

Individuální hodnocení zaměstnanců a manažerů

Pojem hodnocení je používán pro činnosti realizované bezprostředním nadřízeným, které oceňují aktivity zaměstnanců související s jejich pracovním zařazením.

Hodnocení je vždy realizováno pomocí různých metod, ale řízení lidských zdrojů vyžaduje, aby tento proces probíhal v rámci určitých principů, které zajišťují spravedlnost a účinnost výsledků.

Důležitost hodnocení se stále zvyšuje, především s postupující individualizací jednotlivých přístupů, například v rámci rozvoje pracovníků, jejich motivace a případně odměňování. V posledních letech však hovoří odborníci v oblasti řízení lidských zdrojů o tom, že by hodnocení zaměstnanců nemělo mít přímou vazbu na finanční odměňování hodnocených zaměstnanců.

Systémem hodnocení budeme označovat souhrn pravidel a technik, které jsou aplikovány v daném podniku.

V souvislosti se systémem řízení jakosti podle norem řady ISO 9000:2000 může hodnocení zaměstnanců přispět k plnění článku 6.2 Lidské zdroje v ISO 9001 a článku 6.2 Pracovníci v ISO 9004.

V podnicích usilujících o zavedení některé z podob TQM například podle modelu EFQM, pomáhá hodnocení zaměstnanců k získávání objektivních informací o spokojenosti lidí v podniku, stává se nástrojem řízení a poskytuje zpětnou pro management i hodnocené zaměstnance.

1 Cíle hodnocení zaměstnanců a manažerů

Cíle systému hodnocení s přímým dopadem:

Systém hodnocení má několik cílů s okamžitým dopadem, které jsou realizovány v průběhu hodnotícího pohovoru:

- **upřesnění informací, spojených s pracovním místem a kvalitou práce** podřízeného zaměstnance na tomto místě,
- **vypracování bilance o stupni splnění pracovních cílů** předcházejícího roku a určení cílů pro rok následující,
- **diskuse o možnostech a potřebách vývoje zaměstnance:**
 - přeložení na jiné pracovní místo nebo povýšení, spojené s mobilitou stavu pracovníků a vývojem výsledků činnosti.
 - přeložení na jiné pracovní místo nebo povýšení spojené s vývojem zaměstnance.
- **identifikace potřeb školení a rozvoje pro zaměstnance a manažery,**
- **případně náměty podřízeného pro zlepšení situace na pracovišti nebo vysvětlení některých postojů** zaměstnance.

Dlouhodobé cíle systému hodnocení zaměstnanců a manažerů:

Dlouhodobé cíle systému hodnocení zaměstnanců a manažerů jsou realizovány jako výsledek hodnotícího pohovoru, jehož závěry jsou používány jako:

- základ informací používaných nadřízenými a specialisty řízení lidských zdrojů při rozdělování ročních prémie, při rozhodování o individualizovaných prvcích odměňování nebo při rozhodování o ročním zvyšování platů,
- zdroj informací pro nadřízené a specialisty řízení lidských zdrojů při vypracování **plánu rozvoje zaměstnanců,**
- kritérium pro eventuální rozhodnutí o novém **popisu pracovního místa,**
- základ při rozhodování o eventuálním převedení hodnoceného na jiné místo v rámci podniku - **povýšení nebo přeložení,**
- doporučení při hodnocení vedoucích pracovníků. Oceňování zaměstnance, který je vedoucím pracovníkem, zahrnuje i hodnocení kvality jeho procesu řízení spolupracovníků. **Výsledky hodnocení jeho podřízených jsou v tomto směru používány jako důležitý zdroj informací.**

Nepřímé cíle systému hodnocení zaměstnanců a manažerů:

- **Umožnit zaměstnanci a jeho nadřízenému setkat se minimálně jednou za rok v podmínkách, které umožňují určitý odstup od každodenního tlaku pracovních povinností.**
- Dát k dispozici novému nástupci souhrnnou informační bázi, která mu umožní rychle poznat své nové spolupracovníky. Výsledky hodnocení zaměstnanců jsou použitelné v průběhu prvních kontaktních pohovorů. Je ale samozřejmé, že nesmí být nikdy používány jako jediný zdroj informací, vzhledem k možné subjektivitě a specifice hodnocení každého manažera.
- Dát k dispozici oddělení řízení lidských zdrojů informační bázi, která mu umožní plánovité řízení lidských zdrojů. Do této kategorie je také možno zařadit přehled o veškerých kompetencích jedinců firmy.
- Předat podřízeným zaměstnancům informace a signály, které jsou nezbytné pro pochopení cílů a vývoje firmy a jejich konkrétní dopady na každodenní úkoly.
- Umožnit vedoucímu pracovníkovi lépe pochopit motivaci podřízených, za které je zodpovědný.
- Snížit pocit dvojsmyslnosti nebo nejasností, který může existovat mezi nadřízeným a podřízeným, pokud jde o chápání různých rozhodnutí vedoucího.
- Dát podnět manažerovi k novému chování, založenému na novém pojetí řízení lidských zdrojů a managementu jakosti, a ne pouze (jak je to stále ještě běžné) přistupovat k zaměstnavatelům jako k vykonavatelům příkazů.
- Disponovat informacemi, použitelnými v případě eventuálního zahájení disciplinárního řízení.

2 Typy hodnocení zaměstnanců a manažerů

Existují různé typy hodnocení zaměstnanců, závislé na tom, co je objektem hodnocení. Historicky se často hodnocení měnilo a přecházelo z jednoho typu do druhého:

- **hodnocení celkové se slabým strukturováním práce zaměstnance:** Tato forma hodnocení je používána zejména pro státní zaměstnance. Obvykle se provádí pomocí různých hodnotících škál a stupnic známek.
- **hodnocení psychologických rysů a chování zaměstnanců:** "Jsou motivováni? Jsou spolehliví? Jsou seriózní? Jsou dochvilní? Jsou loajální firmě? atd."
- **hodnocení výsledků práce,** kterých zaměstnanec dosáhl. Často se provádí jako srovnávání s cíli, které mu byly zadány.
- **hodnocení možností vývoje zaměstnanců:** "Na jaký typ pracovního místa by mohli být v budoucnosti zařazeni?"

Velmi dlouho byly při hodnocení používány pouze první dva popsané typy. Americký vliv a systém řízení pomocí cílů později posílil hodnocení pracovních výsledků a výkonnost zaměstnanců.

V každém případě je zajímavé upřesnit jednotlivé dimenze, které patří do procesu hodnocení, a jeho vazby na pracovní místa spolupracovníků.

Dimenze, které patří do procesu hodnocení

1. Znalosti zaměstnance
2. Používané schopnosti
3. Projevy charakteru (osobnost)
4. Schopnost týmové spolupráce
5. Používané know-how
6. Dosažené výsledky
7. Projevy motivace

Je zřejmé, že některé z citovaných prvků hodnocení jsou vcelku objektivní, některé mohou být posuzovány a měřeny (znalosti, schopnosti, pracovní výsledky, ba i kompetence), jiné jsou méně srovnávatelné (osobnost, motivace).

Můžeme také konstatovat, že některé prvky hodnocení jsou relativně stabilní (schopnosti, osobnost), jiné mají tendenci se měnit (pracovní výsledky, motivace.). Musíme také zdůraznit, že určité elementy jsou silně vázány na okolí, ve kterém se zaměstnanec pohybuje. Je těžší posuzovat izolovaného jednotlivce než jednotlivce začleněného v dané pracovní situaci a pracovní skupině.

3 Individuální hodnotící pohovor

Hodnocení nesmí být výsledkem sporadické a spontánní aktivity manažera založené na instinktivním přístupu. Úspěch tohoto procesu vyžaduje přesně promyšlený přístup a metodologii, která zajišťuje jeho kvalitu.

Obecně je možné rozlišovat dva přístupy k hodnocení:

- první používá během procesu hodnocení "objektivní" metody: testy, zkoušky dovedností apod. V tomto případě nacházíme stejný typ metodologií jako při procesu výběru kandidátů a při náboru zaměstnanců.
- druhý používá formu dialogu mezi zaměstnancem a jeho bezprostředním nadřízeným, většinou formou pravidelného každoročního pohovoru.

Pravidelný roční hodnotící pohovor je ve většině velkých evropských firem realizován s absolventy vysokých škol, vedoucími pracovníky a zaměstnanci správy. Je méně užíván při hodnocení zaměstnanců v dělnických profesích.

Principy pravidelného ročního individuálního hodnotícího pohovoru:

Komunikace:

Smyslem komunikace je otevřená výměna názorů, předávání a prohlubování informací. Hodně času je věnováno diskusi.

Stanovení cílů:

Na základě podnikových cílů a cílů daného pracoviště se vyberou a stanoví roční cíle. Cíle by měly být ambiciózní, aby motivovaly hodnoceného, a reálné.

Hodnocení výsledků:

Na základě cílů stanovených v předcházejícím období vyhodnotit jejich dosažení.

Poradenství ze strany nadřízeného:

V případě nesplnění dřívějších cílů ukázat hodnocenému, jakým způsobem mohl mít efektivnější výsledky. Navrhnout způsoby, kterými bude moci zlepšit svou další práci. **Dohodnout akční plán pro plnění cílů v následujícím období.**

Kontrolní seznam pro vedení ročního hodnotícího pohovoru:

1. Připravte pohovor podle směrnice Systém hodnocení zaměstnanců
2. V první fázi pohovoru uklidněte hodnoceného a pokuste se navodit pozitivní atmosféru.
3. Mějte připravený plán pohovoru.
4. Během pohovoru zbytečně nespěchejte - počítejte s dostatečným časovým prostorem.
5. Naslouchejte hodnocenému.
6. Formulujte pozitivně případné připomínky.
7. Neodbíhejte od skutečnosti, faktů, objektivních informací a podobně.
8. Mluvte o budoucnosti a snažte se nastínit perspektivy vývoje.

Příklad obsahu směrnice - Systém hodnocení zaměstnanců

1. Účel

Systém ročního hodnocení zaměstnanců slouží k rozvoji zaměstnanců společnosti a k posuzování jejich výkonnosti. Jeho cílem je tuto výkonnost zvyšovat a poskytovat zaměstnancům i společnosti zpětnou vazbu o jejich práci a zlepšovat vzájemnou komunikaci mezi různými stupni řízení.

Hodnocením zaměstnanců naplňují vedoucí zaměstnanci povinnost, jež pro ně vyplývá ze zákoníku práce. Hodnocení probíhá každý rok v období od 2. 1. do 15. 2. .

2. Rozsah platnosti

Směrnice je závazná pro všechny zaměstnance společnosti.

3. Pojmy a zkratky

3.1 Pojmy

Hodnocený zaměstnanec - zaměstnanec, jehož pracovní činnost je předmětem hodnocení.

Sebehodnocení - součást hodnocení zaměstnanců, kterou provádí sám hodnocený zaměstnanec ve formuláři pro sebehodnocení - podle svého pracovního zařazení (viz přílohy 2 až 4).

Hodnocení nadřízeným: část systému hodnocení zaměstnanců, kterou provádí nadřízený vedoucí zaměstnanec za pomoci formuláře pro hodnocení - podle zařazení hodnoceného zaměstnance (viz přílohy 2 až 4).

Hodnocené období: období 12 měsíců od posledního hodnocení nebo v případě nových zaměstnanců období od jejich nástupu do zaměstnání u společnosti.

Období pro provádění hodnocení: období stanovené článkem 1 této směrnice.

3.2 Zkratky

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
TH	Technicko hospodářský zaměstnanec
D	Zaměstnanec v dělnické profesi
GŘ	Generální ředitel
FŘ	Finanční ředitel
VŘ	Výrobní ředitel
ŘŘLZ	Ředitel pro řízení lidských zdrojů
MJ	Management jakosti
...	

4. Hodnocení zaměstnanců

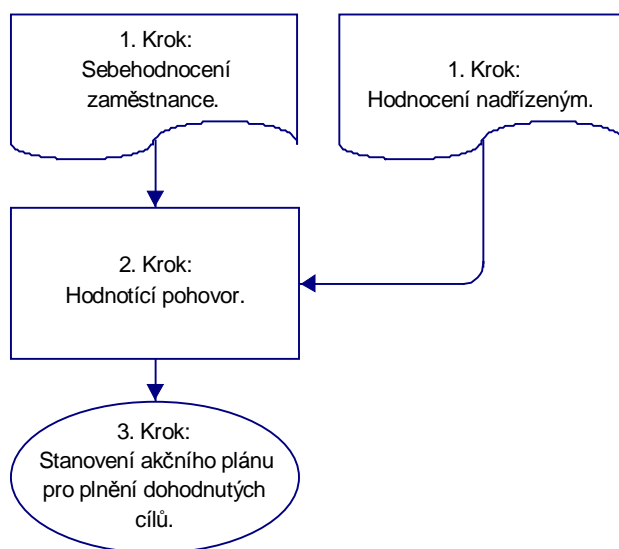
Systém hodnocení zaměstnanců člení zaměstnance do tří skupin dle zastávané pracovní pozice:

- A. Vedoucí zaměstnanci,
- B. Technicko-hospodářští zaměstnanci,
- C. Zaměstnanci kategorie D.

4.1 Postup provádění hodnocení

Hodnocení zaměstnanců probíhá ve 3 krocích podle následujícího schématu, při čemž pro každou skupinu se používají rozdílné hodnotící formuláře.

Postup při hodnocení zaměstnanců



1. **Krok:** Na počátku období pro provádění hodnocení, distribuují nadřízení zaměstnanci formuláře pro sebehodnocení (podle zastávané pracovní pozice A1, B1, C1), který hodnocený zaměstnanec vyplní samostatně.

Přímý nadřízený vyplní nezávisle na hodnoceném zaměstnanci formuláře pro hodnocení nadřízeným (podle zastávané pracovní pozice A2, B2, C2).

2. **Krok:** V dohodnutém termínu se sejdou hodnocený zaměstnanec a nadřízený k hodnotícímu pohovoru. Hodnotící pohovor probíhá podle postupu, navrženém v další části této směrnice v jehož závěru se účastníci dohodnou (případně nadřízený stanoví) na dvou až třech osobních cílech hodnoceného pro další období.
3. **Krok:** V dohodnutém termínu, na základě závěrů z hodnotícího pohovoru, hodnocený zaměstnanec vytvoří akční plán pro dosažení osobních cílů, s nímž seznámí nadřízeného.

4.2 Příprava na hodnocení zaměstnanců

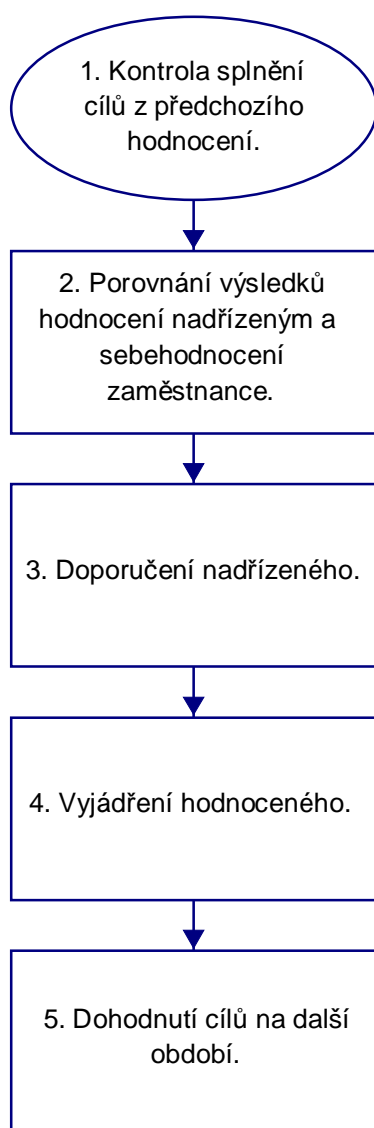
Na hodnocení zaměstnanců se vedoucí zaměstnanci v průběhu hodnoceného období připravují průběžným sledováním jejich práce. Vedou záznamy zejména o:

- ◆ pracovních výkonech,
- ◆ absenci,
- ◆ ochotě dělat přesčasy
- ◆ pracovní pohotovosti,
- ◆ délce odborné praxe ve společnosti,
- ◆ absolvovaných školeních a kurzech,
- ◆ neshodách při dodržování BOZP a PO,
- ◆ výsledcích auditů systému řízení jakosti,
- ◆ případně další záznamy podle vlastního uvážení.

4.3 Hodnotící pohovory

Hodnotící pohovory probíhají podle následujícího schématu:

Průběh hodnotícího pohovoru



Před samotným pohovorem nadřízení zaměstnanci, kteří pohovor provádějí porovnají výsledky vlastního hodnocení s výsledky sebehodnocení hodnoceného zaměstnance.

Hodnotící pohovor je veden v klidném a nekonfliktním duchu.

1. Na úvod hodnotícího pohovoru je prováděna kontrola splnění osobních cílů z předchozího hodnocení. Tento krok se týká jen zaměstnanců, kteří prošli již v minulém období tímto systémem hodnocení.

2. Ve druhém kroku nadřízený seznámí hodnoceného s tím, ve kterých bodech hodnocení se oba liší a v čem se shodují.
3. V tomto kroku navrhne nadřízený hodnocenému doporučení, která povedou ke zkvalitnění jeho práce a osobnímu růstu.
4. Hodnocený zaměstnanec se k doporučením nadřízeného vyjádří a případně vysvětlí svoje rozdílné stanovisko.
5. V tomto kroku se hodnocený a hodnotitel dohodnou (případně nadřízený stanoví) na osobních cílech pro další období.

4.4 Hodnocení vedoucích zaměstnanců

Pro hodnocení vedoucích zaměstnanců se používají formuláře A1 - pro sebehodnocení a A2 pro hodnocení nadřízeným (viz příloha č.2).

Hodnocení finančního ředitele, výrobního ředitele, vedoucího odboru personálně-správního a vedoucích zaměstnanců z úseku GR provádí generální ředitel. (viz tabulka v příloze č.1).

4.5 Hodnocení technicko hospodářských zaměstnanců

K hodnocení TH zaměstnanců se používají formuláře B1 - pro sebehodnocení a B2 pro hodnocení nadřízeným (viz příloha č.2).

4.6 Hodnocení zaměstnanců v kategorii D

Při hodnocení zaměstnanců v kategorii D se používají formuláře C1 - pro sebehodnocení a C2 pro hodnocení nadřízeným (viz příloha č.4).

5. Související a navazující předpisy

Zákoník práce,
Kolektivní smlouva,
Organizační řád,
Příručka jakosti,
Pracovní řád.

6. Termín revize

Směrnice nepodléhá revizi.

7. Prováděcí a závěrečná ustanovení

7.1 Projednat systém hodnocení v odborové organizaci

Odpovídá: Ředitel ŘLZ

Termín: _____

7.2 Seznámit všechny zaměstnance s uplatňováním systému hodnocení

Odpovídá: vedoucí zaměstnanci na všech úrovních

Termín: _____

7.3 Zpracovat rozhodnutí generálního ředitele k provádění hodnocení zaměstnanců za kalendářní rok 2001

Odpovídá: ŘŘLZ

Termín: _____

7.4 Touto směrnicí se ruší příkaz GŘ č. 165/92

8. Přílohy :

Příloha č. 1 Tabulka jednotlivých úrovní hodnocení

Příloha č. 2 Formuláře pro hodnocení vedoucích zaměstnanců

 List 1. Formulář A1 Sebehodnocení

 List 2. Formulář A2 Hodnocení nadřízeného

Příloha č. 3 Formuláře pro hodnocení TH zaměstnanců

 List 1. Formulář B1 Sebehodnocení

 List 2. Formulář B2 Hodnocení nadřízeného

Příloha č. 4 Formuláře pro hodnocení zaměstnanců

 List 1. Formulář C1 Sebehodnocení

 List 2. Formulář C2 Hodnocení nadřízeného

Příloha č. 5 Akční plán pro dosažení osobních cílů zaměstnance

Příloha č. 1 Tabulka jednotlivých úrovní hodnocení

	Hodnocená pozice:	Hodnotící pozice:
1.	GŘ	Předseda představenstva
2.	FŘ, VŘ, ŘŘLZ,	GŘ
3.	VO výpočetní techniky , VO právní a kontrolní, vedoucí sekretariátu, VO marketingu,	GŘ
4.	Vedoucí útvarů, vedoucí odborů a funkce v řídicí působnosti hodnotící pozice ředitele (asistent, sekretariát VŘ, atd.) ,	VŘ, FŘ
5.	TH zaměstnanci v přímé řídicí působnosti vedoucího odboru,	Vedoucí odboru
6.	Zaměstnanci	mistr dílny

	Hodnocení vedoucích zaměstnanců	A1 – Sebehodnocení
--	--	---------------------------

Jméno a příjmení hodnoceného:

Funkce: _____

Hodnocené období: _____

Při vyplňování se pokuste zamyslet nad tím, jak se vidíte.

1. Při řízení jsem schopen motivovat své podřízené k vyšším výkonům:

Vynikajícím způsobem	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Mívám problémy s motivováním podřízených
----------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

Vidíte ve svých přístupech nějaké rezervy?

2. Při organizování práce svého úseku/oddělení jsem:

Vysoce efektivní	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Mám rezervy při organizování práce
------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------------

V čem vidíte své případné rezervy?

3. Při naplňování řídicích aktů jsem

Velmi důsledný	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Nedůsledný
----------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------------

4. Naplňování koncepce BOZP a její kontrole u podřízených věnuji

Maximální pozornost	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Nedostatečnou pozornost
---------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------

5. Při výkonu své práce jsem:

Samostatný a iniciativní nad rámec povinností	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Plním pouze pokyny nadřízených a úkoly plynoucí z legislativy
---	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

6. Znáš kodex zaměstnance společnosti

Jednám v souladu s tímto kodexem	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Někdy se mi nedaří jednat v souladu
----------------------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------------------

7. Přípravuji na svou funkci (pracovní zařazení) možného nástupce:

Věnuji této činnosti maximální pozornost	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Této činnosti se nevěnuji
--	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------

Kdo je rezervou na Vaše pracovní zařazení? _____

8. Z hlediska připravenosti pro práci v podniku jsem v uvedených oblastech

Odborný růst:

Zcela připraven/a	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Potřebuji se zdokonalit
-------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------

Jazyková příprava:

Zcela připraven/a	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Potřebuji se zdokonalit
-------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------

Vícefunkčnost:

Zcela připraven/a	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Potřebuji se zdokonalit
-------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------

Znalost legislativy:

Zcela připraven/a	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Potřebuje se zdokonalit
-------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------

Vidíte-li potřebu svého osobního profesního rozvoje, v čem spočívá?

Měl/a byste složit nějaké nové odborné zkoušky nebo absolvovat kurzy?

Měl/a byste získat kvalifikaci pro nějaké další pracovní zařazení v rámci našeho podniku?

Další část formuláře vyplňte spolu s nadřízeným při hodnotícím pohovoru.

Cíle hodnoceného pro období _____	Termín:	Kdo zajistí:
1.		
2.		
3.		

Podpis hodnoceného: _____

Podpis hodnotitele: _____

Datum: _____

	Hodnocení vedoucích zaměstnanců	A2 - Hodnocení nadřízeným
--	--	----------------------------------

Jméno a příjmení hodnoceného:

Funkce:

Hodnocené období:

Při vyplňování se pokuste zamyslet nad tím, jak vidíte hodnoceného.

1. Při řízení je schopen motivovat své podřízené k vyšším výkonům:

Vynikajícím způsobem	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Mívá problémy s motivováním podřízených
----------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Vidíte v jeho přístupech nějaké rezervy?

2. Při organizování práce svého úseku/oddělení je:

Vysoce efektivní	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Má rezervy při organizování práce
------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------------------

V čem vidíte případné rezervy hodnoceného?

3. Při naplňování řídicích aktů je hodnocený

Velmi důsledný	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Nedůsledný
----------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------------

Zaznamenal jste v hodnoceném období nějaký případ, kdy hodnocený nejednal v souladu s některou podnikovou směrnicí? _____

4. Naplňování koncepce BOZP a její kontrole u podřízených věnuje

Maximální pozornost	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Nedostatečnou pozornost
---------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------

Zaznamenal jste v hodnoceném období nějaký případ, kdy hodnocený nejednal v souladu s koncepcí BOZP?

5. Při výkonu své práce je hodnocený :

Samostatný a iniciativní nad rámec povinností	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Plní pouze pokyny nadřízených a úkoly plynoucí z legislativy
---	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

6. Zná kodex zaměstnance společnosti

Jedná v souladu s	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Někdy se mu/jí
-------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------------

tímto kodexem												nedaří jednat v souladu
---------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------------

7. Přípravuje na svou funkci (pracovní zařazení) možného nástupce?

Věnuje této činnosti maximální pozornost	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Této činnosti se nevěnuje
--	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------

Kdo je rezervou na pracovní zařazení hodnoceného? _____

8. Z hlediska připravenosti pro práci v podniku je v uvedených oblastech

Odborný růst:

Zcela připraven/a	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Potřebuje se odborně zdokonalit
-------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------------

Jazyková příprava:

Zcela připraven/a	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Potřebuje se odborně zdokonalit
-------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------------

Vícefunkčnost:

Zcela připraven/a	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Potřebuje se odborně zdokonalit
-------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------------

Znalost legislativy:

Zcela připraven/a	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Potřebuje se odborně zdokonalit
-------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------------

Vidíte-li potřebu jeho/jejího osobního profesního rozvoje, v čem spočívá?

Měl/a by složit nějaké nové odborné zkoušky nebo absolvovat kurzy?

Měl/a by získat kvalifikaci pro nějakou další profesi v rámci podniku?

Nastal v některých bodech významný rozdíl mezi Vaším hodnocením a sebehodnocením podřízeného? V čem to spočívalo?

Další část formuláře vyplňte spolu s hodnoceným při hodnotícím pohovoru.

Cíle hodnoceného pro období _____	Termín:	Kdo zajistí:
1.		
2.		
3.		

Hodnocení provedl: _____

Datum: _____

	Hodnocení TH zaměstnanců	B1 - Sebehodnocení
--	---------------------------------	---------------------------

Jméno a příjmení: _____

Funkce: _____

Hodnocené období: _____

Při vyplňování se pokuste zamyslet nad tím, jak se vidíte.

1. Při získávání ostatních pro poskytování informací a plnění úkolů souvisejících s mou prací jsem schopen motivovat své kolegy:

Vynikajícím způsobem	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Mívám problémy s jednáním s kolegy
----------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------------

Vidíte ve svých přístupech nějaké rezervy?

2. Při organizování své práce jsem:

Vysoce efektivní	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Mám rezervy při organizování práce
------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------------

V čem vidíte své případné rezervy?

3. Při výkonu své práce jsem:

Samostatný a iniciativní nad rámec povinností	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Plním pouze pokyny nadřízených a úkoly plynoucí z legislativy
---	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

4. Při zajišťování bezpečnosti práce

Dodržuji všechny bezpečnostní předpisy a používám ochr. pomůcky	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Někdy nepoužiji některé ochranné pomůcky.
---	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Byl někdy v minulém roce proveden zápis o tom, že jste nedodržel bezpečnostní předpisy?

5. Zním kodex zaměstnance společnosti

Jednám v souladu s tímto kodexem	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Někdy se mi nedaří jednat v souladu
----------------------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------------------

6. Připravuji na svou funkci (pracovní zařazení) možného nástupce:

Věnuji této činnosti maximální pozornost	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Této činnosti se nevěnuji
--	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------

Kdo je rezervou na Vaše pracovní zařazení? _____

7. Z hlediska připravenosti pro práci v podniku jsem v uvedených oblastech**Odborný růst:**

Zcela připraven/a	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Potřebuji se zdokonalit
-------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------

Jazyková příprava:

Zcela připraven/a	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Potřebuji se zdokonalit
-------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------

Vícefunkčnost:

Zcela připraven/a	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Potřebuji se zdokonalit
-------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------

Znalost legislativy:

Zcela připraven/a	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Potřebuje se zdokonalit
-------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------

Vidíte-li potřebu svého osobního profesního rozvoje, v čem spočívá?

Měl/a byste složit nějaké nové odborné zkoušky nebo absolvovat kurzy?

Měl/a byste získat kvalifikaci pro nějaké další pracovní zařazení v rámci podniku?

Další část formuláře vyplňte spolu s nadřízeným při hodnotícím pohovoru.

Cíle hodnoceného pro období _____	Termín:	Kdo zajistí:
1.		
2.		
3.		

Podpis hodnoceného: _____

Podpis hodnotitele: _____

Datum: _____

	Hodnocení TH zaměstnanců	B2 - Hodnocení nadřízeným
--	---------------------------------	----------------------------------

Jméno a příjmení hodnoceného: _____

Funkce: _____

Hodnocené období: _____

Při vyplňování se pokuste zamyslet nad tím, jak hodnoceného zaměstnance vidíte.

1. Při získávání ostatních pro poskytování informací a plnění úkolů souvisejících s jeho/její prací je schopen motivovat své kolegy:

Vynikajícím způsobem	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Mívá problémy s jednáním s kolegy
----------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------------------

Vidíte ve jeho/jejích přístupech nějaké rezervy?

2. Při organizování své práce je:

Vysoce efektivní	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Má rezervy při organizování práce
------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------------------

V čem vidíte jeho/její případné rezervy?

3. Při výkonu své práce je:

Samostatný a iniciativní nad rámec povinností	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Plním pouze pokyny nadřízených a úkoly plynoucí z legislativy
---	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

4. Při zajišťování bezpečnosti práce

Dodržuje všechny bezpečnostní předpisy a používá ochr. pomůcky	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Někdy nepoužije některé ochranné pomůcky.
--	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Byl někdy v minulém roce proveden zápis o tom, že nedodržel bezpečnostní předpisy?

5. Zná kodex zaměstnance společnosti

Jedná v souladu s tímto kodexem	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Někdy se mu nedaří jednat v souladu
---------------------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------------------

6. Přípravuje na svou funkci (pracovní zařazení) možného nástupce?

Věnuje této činnosti maximální pozornost	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Této činnosti se nevěnuje
--	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------

Kdo je rezervou na jeho/její pracovní zařazení? _____

7. Z hlediska připravenosti pro práci v podniku je v uvedených oblastech

Odborný růst:

Zcela připraven/a	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Potřebuje se zdokonalit
-------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------

Jazyková příprava:

Zcela připraven/a	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Potřebuje se zdokonalit
-------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------

Vícefunkčnost:

Zcela připraven/a	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Potřebuje se zdokonalit
-------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------

Znalost legislativy:

Zcela připraven/a	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Potřebuje se zdokonalit
-------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------

Vidíte-li potřebu jeho/jejího osobního profesního rozvoje, v čem spočívá?

Měl/a by složit nějaké nové odborné zkoušky nebo absolvovat kurzy?

Měl/a by získat kvalifikaci pro nějaké další pracovní zařazení v rámci podniku?

Vyskytly se v některých bodech významné rozdíly v sebehodnocení hodnoceného a ve Vašem hodnocení? Pokud ano, v čem to spočívalo? _____

Další část formuláře vyplňte spolu s hodnoceným při hodnotícím pohovoru.

Cíle hodnoceného pro období _____	Termín:	Kdo zajistí:
1.		
2.		
3.		

Hodnotící pohovor provedl: _____

Datum: _____

	Hodnocení zaměstnanců	C1 - Sebehodnocení
--	------------------------------	---------------------------

Jméno a příjmení: _____

Pracovní zařazení: _____

Hodnocené období: _____

Při vyplňování se pokuste zamyslet nad tím, jak se vidíte.

1. Při výkonu zadané práce jsem schopen pracovat:

Zcela samostatně	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Potřebuji aby mne někdo vedl
------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

Vidíte ve svém pracovním výkonu nějaké rezervy?

Je něco, co Vás omezuje ve Vaší práci?

2. Úkoly zadané mým nadřízeným plním:

Úkoly plním jen
v rozsahu zadání

Iniciativně a v případě problému si vím rady	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Mám rezervy při plnění zadaných úkolů
--	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------------------

Pokuste se uvést příklady událostí, kdy jste splnil/a úkol lépe než bylo zadání nadřízeného:

Vidíte ve svém přístupu k úkolům nějaké rezervy? V případě, že ano, v čem?

3. Při zajišťování bezpečnosti práce

Dodržuji všechny bezpečnostní předpisy a používám ochr. pomůcky	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Někdy nepoužiji některé ochranné pomůcky.
---	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Byl někdy v minulém roce proveden zápis o tom, že jste nedodržel bezpečnostní předpisy?

4. O pracovní prostředky, které jsou mi svěřeny se starám:

Zodpovědně a pečlivě	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Někdy bývám nedbalý
----------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

5. V případě potřeby jsem ochoten podniku pomoci:

Když je potřeba jsem ochoten mít pohotovost nebo pracovat navíc	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Jen v rozsahu pracovní smlouvy
---	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

6. Zním kodex zaměstnance společnosti

Jednám v souladu s tímto kodexem	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Někdy se mi nedaří jednat v souladu
----------------------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------------------

7. Z hlediska mé připravenosti pro práci v podniku jsem odborně

Zcela připraven	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Potřebuji se odborně zdokonalit
-----------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------------

Vidíte-li potřebu osobního profesního rozvoje, v čem spočívá?

Chtěl/a byste absolvovat nějaké kurzy pro zkvalitnění Vaší práce?

Chtěl/a byste složit nějaké nové odborné zkoušky?

Měl/a byste zájem získat kvalifikaci pro nějakou další profesi v rámci podniku?

Další část formuláře vyplňte spolu s Vašimi nadřízenými při hodnotícím pohovoru.

Cíle hodnoceného pro období _____	Termín:	Kdo zajistí:
1.		
2.		
3.		

Podpis hodnoceného: _____

Podpis hodnotitele: _____

Datum: _____

	Hodnocení zaměstnanců	C2 - Hodnocení nadřízeným
--	------------------------------	----------------------------------

Jméno a příjmení hodnoceného: _____

Pracovní zařazení: _____

Hodnocené období: _____

Při vyplňování se pokuste zamyslet nad tím, jak vidíte tohoto zaměstnance.

1. Při výkonu zadané práce je schopen pracovat:

Zcela samostatně	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Potřebuje aby ho někdo vedl
------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------------

Vidíte v jeho pracovním výkonu nějaké rezervy?

2. Úkoly zadané nadřízeným plní:

Úkoly plní jen
v rozsahu zadání

Iniciativně a v případě problému si ví rady	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Má rezervy při plnění zadaných úkolů
---	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------------

Pokuste se uvést příklady události, kdy úkol lépe než bylo zadání nadřízeného:

Vidíte v jeho/jejím přístupu k úkolům nějaké rezervy? V případě, že ano, v čem?

3. Při zajišťování bezpečnosti práce

Dodržuje všechny bezpečnostní předpisy a používá ochr. pomůcky	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Někdy nepoužije některé ochranné pomůcky.
--	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Byl někdy v minulém roce proveden zápis o tom, že nedodržel bezpečnostní předpisy?

4. O pracovní prostředky, které jsou mu/jí svěřeny se stará:

Zodpovědně a pečlivě	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Někdy bývám nedbalý
----------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

5. V případě potřeby je ochoten podniku pomoci:

Když je potřeba jsem ochoten mít pohotovost nebo pracovat navíc	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Jen v rozsahu pracovní smlouvy
---	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

6. Zná kodex zaměstnance společnosti

Jedná v souladu s tímto kodexem	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Někdy se mu/jí nedaří jednat v souladu
---------------------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

7. Z hlediska připravenosti pro práci v podniku je odborně

Zcela připraven/a	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Potřebuje se odborně zdokonalit
-------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------------

Vidíte-li potřebu jeho/jejího osobního profesního rozvoje, v čem spočívá?

Měl/a by složit nějaké nové odborné zkoušky nebo absolvovat kurzy?

Měl/a by získat kvalifikaci pro nějakou další profesi v rámci podniku?

Nastal v některých bodech významný rozdíl mezi Vaším hodnocením a sebehodnocením zaměstnance? V čem to spočívalo?

Další část formuláře vyplňte spolu se zaměstnancem při hodnotícím pohovoru.

Cíle hodnoceného pro období _____	Termín:	Kdo zajistí:
1.		
2.		
3.		

Hodnocení provedl: _____

Datum: _____

AKČNÍ PLÁN PRO DOSAŽENÍ OSOBNÍCH CÍLŮ ZAMĚSTNANCE

Jméno a příjmení zaměstnance: _____

Středisko: _____

Cíl:	
Termín splnění:	Kdo zajistí:
Potřebná materiální podpora ze strany zaměstnavatele: ano - ne (zakroužkujte platné)	
Materiální podpora spočívá v:	
Dílčí kroky pro splnění cíle:	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Cíl:	
Termín splnění:	Kdo zajistí:
Potřebná materiální podpora ze strany zaměstnavatele: ano - ne (zakroužkujte platné)	
Materiální podpora spočívá v:	
Dílčí kroky pro splnění cíle:	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Cíl:	
Termín splnění:	Kdo zajistí:
Potřebná materiální podpora ze strany zaměstnavatele: ano - ne (zakroužkujte platné)	
Materiální podpora spočívá v:	
Dílčí kroky pro splnění cíle:	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

V _____ dne: _____

Podpis zaměstnance: _____

Podpis nadřízeného: _____