



FAKULTNÍ NEMOCNICE OLOMOUC

I. P. Pavlova 6, 775 20 Olomouc
Úsek pro personální řízení a organizaci
náměstkyně: Ing. Marie Fickerová, MBA

Zavedení systému hodnocení zaměstnanců

I. etapa – pilotní projekt – hodnocení vedoucích zaměstnanců

Záměr

Zavedení pravidelného ročního hodnocení zaměstnanců formou pilotního projektu u vedoucích zaměstnanců ve IV. čtvrtletí 2004.

Závěry hodnocení budou využity pro:

1. Objektivnější stanovení výše mimotarifních složek mzdy vázaných na výkon zaměstnance
2. Stanovení dalších směrů odborného a manažerského rozvoje – kariérové plány
3. Identifikaci pracovních vztahů a klimatu na pracovišti
4. Vzájemnou informovanost o perspektivě, názorech, postojích a snahách

Vymezení pojmů

Kategorie A

Hodnocený

- Přednosta, primář, vedoucí zdravotnického pracoviště

Hodnotitel

- Ředitel FNO / + náměstek pro LP, náměstkyně pro personální řízení a organizaci a ekonomický náměstek/

Kategorie B

Hodnocený

- Zástupce přednosta, primáře, vedoucího zdravotnického pracoviště pro LP

Hodnotitel

- Přednosta, resp. primář, resp. vedoucí zdravotnického pracoviště, náměstek pro LP /+nám. pro PŘO, EN/

Kategorie C

Hodnocený

- Vedoucí SZP /vrchní sestra, vedoucí laborant apod./

Hodnotitel

- **Přednosta /resp. primář nebo vedoucí/, jeho zástupce, náměstkyně pro OP, nám. pro PŘO, EN**

Kategorie D

Hodnocený

- **Náměstci, vedoucí úseků, odborů přímo podřízených řediteli**

Hodnotitel

- **Ředitel /zvážit doplňkově - metodu 360 stupňového hodnocení – hodnotí vybraní vedoucí zaměstnanci na stejné horizontální úrovni řízení/**

Kategorie E

Hodnocený

- **Vedoucí odborů a oddělení**

Hodnotitel

- **Nadřízený vedoucí zaměstnanec dle organizační struktury**

Realizace hodnocení

1. Vyplnění a vyhodnocení formuláře „Záznam hodnocení“.
2. Pohovor s hodnoceným – stručné shrnutí hodnocení dle kritérií, prostor pro vyjádření hodnoceného, formulace závěrů.

Harmonogram hodnocení

- ⇒ Kategorie D /náměstci a ostatní přímo podřízení vedoucí zaměstnanci ředitele/ -
do **31. 10. 2004**
- ⇒ Ostatní kategorie – do **30. 11. 2004**

Příloha:

Metodický pokyn pro hodnotitele

Ing. Marie Fickerová, MBA, nám. pro PŘO
Říjen 2004

Metodický pokyn pro hodnotitele

1. Ohodnocení dle jednotlivých hodnotících kritérií – aritmetickým průměrem se vypočítá celkové hodnocení, které odráží hodnotící stupnici.

Z 10 kritérií je relativně měřitelné pouze jedno – tj. trend výsledku hospodaření. Hodnotit objektivně úroveň a aktivitu u vedoucích zdravotnických pracovišť je velmi obtížné. Hodnotitelé, pokud nechtějí spoléhat na svoji paměť, musí si průběžně dělat poznámky k hodnoceným. Je běžné, že v daný okamžik nelze postihnout komplexně všechna kritéria.

K hodnocení je třeba si připravit:

- Dostatečné informace ke všem kritériím o hodnoceném
- Časový prostor a nerušené prostředí

2. Hodnotící pohovor – na základě ohodnocení dle kritérií musí vést k formulování konkrétních závěrů vůči hodnocenému, k úrovni a kvalitě pracovního výkonu. Pohovor dává prostor pro dialog, vyjádření názoru hodnoceného a k oboustranně přijatým závěrům.

Zásady vedení pohovoru:

- **Ve všech případech začít pohovor pozitivně, uvolnit napjatou atmosféru.**
- **Vyžadovat aktivní spoluúčast hodnoceného, jeho vyjádření k jednotlivým ohodnoceným kritériím.**
- **Využívat pouze relevantní informace.**
- **Problémové záležitosti řešit operativně, při hodnocení je pouze znovu konkrétně připomenout a vyhodnotit nápravu.**
- **Využít také prvků sebehodnocení hodnoceného – jak on sám vidí svůj výkon a pracovní chování, svoje silné, ale i slabé stránky.**
- **Společně naformulovat návrhy pro budoucí období – zvážit možnosti, stanovit program dalšího rozvoje, podporovat nebo zlepšit úroveň pracovního výkonu.**

Pozor na nejčastější chyby při hodnocení:

- ⇒ Špatně nastavené měřítko stupnice hodnocení – hrozí při špatném nastavení základních požadavků – průměrné jsou považovány za standardní apod.
- ⇒ Nivelizace v hodnocení – tendence používat střední stupeň hodnocení.
- ⇒ Předčasné závěry, zaujatost, halo efekt /povýšení jednoho nápadného výsledku nad ostatní a přenesení do celkového hodnocení/.
- ⇒ Zátěž minulosti, kumulativní chyba – hodnotit pouze příslušné období.

⇒ Postoj hodnotitele – „pouze já mám pravdu“.

⇒ Chyby proti etice hodnocení – úmyslné hledání nedostatků, kdy hodnocený může představovat pro hodnotitele konkurenci, preference tzv. „oblíbenců“.

Zpracovala:

Ing. M. Fickerová, MBA

Říjen 2004