnocení se provádí nejčastěji formou hodnotícího rozhovoru na základě předcházející přípravy hodnotitele.

Personální manažerská praxe ve vyspělých zemích se v posledním období přiklonila k formě realizace hodnocení pracovníků formou tzv. hodnotícího rozhovoru. Ukázalo se, že jeho dobré zvládnutí přináší řadu výhod jak pro hodnotitele, tak i pro hodnoceného a celkovou atmosféru hodnocení. Je nutno si uvědomit, že mnoho hodnotitelů i hodnocených přistupovalo k hodnocení jako k nepříjemné povinnosti a s různými předsudky, často i stresy, které jeho užitek snižovaly. Forma hodnotícího rozhovoru je ve své podstatě řízeným strukturovaným rozhovorem. Může snížit pocit formálnosti a mocenského prvku ve vztazích mezi hodnotitelem a hodnoceným, vznikajícího v případě, že hodnocení probíhá jako formální hodnocení nadřízeného podle předem stanovených formálních kritérií bez účasti hodnoceného, který je pouze seznámen s výsledky.

* Hodnocený může bezprostředně reagovat na hodnocení, doplnit, či zpřesnit své stanovisko k návrhu hodnotitele, návrhy na doporučené závěry mohou být formulovány za účasti hodnoceného a tím je větší pravděpodobnost, že se s nimi i vnitřně ztotožní. Pro hodnotitele je však tato metoda náročnější, měl by se pokusit vytvořit příznivou atmosféru, snížit obavy a stres a vytvořit neuspěchanou otevřenou atmosféru. Přitom ale musí důsledně uplatnit celou strukturu kritérií hodnocení a formulovat konečné závěry. Závěry hodnocení musí být vždy zpracovány v písemné podobě, jsou významnou personální informací o pracovníkovi a jsou i součástí jeho osobní dokumentace. V případě vyžadování pracovních hodnocení při nástupu nového zaměstnance (což je personálním standardem v organizacích i špičkových firmách vyspělých zemí a bude se prosazovat i v našich podmínkách), jsou výsledky pravidelných hodnocení jediným legitimním zdrojem pro formulaci pracovního hodnocení při odchodu zaměstnance.
* Výsledky hodnotícího rozhovoru se uvádějí zpravidla do hodnotícího dokumentu ve struktuře obsažené v hodnotícím formuláři. Výsledkem je formulace celkových závěrů z hodnocení a doporučená opatření jak pro pracovníka, tak i vedení organizace. Pokud si to pracovník přeje, vedoucí zaznamená stanoviska hodnoceného k výsledku hodnocení, velmi často je však vyjádření hodnoceného k výsledkům standardní součástí hodnotícího formuláře.
* Po skončení hodnotícího cyklu hodnotitel projedná stručné závěry z hodnocení podřízených pracovníků se svým nadřízeným.
* V opakovaných cyklech hodnocení je součástí hodnocení stanovisko hodnotitele i hodnoceného k doporučením z předcházejícího hodnocení.

**Při stanovování dalších cílů se doporučuje:**

* „šetřit“ počtem stanovených cílů a úkolů (lépe jeden dobrý cíl nebo úkol, než tři nepodstatné jen pro formu),
* cíle by měly být hodnotitelem promyšleny a připraveny před vedením pohovoru,
* pro formulování cílů je nezbytné použít pravidlo SMART, tj. cíle mají být:

**S**pecifické v množství a kvalitě a hlavně v určení právě jen pro hodnoceného zaměstnance

***M****ěřitelné výstup musí být určen předem*

***A****kceptovatelné hodnocený s nimi musí souhlasit*

***R****ealistické splnitelné*

***T****erminované v čase do příštího hodnocení (buď celý cíl nebo jeho zřetelně vymezená část - nejde o cíl na rok, termín může být samozřejmě kratší!!)*

## Příprava průběhu hodnocení

Příprava úspěšného průběhu hodnocení zaměstnanců vyžaduje tento postup:

**Informování všech zaměstnanců**

Seznámení všech zaměstnanců se zavedením systému hodnocení pracovníků a jeho cíli. Toto seznámení provedou všichni vedoucí pracovníci s případným využitím informačních médií používaných v organizaci (mail, intranet).

**Příprava hodnotitelů**

Seznámení s cíli a metodou hodnocení, stanovenými organizačními postupy a termíny hodnocení, seznámení s obsahem hodnotitelských dokumentů, objasnění kritérií hodnocení. Vedle seznámení s metodickými pokyny k hodnocení se doporučuje i organizování metodické instruktáže pro hodnotitele jak vést hodnotící pohovor, jak formulovat závěry zhodnocení.

**Příprava hodnotícího rozhovoru**

Získání a utřídění informací získávaných průběžně o zaměstnanci v hodnoceném období. Příprava osnovy (hlavních bodů a problémů, které budou se zaměstnancem v průběhu hodnotícího rozhovoru projednány). Technické a organizační zabezpečení podmínek rozhovoru (časový prostor a nerušené prostředí).

Před vlastním pohovorem dejte hodnocenému k lepší přípravě na pohovor zpracovat dotazník s návodnými otázkami, který je součástí tohoto dokumentu.

**Hodnotící rozhovor**

Je nejdůležitější fází systému hodnocení. V rámci něj je nutno ohodnotitjednotlivá kritéria výkonu a pracovního jednání zaměstnance, formulovat jak pozitivní skutečnosti, tak i případné výhrady. Dále je žádoucí získat vyjádření hodnoceného jak k hodnocení, tak i k pracovním podmínkám, k systému řízení a organizaci práce s náměty na zlepšení. Hodnotící rozhovor musí vést k formulaci konkrétních závěrů vůči zaměstnanci, k jeho úrovni a kvalitě pracovního výkonu v zastávané pracovní pozici a další perspektivě činnosti v organizaci. Závěry se mohou týkat jak zaměstnance (odstranění zjištěných nedostatků a zlepšení výkonu, vlastní zvýšení kvalifikace), tak i opatření ze strany vedení (zabezpečení zvýšení kvalifikace, opatření v organizaci práce a pracovních podmínkách, v systému odměňování apod.)

**Účelem hodnotícího pohovoru je:**

* sebehodnocení zaměstnance
* sdělit hodnocenému, jak hodnotitel posuzuje jeho činnost, výsledky, event. chování a jednání při práci,
* pochválit to, co pochvalu zasluhuje (*je vhodné začínat pochvalou*),
* upozornit na nedostatky, které se v práci hodnoceného vyskytují a najít způsob, jak tyto nedostatky odstranit,
* stanovit další úkoly – cíle, kterých by měl hodnocený v budoucím období dosáhnout,
* vytipovat případná další vzdělávání.

**Obecné zásady pro provádění hodnotícího rozhovoru**

* Vytvořte prostředí podporující dobrou atmosféru.
* Popište účel hodnocení zaměstnanců.
* Zapojte zaměstnance do hodnotící diskuze.
* Diskuzi zaměřte na pracovní chování.
* Podpořte své hodnocení příklady.
* Uplatňujte jak pozitivní, tak i negativní zpětnou vazbu (musí se umět říct nejen to, co se povedlo, ale i to, co se nepovedlo).
* Přesvědčte se, že zaměstnanec správně pochopil problémy, které byly při hodnocení diskutovány.

**Samotný pohovor**

* Uvolněte atmosféru tím, že položíte pár otázek prolamujících tzv. ledy.
* Dodržujte stanovenou strukturu rozhovoru (úvod, jádro, závěr).
* Používejte co nejvíce otevřených otázek a „naslouchejte“ zaměstnanci.
* Dělejte si poznámky k odpovědím zaměstnance.
* Dejte zaměstnanci čas přemýšlet o odpovědi.
* Dejte zaměstnanci možnost vyjádřit to, co Vám chce sdělit sám.
* Připravte si hodnotící listy pro všechny zaměstnance, které budete hodnotit (abyste mohli provádět jejich srovnání)
* Předem vyplňte všechny identifikační údaje (správně, přesně, čitelně)
* Přidělte body ze stupnice 1- 4 (pozor 4 je nejhorší)
* Pozn. záměrně bylo použito 4 stupňové stupnice hodnocení, aby nedocházelo k tzv. středovosti či průměrnosti (stupeň 3). Hodnocení je takto průkaznější a má větší vypovídací váhu.

**Ukazatele a hodnotící stupnice:**

Zaměstnance hodnotíme v pěti základních ukazatelích a jejich podkritériích (která vybíráme dle potřeby dané pozice)

* osobní kvality
* odpovědnost
* iniciativa
* samostatnost
* osobní integrita
* dodržování bezpečnostních předpisů,
* dodržování pracovní disciplíny
* sdílení firemních hodnot,
* sociální chování,
* ochotu spolupracovat
* chování vůči klientům
* integrita prostředí
* týmová práce
* komunikační dovednosti
* verbální komunikace - úroveň (racionální vs. emocionální)
* verbální komunikace - druh (formální vs. neformální)
* verbální komunikace - komunikační styl (aktivita, kooperace,,…)
* písemná komunikace
* telefonická komunikace
* řídící schopnosti
* motivace spolupracovníků
* koučování
* vedení porad
* řízení projektu
* řešení konfliktů
* odborné kvality
* kvalita práce
* množství práce
* hospodárnost na pracovišti

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **bodů** | **Vymezení** | **Výklad** |
| **Hodnocený zaměstnanec v daném ukazateli:** |
| 1 | Překračuje očekávání | je nadprůměrný oproti ostatním zaměstnancům ve srovnatelných funkcích, vynikající plnění bez chyb a v mimořádné kvalitě |
| 2 | Plní očekávání | ve svém pracovním výkonu se stabilně projevuje na velmi dobré úrovni, velmi uspokojivá úroveň plnění bez větších výhrad. Stupeň plnění odpovídá nárokům k působení na dané pozici |
| 3 | Výhrady - je nutné zlepšení | splňuje požadavky přijatelným způsobem s určitými výhradami, nutné zlepšení, splnění požadavků k působení na své pozici |
| 4 | Neuspokojivý | nevyhovující částečné plnění s řadou výhrad, nedostatečná úroveň vyžadující zlepšení, zaměstnanec prokazuje jen částečnou způsobilost k výkonu činnosti na své pozici |

Každý z pěti základních ukazatelů hodnotíme průměrným stupněm získaným jako aritmetický průměr jednotlivých dílčích kritérií, pokud taková dle detailních potřeb stanovíme.

**Průměrná výše bodového ohodnocení plnění všech dílčích kritérií:**

1,5 – 1,0 2,5 – 1,6 3,5 – 2,6 4,0 – 3,6

stupeň 1 stupeň 2 stupeň 3 stupeň 4

vynikající výkon velmi dobrý výkon dobrý výkon s výhradami neuspokojivý výkon

**Plán hodnot ukazatelů**

Výchozím standardem všech ukazatelů je plnění na úrovni průměru 2 bodů, klesající tendence.

**Návodové otázky hodnotitele pro vedení hodnotícího pohovoru**

*(jsou to pouze příklady, každý hodnotitel si stanovuje otázky dle vlastních potřeb)*

* Jaké byly Vaše hlavní cíle v hodnoceném období?
* Jaká je úroveň plnění těchto cílů?
* V čem se vyskytly problémy nebo komplikace při plnění cílů?
* Jak se Vám podařilo splnit specifické osobní úkoly?
* Došlo ke zlepšení podmínek pro plnění stanovených cílů? Pokud ne zdůvodněte proč se tak nestalo.
* Máte připomínky k možnostem ovlivňovat svou práci (např. pravomoc a zodpovědnost)?
* Které oblasti z vlastní činnosti uplynulého období považujete za nejúspěšnější?
* Které oblasti z vlastní činnosti uplynulého období považujete za nejméně úspěšné?
* Co je Vaší hlavní prioritou v pracovní činnosti?
* V čem vidíte rezervy?
* Máte nějaké nové nápady nebo návrhy na řešení příp. problémů (např. lepší organizace práce, změna pracovního prostředí, komunikace atd.)?
* Jak jste spokojen(a) s náplní své práce?
* Jste spokojen(a) s pracovním prostředím?
* Co by Vám pomohlo k efektivnějšímu výkonu Vaší práce?

**Postupné kroky hodnotícího rozhovoru**

* Zhodnocení stanovených cílů z minulého období (u prvního hodnocení se neprovádí, ale hodnotitel může připomenout cíle – úkoly, na jejichž plnění se zaměstnanec podílel).
* Projednání a formulace cílů nebo úkolů, které má hodnocený plnit v budoucím období.
* Seznámení s výsledky posouzení jednotlivých ukazatelů hodnotitelem (*list hodnocení*) - d*oporučení: sdělovat to, jak hodnotíte jeho výkon, chování, atd. v následujícím pořadí; nejprve silné stránky zaměstnance dále slabé stránky zaměstnance a nakonec průměrné (tj. standardní*).
* Projednání a formulace návrhů na další zdokonalování - d*oporučení: co konkrétně by se měl naučit dělat lépe, navrhnout způsob realizace.*
* Na závěr hodnotitel i hodnocený podepíší list hodnocení.

**Uchovávání a práce s hodnotícími dokumenty**

Výsledky hodnocení s formulovanými závěry jsou zaznamenány v hodnotícím dokumentu a zaměstnanec potvrdí podpisem, že byl seznámen se závěry uvedenými v hodnotícím dokumentu. Tento list se pak stává součástí osobního spisu zaměstnance vedeného v personální evidenci pracovníka a má důvěrný charakter.

## Perioda hodnocení

Hodnocení je prováděno jako periodické, přičemž základní periodou je jeden rok (jedná se o tzv. základní hodnotící období), konkrétně pak např. vždy období od 1. března roku předcházejícího do 28. února roku aktuálního.

V rámci základní periody hodnocení je vždy realizováno právě jedno řádné hodnocení, a to obvykle v průběhu měsíce března, nebude-li tajemníkem stanoveno jinak. Zachování pravidelnosti řádného hodnocení tvoří důležitý aspekt funkčnosti celého systému hodnocení.

V období mezi řádnými hodnoceními může být dohodou hodnoceného a hodnotitele nebo i jen z rozhodnutí hodnotitele realizován libovolný počet hodnocení mimořádných. Konkrétní termín mimořádného hodnocení musí být hodnotitelem stanoven minimálně ve čtrnáctidenním předstihu před jeho zamýšlenou realizací.

Iniciovat mimořádné hodnocení může i hodnocený zaměstnanec, hodnotitel by přitom měl zájem o provedení mimořádného hodnocení ze strany zaměstnance akceptovat a navrhnout v souladu s tím konkrétní termín realizace takového hodnocení.

## Metodické provedení hodnocení zaměstnance

Hodnocení je založeno na vyjádření míry plnění jednotlivých kritérií hodnoceného zaměstnance.

Hodnocení vychází z průběžného sledování výkonu zaměstnanců během hodnoceného období.

Při hodnocení se používá hodnotící škála stupňů 1 až 4, přičemž stupeň 1 je nejlepší možné ohodnocení zaměstnance.

**Kritéria hodnocení zaměstnance**

Při hodnocení zaměstnanců se posuzují zejména tato kritéria:

* osobní kvality, pracovní chování, vztah k práci,
* sociální chování a dovednosti,
* komunikativní dovednosti,
* řídící schopnosti,
* odborné kvality.

Součástí hodnocení zaměstnanců je hodnocení plnění úkolů z předchozího období, jakož i stanovení úkolů na následující období včetně doporučení ke zlepšení pracovního výkonu a osobního rozvoje.

**Postup při hodnocení zaměstnance**

Hodnocení zaměstnance provádí hodnotitel, kterým je v případě:

* vedoucího odboru tajemník úřadu,
* vedoucího oddělení vedoucí odboru,
* ostatních zaměstnanců vedoucí příslušného oddělení;

Hodnotitel provede hodnocení v listu hodnocení.

Po provedení hodnotících pohovorů se všemi hodnocenými zaměstnanci předá hodnotitel všechny vyplněné listy hodnocení svému nadřízenému. Nadřízený hodnotitel (vedoucí útvaru) se seznámí s hodnocením a se závěry, ke kterým vyjádří své stanovisko a potvrdí podpisem. V případě rozdílného stanoviska pozve znovu hodnoceného i jeho přímého nadřízeného (vedoucího oddělení) k vyjasnění příp. problémů.

**Organizační zabezpečení hodnocení zaměstnanců**

Hodnotitel vytvoří optimální podmínky pro projednání hodnocení se zaměstnancem (předem dohodnutý časový harmonogram – datum, hodina).

List hodnocení hodnotitel vypracuje ve třech vyhotoveních určených hodnocenému zaměstnanci, hodnotiteli a personálnímu oddělení k uložení. List hodnocení předá hodnotitel do 30 dnů po uplynutí hodnoceného období.

V případě dlouhodobé nepřítomnosti zaměstnance nebo hodnotitele je hodnocení provedeno bezprostředně po návratu nepřítomné osoby do zaměstnání.

## Výsledky hodnocení a jeho cíl

Zlepšit pracovní výkon zaměstnance, ne zaměstnance soudit, ale motivovat a vést ke sladění potřeb zaměstnance se strategií a cíli úřadu.

Hodnocení si klade za cíl zhodnotit odvedenou práci zaměstnance, zlepšit komunikaci a otevřenost, být nástrojem zpětné vazby potřeb zaměstnance se strategií a cíli úřadu.

Výsledek hodnocení nebude sloužit k porovnávání zaměstnanců mezi jednotlivými odděleními.

Umocnit pocit zaměstnance, že si úřad váží jeho práce a zajímá se o jeho postoje a návrhy.

V případě nesplnění zadaných úkolů či jiných nedostatků v činnosti zaměstnance, projedná hodnotitel s hodnoceným jejich důvody, způsob a termín jejich odstranění a stanoví další úkoly směřující ke zjednání nápravy (zlepšení organizace práce).

# Nástroje hodnocení

## Dotazník pro pracovníka před hodnocením

* Co významnějšího se Vám podařilo dosáhnout za uplynulé období?
* Co řadíte ke svým silným stránkám?
* Jaké byly Vaše nedostatky nebo neúspěch v uplynulém období a na základě čeho k nim došlo?
* Máte slabé stránky? Co děláte pro jejich odstranění? Kde jsou Vaše rezervy?
* Co by Vám pomohlo k efektivnějšímu vykonávání Vaší práce?
* Další informace a náměty, které považujete za významné?

## List hodnocení zaměstnance

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Jméno a příjmení :** | |  | | | | **Datum narození :** | |  |  | |
| **Oddělení :** | |  | | | | | | | | |
| **Pracovní pozice :** | |  | | | | **Na této pozici od :** | |  |  | |
|  |  |  | | | | **Zaměstnán od r. :** | | |  |  |
| **Hodnocené období :** | |  | | | |  |  |  |  |  |
| **Datum hodnocení :** | |  | | | | **Hodnotitel :** | |  | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | průměr | stupeň |  |
| **Hodnocená kritéria:** | |  | **A. OSOBNÍ KVALITY** | | | | |  |
|  |  |  | **B. SOCIÁLNÍ DOVEDNOSTI** | | | | |  |
|  |  |  | **C. KOMUNIKATIVNÍ DOVEDNOSTI** | | | | |  |
|  |  |  | **D. ORGANIZAČNÍ SCHOPNOSTI** | | | | |  |
|  |  |  | **E. ODBORNÉ KVALITY** | | | | |  |
|  |  |  | **Celkové hodnocení** | | | | |  |  |  | |
| **Návrhy a doporučení :** | |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| **Úkoly pro další období :** | |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| **Vyjádření hodnoceného :** | | |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  | **souhlasím** | |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  | **nesouhlasím** | |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  | **souhlasím s výhradou** | | |  |  |  | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| **podpis hodnotitele** | | |  |  |  |  | **podpis hodnoceného** | | |  | |