

# **Hodnocení zaměstnanců Fakultní nemocnice Olomouc**

**Říjen 2004**

## **1. Zhodnocení současného stavu**

Obecně lze charakterizovat situaci v hodnocení zaměstnanců :

- každý vedoucí zaměstnanec řídí svoje podřízené spontánně, bez opory v hodnotícím systému
- spíše se vytykají nedostatky a přijmou se opatření k nápravě
- kdo lépe a více pracuje, dostane v lepším případě vyšší osobní ohodnocení
- negativní vztah k „papírování“ a orientace na ekonomické ukazatele zužuje personální práci na nezbytnou operativu

## **2. Argumenty zavedení systému hodnocení**

Hodnocení zaměstnanců je systematickým přístupem k posuzování

- ***pracovního výkonu*** - jakých výsledků zaměstnanec dosahuje,
- ***pracovního chování*** - jakým způsobem bylo těchto výsledků dosaženo,
- ***potenciálu zaměstnance*** – jaké má možnosti a rezervy pro další rozvoj.

Hodnocení by mělo být samozřejmou součástí manažerské práce. Práce s lidmi by neměla být podceňována, každý zaměstnanec by měl vědět, jak je svým nadřízeným hodnocen. Neformální hodnocení je jen příležitostné povahy, je determinováno situací daného okamžiku, momentální náladou hodnotícího. Jde o každodenní součást vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, průběžné kontroly kvality práce a pracovního chování.

Hodnocení není pouze identifikací rezerv v pracovních výkonech, ale je také jedním z nejvýznamnějších motivačních nástrojů, zdrojem informací pro zaměstnance a vedoucí zaměstnance, poněvadž postihuje vývoj hodnoceného. Vytváří také prostor pro vzájemnou výměnu informací mezi podřízenými a nadřízenými, pro jejich vzájemný kontakt a pro systematickou zpětnou vazbu o zásadních aspektech práce.

## **Předpoklady úspěšného zavedení**

Systém hodnocení souvisí se strategickými aktivitami, není operativou. Při jeho zavádění je nutno vycházet z jasně formulované strategie, přes cíle, řízení

jednotlivých procesů až po pozornost věnovanou „nemocniční kultuře“, tj. podnikové kultuře v podmínkách fakultní nemocnice.

## **Příprava zavedení**

### ⇒ **Analýza požadavků na pracovní místa**

Nezbytným předpokladem je formulace požadavků kladených na dané pracovní místo. Jsou reálnou základnou pro tvorbu kritérií při hodnocení daného zaměstnance.

### ⇒ **Rozdělení zaměstnanců do hodnotících skupin**

Důležité je vymezení kdo a koho bude hodnotit.

**Hodnotitel** - příslušný vedoucí zaměstnanec, který řídí podřízené zaměstnance. Vychází se z organizačního řádu, organizačního schématu.

**Hodnocený** - podřízený zaměstnanec.

Vzhledem k rozmanitosti funkcí jeví se jako účelné stanovit tyto skupiny hodnocených zaměstnanců:

1. vrcholový management – náměstci a vedoucí odborů přímo podřízených řediteli
2. vedoucí zdravotnických pracovišť na úrovni léčebné a ošetrovatelské
3. lékaři a ostatní vysokoškoláci
4. SZP – zdravotní a jiné sestry, laboranti, rehabilitační pracovníci
5. NZP a PZP – ošetrovatelky a sanitáři
6. THP a administrativa
7. dělníci

### ⇒ **Stanovení kritérií**

Při stanovení kritérií je třeba dodržovat zásadu jasnosti, srozumitelnosti a jednoznačnosti. Kritérium musí obecně charakterizovat ty atributy pracovního výkonu, které jsou pro danou skupinu důležité, podstatné.

U zaměstnanců nemocnice nelze použít měřitelná kritéria, povaha jejich práce předurčuje stanovit kritéria neměřitelná.

Pro skupiny 3 – 7 je možno stanovit kritéria ve spolupráci s příslušnými vedoucími, kteří musí být zapojeni do přípravných prací.

Jako první etapu – pilotní projekt doporučuji zavést hodnocení vedoucích zaměstnanců, neboť se jedná v případě všech zaměstnanců o rozsáhlý projekt s nemožností komplexního zavedení v roce 2004.

### **Návrh hodnotících kritérií pro vedoucí zaměstnance:**

- **úroveň znalostí a dovedností potřebných k výkonu funkce – odborné a manažerské**
- **úroveň vynakládaného pracovního úsilí /vytrvalost, vůle/**
- **aktivita v zavádění novinek v oboru**
- **úroveň práce řízeného kolektivu**
- **úroveň komunikačního chování**
- **výchova a odborná příprava zaměstnanců s ohledem na odbornostní, kvalifikační a věkovou strukturu**
- **trend výsledku hospodaření řízeného pracoviště**
- **interpersonální klima**
- **spokojenost pacientů**
- **míra loajality k nemocnici, vytváření dobrého jména a prezentace ve vztahu k odborné i laické veřejnosti**

### **Návrh hodnotící stupnice:**

- **1** - vynikající, mimořádná úroveň
- **2** - dobrá úroveň, lepší průměrná
- **3** - průměrná, odpovídající úroveň
- **4** - úroveň horší, než je odpovídající
- **5** - nedostatečná úroveň

⇒ **Periodicita hodnocení** - jedenkrát ročně, u nových zaměstnanců po roce pracovního poměru – podklad pro prodloužení.

**Základem hodnocení je hodnotící pohovor.** Výsledky pohovoru jsou zaznamenávány včetně vyjádření hodnoceného.

U vedoucích zdravotnických pracovišť doporučuji použít jako doplňkovou metodu 360 stupňového hodnocení – tj. vícezdrojové hodnocení – ředitelem, nám. LP, nám. pro personální řízení a organizaci, ekonomickým náměstkem, děkanem LF UP/přednostové/.

Záznam hodnocení bude založen do osobního spisu zaměstnance a kopii si ponechá hodnotitel pro svoje potřeby.

Po vyhodnocení pilotního projektu bude vypracována směrnice Hodnocení zaměstnanců FNO.