

KRITÉRIA PRO HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Využití metody: Tvorba kritérií pro přiznání čtvrtletního hodnocení

Facilitátor: ano

Ideální počet účastníků: všichni pracovníci organizace, cca 20

Základní pomůcky: Flipcharty, flipový papír, lektorský kufr, barevné lepíky, nalepovací kartičky 5x5cm

Vhodná aplikace:

Osobní ohodnocení, jako pohyblivá nadtarifní složka platu, by mělo sloužit k motivaci zaměstnanců a spravedlivě odrážet míru úsilí, které zaměstnanec v práci odvádí. K tomu, aby splňovalo svůj účel, je nutné, aby osobní ohodnocení mělo svá jasná kritéria, případně podkritéria, která jsou pracovníkům známá, jsou pro ně srozumitelná a v ideálním případě jsou s nimi pracovníci ztotožnění.

V následujícím textu je popsána komplexní metoda, pomocí níž lze vytvořit jasná a srozumitelná kritéria a podkritéria pro přiznávání osobního ohodnocení. Srozumitelnost, jasnost kritérií a ztotožnění s nimi je dáno tím, že se na tvorbě kritérií podílejí pracovníci organizace, jichž se kritéria týkají.

Krok 1 - Vysvětlení

Vedoucí seznámí všechny přítomné s cílem setkání - vytvořit kritéria pro čtvrtletní ohodnocení pracovníků pro všechny pracovní pozice. Důležité je vysvětlit, k čemu to celé bude sloužit a jak se s výsledky bude dál nakládat. Zároveň vedoucí ubezpečí pracovníky, že celá metoda je zaměřena ve prospěch pracovníků, kteří chtějí udělat maximum pro organizaci i pro sebe.

Krok 2 - Cíle organizace

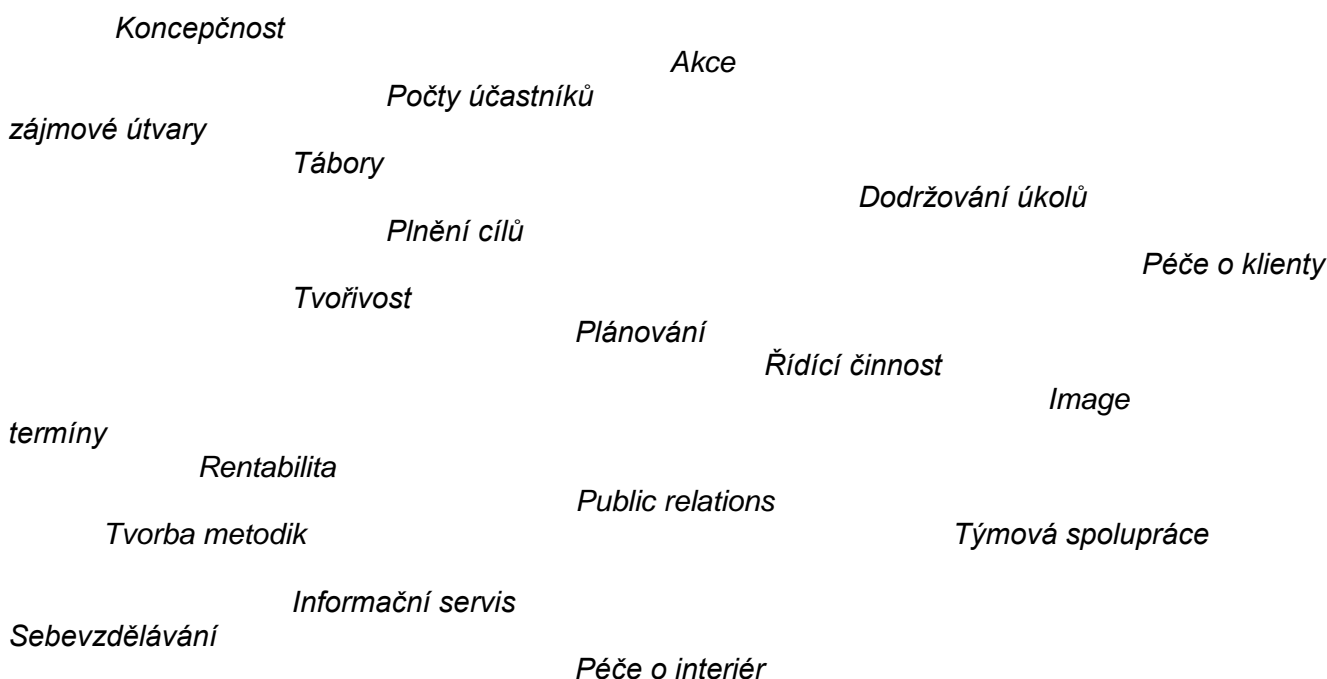
Ředitel organizace nebo jiný vedoucí pracovník provede prezentaci (ve stručnosti vysvětlí), kam organizace jde, jaké je její poslání, jaká je její vize, dlouhodobé a krátkodobé cíle. K tomu následuje diskuze.

Je dobré, je-li obsah této prezentace někde vyvěšen, napsán na flipovém papíře nebo jej každý účastník dostane v písemné podobě.

Krok 3

Facilitátor vysvětlí další postup, jímž budou dál všichni pracovat. A hned je vyzve k první společné činnosti: "Jmenujte všechny možné činnosti a kritéria, která jsou v souladu s posláním, vizí a cíli organizace a měla by se podle vás objevit ve vašem hodnocení."

Účastníci setkání říkají náměty a nápady, zapisovatel vše zapisuje. Facilitátor podněcuje diskusi k tvorbě dalších nápadů.



Krok 4

Účastníci vyberou několik nejdůležitějších kritérií, činností a vlastností pro jednotlivé pracovní pozice v organizaci.

Příklady pracovních pozic:

- Zástupci ředitele
- Odborní pracovníci (pedagogové)
- Ekonom
- Pracovník public relations
- Sekretářka
- Vedoucí vzdělávacího střediska
- Fundraiser
- Pracovník pro doplňkovou činnost

Krok 5

Nyní následuje diskuze o tom, která vybraná kritéria jsou v souladu s cíli a která nikoli. Zde může být použita metoda CIKL k porovnání kritérií s cíli organizace. Kritéria, která nemají nic společného s posláním, vizí a cíli organizace, jsou vyřazena.

Krok 6

Každý z účastníků setkání dostane 5 lepíků pro každé pracovní místo. Je-li např. popsáno 6 pracovních míst, dostane každý účastník 30 lepíků.

Poté obejde všechny flipové papíry s názvy pracovních míst a nalepí svých 5 lepíků k těm kritériím, která jsou z pohledu dosahování vizí a cílů organizace nejdůležitější. Může nalepit např. všech 5 lepíků k jednomu kritériu nebo třeba 3 lepíky k jednomu a po 1 lepíku k dalším dvěma kritériím.

Po nalepení se lepíky sečtou. Následuje závěrečná diskuze, kde jsou ještě případně vyřazena kritéria, která dostala nulový nebo minimální počet bodů.

Zde je dobré první společné setkání ukončit.

Krok 7

Sejde se vedení organizace nebo k tomu ustavená pracovní skupina, jež zpracovává výsledky do konečné podoby. Prochází všechna kritéria a posuzuje jejich vliv na dosahování vize a cílů organizace a také vliv na cíle pro jednotlivé pracovníky.

Na základě lepíkování rozřazuje kritéria do několika skupin důležitosti - viz následující příklad:

Následně určí, kolik bodů maximálně může dostat jedno kritérium.

Příklad:

<u>Odborní pracovníci</u>	důležitost
– Akce	4
– Zájmové útvary	4
– Tábory	4
– Plnění cílů	4
– Tvořivost (inovace)	3
– Plánování	3
– Řídící činnost	3
– Image	3
– Termíny	3
– Rentabilita	3
– Public relations	2
– Týmová spolupráce	2
– Tvorba metodik	2
– Informace	1
– Sebevzdělávání	1
– Péče o interiér	1

Krok 8 - Prezentace

Zde se opět scházejí všichni účastníci společně. Pracovní skupina prezentuje (nejlépe ústy ředitele) výsledky své práce a vysvětluje důvody svého rozhodnutí. K tomu probíhá následná diskuze. V tomto kroku je dobré dosáhnout souhlasu všech přítomných.

Krok 9

Krokem 8 celý proces může skončit, ale pro spravedlivější rozhodování hodnotitelů je dobré rozpracovat kritéria do dílčích podkritérií, případně ještě dál. To proto, bylo zřejmé, zač budou pracovníci hodnoceni. A hodnotitelům (vedoucím pracovníkům) bude jasné, na základě čeho budou hodnotit své pracovníky.

Krok 10

Všechna kritéria jsou vylepena po místnosti (buď volně nebo na flipových papírech). Každý účastník dostane nalepovací kartičky 5x5 cm. Ke všem kritériím, ke kterým má co říci, napíše podkritéria, je jedno kolik. Ta následně vylepí ke kritériím.

Krok 11

V tomto kroku účastníci setkání vytřídí nalepená podkritéria tak, aby u kritéria bylo každé pouze jednou. To mohou účastníci udělat v několika menších skupinkách, aby se práce vykonala rychleji.

Krok 12

Tento krok může pokračovat za účasti všech nebo k němu bude ustavena pracovní skupina. Zde jsou jednotlivá kritéria rozpracována do podkritérií tak, aby se kritérium mohlo objektivně hodnotit.

Příklady:

Akce

počet akcí
počet účastníků
přímá práce (hodiny)
koeficient x účastníci

Tábory

počet táborů
počet účastníků
přímá práce (hodiny)
koeficient x účastníci

Zájmové útvary

počet ZÚ
počet dětí v ZÚ
Hodiny x děti
průměrný počet v ZÚ
přímá práce (hodiny)

Cíle

vytyčení a plnění cílů
projekty - nápady
metodika - tábory, akce ...
osobní plánování a organizace času

Tvořivost

kvalita práce
inovace, nápady
odvážnost a originalita při řešení problémů, pružnost reagování (řešení)

Propagace

televize
radio
tisk
ostatní

Image pracovníka

vystupování na poradách
jednání
ochota k zákazníkům
patriotismus
nasazení - pracovní doba

Rentabilita

rentabilita akcí
rentabilita ZÚ
Sponzoring
Ostatní činnost

Sestavování a vedení týmů

vyhledávání spolupracovníků
počet týmů (lidí)
externisté - kolektiv - tým
práce s nimi
jejich podíl na realizaci cílů

Odpovědnost

dodržování termínů
pomoc druhému
detaily při přípravě
odpovědnost za konání akce
odpovědnost vůči ostatním
dodržování daných pravidel a norem

Jednání

navazování a využívání kontaktů
kvalita vystupování
telefonování
výsledky

Využití sebevzdělávání

předávání vědomostí, dovedností a zkušeností
spolupracovníkům
pedagogická činnost
řídící a lektorská činnost
ostatní činnost

Ochota spolupráce

spolupráce na akcích (hod.)
upřednostnění makrocíle organizace
vzájemná komunikace

Práce s informacemi

vyhledávání
poskytování - kolegové, internet, intranet
využívání

Sebenáročnost, sebedůvěra

osobní aspirace v zaměstnání
odvaha nést riziko
odolnost proti nezdaru
změna stylu práce
entuziasmus, nadšení
rozhodnost, důslednost, samostatnost

Sebevzdělávání

výpočetní technika
jazyky
legislativa
manažerské dovednosti
ostatní

Péče o interiér

kancelář
místnosti
stěny
nástěnky
ostatní

Krok 13

Tam, kde je to potřeba, jsou podkritéria ještě rozpracována do dílčích podkritérií, aby se lépe a objektivněji mohla stanovovat hodnota bodů za kritérium.

Příklad:

Akce

počet akcí

1 - 4 akce	1 bod
5 - 8 akce	2 body
8 - 12 akcí	3 body
13 - 17 akcí	4 body
17 a více bodů	5 bodů

Počet hodin

5 - 10 hodin	1 bod
11 - 30 hodin	2 body
31 - 50 hodin	3 body
51 a více	4 body

Počet účastníků

20 - 80	1 bod
81 - 160	2 body
160 - 250	3 body
251 a více	4 body

Koeficient (počet hodin na akci x účastníci)

100 - 500	1 bod
501 - 1000	2 body
1001 a více	3 body

Krok 14

Nyní vedení organizace přepracuje tento výsledek společné práce do směrnice, s níž seznámí pracovníky organizace.

Každý pracovník dostane tuto směrnici k dispozici nebo bude uložena na nějakém k tomu určeném místě na intranetu, kam mají všichni pracovníci přístup.

Krok 15

Další krok je administrativní. Je třeba vytvořit formuláře, kam se budou výsledky hodnocení zaznamenávat. Zde je dobré zmínit, že dnes již existují software, kam se jen zadávají data a výsledky se generují samy.

Příklad:

Odborní pracovníci

	Akce	ZÚ	Tábory	Cíle	Tvořivost	Plán	Kolektiv	Image	Termíny	Rentabilita	Public relations	Tým	Metodiky	Informace	Sebevzdělávání	Interiér	Celkem
Maximální počet možných bodů																	
Skutečně přidělené body																	

Krok 16

Vedení připraví metodiku hodnocení a seznámí s ní pracovníky organizace. V ní uvede, jak bude probíhat hodnocení, kdo bude pracovníky hodnotit, zda se bude hodnotit i pracovník sám, zda bude probíhat následný rozhovor o výsledcích hodnocení, jak se pracovníci dozví své výsledky hodnocení, zda budou výsledky zveřejňovány, ...

Krok 17

Vlastní hodnocení probíhá dle této metodiky. Do formulářů se na základě výkonů pracovníků přiřadí bodové ohodnocení. Na konci měsíce má vedení zaznamenáno body každého pracovníka v organizaci.

<i>Příklad:</i>	Body
František Coulek	123
Josef Hampel	111
Marie Jandáková	98
Karel Landa	62
Klára Málková	61
Lucie Rybová	48
Petr Souček	23
Jiří Krátký	5

	531

Krok 18

Výpočet osobního ohodnocení na další období se provádí tak, že bodové ohodnocení pracovníků z kroku 17 se sečte za všechny pracovníky. Toto číslo je v našem případě 531. Nyní je třeba vědět, kolik finančních prostředků může organizace na tyto účely vyčlenit. Může to být například 3500,- Kč na každý měsíc. Pak celkový objem finančních prostředků dělíme celkovým počtem bodů. Vyjde nám počet korun na jeden bod.

Výpočet koeficientu: $3500 : 531 = 6,6$ (6,59).

Tímto koeficientem se pak násobí bodové ohodnocení jednotlivých pracovníků a vyjde nám osobní příplatek pro pracovníky na jeden měsíc (do dalšího hodnocení).

<i>Příklad:</i>	Body	Koeficient	Os. příplatek
František Coulek	123	6,6	811,8 Kč
Josef Hampel	111	6,6	732,6 Kč
Marie Jandáková	98	6,6	646,8 Kč
Karel Landa	62	6,6	409,2 Kč
Klára Málková	61	6,6	402,6 Kč
Lucie Rybová	48	6,6	316,8 Kč
Petr Souček	23	6,6	151,8 Kč
Jiří Krátký	5	6,6	33,- Kč

Krok 19

V tomto kroku se připomínkuje způsob i metodika hodnocení pracovníků. Na základě připomínek se metodika i hodnocení změní, informují se pracovníci organizace a např. po čtvrt roce se celý proces opakuje.

	zájmové útvary	4	Rentabilita	3
	Tábory	4	Public	2
Další funkce – příklady kritérií	Plnění cílů	4	Týmová spolupráce	2
	Tvořivost	3	Tvorba metodik	2
	Plánování	3	Informace	1
Odborní pracovníci	Řídící činnost	3	Sebevzdělávání	1
Akce	Image	3	Interiér	1
	termíny	3		

Pracovník public relations		Zástupce ředitele	
		Priority	
Servis pracovníkům	4	Pedagogika	2
Propagace ve městě	3	Metodika	2
termíny	3	Prostory	2
Propagace v médiích	3	Informace	2
Vlastní tiskoviny	2	Public	2
Rentabilita	3	Personál	2
Informace	2	Kvalita	2
Kvalita	2	Ekonomika	8
Koncepčnost	2	Cíle pracovníků	4
Image	3	Řídící činnost	4
Posun	2	Vzdělávání lidí	3
Řídící činnost	3	Termíny pracovníků	3
Spolupracovníci	2	Koncepčnost	3
Výzkum, ankety	1	Plánování	2
Osobní rozvoj	1	Image	3
PR = vytvářená image	3	Osobní termíny	3
Naplněnost	2	Osobní PR	4
Týmová spolupráce	2	Týmová spolupráce	4
		Sebevzdělávání	2
		Interiér	

Sekretářka

Servis pracovníkům	4
Podklady	4
Jednání s lidmi	3
Graf. úprava	2
Vzděl. středisko	4
Znalost programů	2
Samostatnost	3
Vystupování, ochota	2
patriotismus, zlepšování	
Kvalita (čeština)	3
Osobní rozvoj	2
Termíny	3
Informace	2
Interiér	1
Přehled o činnosti	2
Koncepce, inovace	1
Pošta	2
Plánování	3

Vedoucí vzdělávacího střediska

Vzděl. programy pro NNO	2
Vzděl. programy mimo NNO	4
Celoroční programy	4
Plnění cílů	4
Tvořivost	3
Plánování	3
Řídící činnost	3
Image	3
Termíny	3
rentabilita	3
Public	2
Týmová spolupráce	2
Tvorba manuálů	2
Informace	1
Sebevzdělávání	1
Interiér	1
Strategie prodeje	1
Spolupráce s org. akcí	1

Fundraiser

Plnění cílů	4
tvořivost	4
Plánování	3
Kolektiv	2
Image	3
Termíny	4
Rentabilita	8
PR	2
Týmová spolupráce	2
Informace	2
Sebevzdělávání	2
Interiér	1
Akce - jednání	2
Strategie prodeje	2
Spolupráce s org. akcí	3

Pracovník pro doplňkovou činnost

Plnění cílů	4
Nasmlouvané akce	4
Interiér	1
Zahrada	1
PR	2
Rentabilita	8
Akce	1
Image	3
Spolupráce	3
Spolupracovníci	2
Rozvoj služeb	3
Kvalita	3
Využití kapacit	3
Sebevzdělávání	1

Ekonomický ředitel

Ekonomika	4,5
Plánování	4
Koncepčnost	3
Cíle	3
Termíny	3
Řídící činnost	3
Tvořivost	2,5
Informace	2
Metodiky	2
PR	3
Image	2
Kvalita	3
Spolupráce	2
Servis kolegům	2
Interiér	1
Sebevzdělávání	1
Něco navíc	

