**Závěrečná zpráva z hodnotících pohovorů**

**Hodnocení zaměstnanců považujeme pro firmu za:**

* identifikátor silných a slabých stránek zaměstnance
* určení oblasti, kde by měl zaměstnanec získat další prostor ke zlepšení své práce
* důležité při zjištění vytíženosti zaměstnance, jeho cílů a potřeb
* nenásilnou formu pohovoru /rozhovoru/ při zhodnocení uplynulého období
* sjednocení požadavků, cílů a úkolů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem
* stabilizování kvalitních zaměstnanců
* umožnění systémové práce se zaměstnanci a šetření finančních nákladů

**Metoda hodnocení zaměstnanců:**

1/ Volným popisem dle předem stanovené osnovy a otázek

2/ Za pomoci stupnice

* číselné
* procenty

**Datum konání hodnotících rozhovorů:**

**23.9.2014 – 29.9.2014**

Celkem se hodnocení zúčastnilo 17 zaměstnanců.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Příprava a průběh hodnocení**

*„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“.*

Hodnocení zaměstnanců je jedním ze základních  nástrojů motivace a řízení zaměstnanců, ovlivňuje v podstatné míře efektivní fungování pracovních týmů a vytváří podmínky pro kvalitní vztahy na pracovišti.

1/4

Pravidelné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je prováděno ke stanovenému termínu nebo je prováděno při individuálním hodnocení pracovního výkonu určeného zaměstnance při událostech a skutečnostech, stanovených směrnicemi. Smyslem hodnocení je posoudit dlouhodobě dosahované pracovní výsledky zaměstnance, a to na základě jednotně stanovených kritérií hodnocení, jednotné procedury hodnocení a stanovených pravidel pro uplatnění výsledku hodnocení.

## Cíl a účel hodnocení zaměstnanců

***Cílem a účelem hodnocení pracovní výkonnosti je:***

1. prohloubení motivace zaměstnanců a jejich většího zapojení do pracovní činnosti,
2. zvyšování produktivity práce,
3. pravidelná komunikace se zaměstnanci o jejich pracovním výkonu,
4. podporování zaměstnanců tak, aby převzali odpovědnost za svůj osobní úspěch a rozvoj,
5. rozvíjení profesionality – znalosti, dovednosti a postoje zaměstnanců,
6. řízení výkonu zaměstnanců podle cílů,
7. stabilizování zaměstnanců,
8. zvyšování spokojenosti zaměstnanců s vykonávanou prací a pracovními podmínkami,
9. poskytování výstupů potřebných pro realizaci dalších personálních činností jako je plán vzdělávání, plánování personálních rezerv atd.,
10. dosažení vyšší objektivity při posuzování zaměstnanců,
11. vymezení dalšího osobního rozvoje zaměstnanců, včetně určení jejich další odborné průpravy,
* podkladem k přehodnocení pracovních náplní zaměstnanců, jejich převodů na náročnější funkce a základním podkladem pro úpravu platového ohodnocení zaměstnanců,
1. společné nalezení kořenů vleklých a opakujících se případných problémů,
2. zlepšení informovanosti,
3. vytvoření souladu mezi pracovníkovou způsobností, funkcí a pracovní činností.

## Fáze procesu hodnocení

***Personální proces hodnocení zaměstnanců zahrnuje:***

1. stanovení odpovědností a pravomocí
2. stanovení termínů pohovorů
3. přípravu na hodnocení hodnotitele a hodnoceného
4. stanovení cílů a osobního rozvoje zaměstnance.

## Odpovědnost a pravomoci při procesu hodnocení, okruh hodnocených zaměstnanců

***Hodnotitel odpovídá za:***

1. provádění pravidelného hodnocení
2. oznámení termínu konání a místa konání pravidelného hodnocení pracovních výkonností svých podřízených alespoň 5 pracovních dnů před konáním rozhovorů
3. seznámení s výsledkem hodnocení podepsaného hodnoceným zaměstnancem nejpozději do 5-ti pracovních dnů od data uskutečněného hodnotícího rozhovoru

2/4

**Výsledky hodnocení nadřízení zaměstnanci využijí při rozhodování o osobním rozvoji zaměstnance, případně o změně pracovního zařazení nebo ukončení pracovního poměru.**

***Hodnocený odpovídá za:***

1. osobní přípravu na hodnotící pohovor
2. aktivní účast a přístup k hodnotícímu pohovoru
3. plnění stanovených cílů

***Hodnotitel /personální pracovník nebo pracovník vnitřní kontroly/odpovídá za:***

1. přípravu hodnocení
2. předání otázek a plánu hodnocení zaměstnancům min. 5 pracovních dnů před konáním rozhovorů
3. evidenci a vyhodnocení závěrů hodnocení

## Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocením pracovního výkonu zaměstnance se rozumí posouzení jeho pracovního výkonu za delší pracovní období, zpravidla od posledního vedeného hodnotícího rozhovoru. Posuzují se jeho osobnostní vlastnosti, znalosti a zkušenosti ve vztahu k vykonávané práci a zastávané funkci, (pracovní zařazení) včetně jeho potenciálu k převzetí náročnější funkce u zaměstnavatele.

## Hodnotitel

 Hodnotitelem je míněn obvykle vedoucí zaměstnanec, bezprostředně nadřízený hodnocenému zaměstnanci dle platného Organizačního řádu a organizačního složení. Garantem hodnocení je statutární orgán.

## Hodnotící pohovor a stanovení výsledků hodnocení

* Za projednání výsledků hodnocení a za vedení hodnotících pohovorů odpovídá hodnotitel.
* Hodnotitel zejména zajistí, aby pohovor s hodnoceným probíhal uceleně, s dostatečnou časovou rezervou a bez rušivých vlivů.
* Při pohovoru je vyloučena přítomnost dalších osob s výjimkou přímého nadřízeného hodnotitele (příslušného vedoucího zaměstnance).
* Hodnotitelé dbají, aby hodnotící pohovor byl zaměřen pouze na pracovní záležitosti a nezabíhal do věcí osobního charakteru.
* Hodnotitel při pohovoru stručně komentuje výsledky hodnoceného v jednotlivých ukazatelích hodnocení pracovního výkonu, přitom bere v úvahu názory hodnoceného. Dbá, aby hodnocenému byl poskytnut dostatečný prostor k vyjádření, a to zejména při přednesu a odůvodnění jeho vlastního hodnocení svého pracovního výkonu.
* Na závěr hodnotícího pohovoru hodnotitel věcně a stručně zhodnotí celkové výsledky hodnocení zaměstnance.

**Plánování pracovních cílů**

Cílem jsou výsledky, kterých se má dosáhnout. Obsahují:

* konkrétní popis, jakých výsledků má být dosaženo,
* časový rámec, ve kterém je nutné výsledky uzavřít,
* zdroje k dosažení žádoucího výsledku

3/4

Jsou stanoveny na období jednoho roku. Výstupem je zápis do formuláře hodnocení zaměstnance.

**Plánování potřeby vzdělávání**

Hodnotitel s hodnoceným zaměstnancem stanoví a společně odsouhlasí návrh potřeby vzdělávání zaměstnance tak, aby absolvováním seminářů došlo u zaměstnance ke zvýšení jeho pracovní výkonnosti a schopností nebo k rozšíření možnosti jeho dalšího pracovního uplatnění.

Výstupem je zápis do formuláře hodnocení, z něhož vychází referent personalistiky a vnitřní kontroly při tvorbě plánu vzdělávání.

**Vyjádření hodnoceného zaměstnance**

Hodnocený zaměstnanec se má možnost vyjádřit ke stanoveným cílům a ke svému rozvoji z pohledu potřeb, popř. pomoci ze strany zaměstnavatele, při plnění dohodnutých cílů.

Výstupem je zápis hodnocení.

**Závěr z hodnocení zaměstnanců**

/procenty je vyjádřeno kolik zaměstnanců se tak vyjádřilo/:

* zlepšit vzájemnou komunikaci, ohleduplnost a ochotu spolupracovat 100%
* vzájemné respektování se s ohledem na společnou kancelář 100%
* normování 100%
* zapracovat na kooperaci při předávání podkladů a materiálů ke splnění a dodržování termínů 90%
* lépe organizovat vlastní čas – nastavení priorit 90%
* chybí pracovníci se samostatným tvůrčím myšlením 90%
* zlepšit systematičnost a samostatnost 80%
* rozvrhnout práci všem rovnoměrně – není stejná pracovní vytíženost 70%
* zlepšit plánování – plánovat na delší časový úsek 70%
* větší informovanost při nových projektech a nových odběratelích 60%
* zájem o studium jazyků 50%
* větší informovanost ohledně nových projektů – exkurze do výroby
* + exkurze do jiných výrobních společností 40%
* udržování pořádku v kuchyňce a využívat ji pouze k vaření čaje, kávy a přípravy svačiny, nikoliv k vaření či ohřevu jídla - platí i pro údržbu 40%
* předávání důvěrných materiálů osobně – nenechávat ležet na stole 30%
* zlepšit finanční motivaci – chybí systém odměňování 20%
* zájem o důchodové pojištění 20%
* zavést zlepšovací návrhy s bonusovým systémem 10%
* četnost hodnocení: 1x za rok 60%
* 2x za rok 40%
* tip pro vedoucí pracovníky – provádět hodnocení svých zaměstnanců:
* necháme na zvážení a možnostech každého vedoucího pracovníka 20%

*Závěrem lze říci, že hodnocení probíhala v příjemné atmosféře, zvláště oceňujeme připravenost a ochotu spolupracovat všech zúčastněných*.

**Termín příštího setkání je stanoven na jaro/léto 2015.**

Petr Hauk, výrobní ředitel Ivana Řehořová, vedoucí personalistiky

V Polici nad Metují, dne 02.10.2014 4/4