

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

Bakalářské kombinované studium  
2009 – 2012

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Markéta Burešová

Metody hodnocení pracovníků,  
se zvláštním zřetelem k významu hodnotících pohovorů

**Praha 2012**

**Vedoucí bakalářské práce:**  
Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

**COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE**

Bachelor / Combined  
2009 - 2012

**BACHELOR THESIS**

Markéta Burešová

The assessment methods,  
with particular attention to the importance of evaluation  
interviews

**Prague 2012**

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:**  
Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 8. 3.2012

Markéta Burešová

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat Prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc. za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se zabývá klíčovými systémy hodnocení pracovníků a porovnává je vzhledem k jejich schopnosti ovlivňovat výkon, rozvoj a motivaci podřízených. Práce analyzuje především účinnost jednotlivých způsobů hodnocení pracovníků z pohledu řízení výkonu, předpoklady pro efektivní realizaci hodnotících pohovorů a konkrétní formy hodnotících pohovorů.

## **Klíčové pojmy**

Assessment centrum, business strategie, development centrum, firemní hodnoty, hodnocení, hodnocený, hodnotitel, hodnotící pohovor, kontrola, kompetence, kompetenční model, manažer, manažerský audit, metody hodnocení, motivace, personální strategie, mystery shopping, plán rozvoje, pracovní pozice, pracovní výkon, rozvoj, řízení lidských zdrojů, řízení výkonnosti, schopnosti, sociogram, škála hodnocení, týmová spolupráce, zpětná vazba, 360° zpětná vazba.

## **Annotation**

The Bachelor Thesis deals with key systems of the assessment methods and compares them in view of possibility to affect the performance, the development and the employee motivation. The Thesis analyses the effectiveness each sort of assessment methods in terms of performance management, the conditions for effective evaluation interviews and particular sorts of evaluation interviews.

## **Key words**

Assessment centre, business strategy, development centre, corporate values, evaluation, evaluator, evaluation interview, control, competency, competency approach, manager, managers audit, assessment methods, motivation, human recourse strategy, mystery shopping, development plan, working position, working performance, development, human recourse management practice, performance management, abilities, sociogram, rates of evaluation, team cooperation, feedback, 360°feedback



## OBSAH

ÚVOD .....	8
1. TEORETICKÁ ČÁST I. – METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	10
1.1 Kontext hodnocení pracovníků .....	10
1.1.1 Hodnocení a řízení výkonnosti .....	10
1.1.2 Cíle hodnocení .....	12
1.1.3 Klíčové kompetence (schopnosti) .....	13
1.1.4 Druhy hodnocení .....	18
1.2 Zpětná vazba .....	19
1.2.1 Princip zpětné vazby .....	19
1.2.2 Přínos a efekty .....	20
1.2.3 Limitující faktory a možné komplikace .....	20
1.2.4 Předpoklady pro využívání zpětné vazby .....	21
1.3 Hodnotící pohovory .....	21
1.3.1 Princip hodnotících pohovorů .....	21
1.3.2 Přínos a efekty .....	23
1.3.3 Limitující faktory a možné komplikace .....	24
1.3.4 Předpoklady pro využívání hodnotících pohovorů .....	25
1.4 360° zpětná vazba .....	25
1.4.1 Princip 360° zpětné vazby .....	25
1.4.2 Přínos a efekty .....	27
1.4.3 Limitující faktory a možné komplikace .....	28
1.4.4 Předpoklady pro využívání 360° zpětné vazby .....	29
1.5.1 Další metody odvozené od 360° zpětné vazby .....	29
180° zpětná vazba .....	29
720° zpětná vazba .....	29
1.5 Assessment a development centre .....	30
1.5.1 Princip AC a DC .....	30
1.5.2 Přínos a efekty .....	31
1.5.3 Limitující faktory a možné komplikace .....	31
1.5.4 Předpoklady pro využívání AC a DC .....	32
1.6 Další metody hodnocení pracovníků .....	32
1.6.1 Sociogram .....	32
1.6.2 Manažerský audit .....	33
1.6.3 Mystery shopping .....	34
1.7 Dílčí závěry teoretické části I. ....	35
2. TEORETICKÁ ČÁST II. – DETAILNÍ POHLED NA HODNOTÍCÍ POHOVORY .....	37
2.1 Hodnotící pohovory v praxi .....	37
2.3 Kritéria hodnocení .....	37
2.3 Stupnice, resp. škála měření .....	39
2.4 Příprava na hodnocení .....	45
2.5 Průběh hodnocení .....	48
2.6 Aktivity po hodnocení .....	52



2.7 Dílčí závěry teoretické části II.....	53
3.PRAKTICKÁ ČÁST – UKÁZKY RŮZNÝCH FOREM HODNOTÍCÍCH POHOVORŮ FIREMNÍ PRAXE.....	54
3.1 Hodnotící pohovor ve společnosti AHOLD.....	54
3.1.1 Nastavení hodnotících pohovorů.....	54
3.1.2 Hodnocené kompetence.....	55
3.2 Hodnotící pohovor ve společnosti SKANSKA.....	56
3.2.1 Nastavení hodnotících pohovorů.....	56
3.2.2 Hodnocené kompetence.....	56
3.3 Hodnotící pohovor ve společnosti 4 P&P.....	58
3.3.1 Nastavení hodnotících pohovorů.....	58
3.3.2 Hodnocené kompetence.....	58
ZÁVĚR.....	59
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	61
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	63
SEZNAM PŘÍLOH.....	64

## ÚVOD

Systematické hodnocení pracovníků, obzvláště potom hodnotící pohovor, je většinou autorů označován jako jeden z neúčinnějších manažerských nástrojů pro zvyšování výkonu, motivaci a rozvoj pracovníků. Moje dosavadní pracovní zkušenosti bohužel tyto přednosti hodnotícího pohovoru nepotvrzovaly.

Při pravidelném hodnocení se většinou k hodnotícímu pohovoru přistupovalo mými hodnotiteli (a logicky i mnou) jako k formální záležitosti, byl to úkol, který je třeba splnit k určitému datu a odeslat na HR. Konkrétní smysl a přínosy hodnocení tudíž zůstaly skryté; celý proces hodnocení byl považován za nepříliš dobře investovaný čas.

Potvrdilo se, že člověk na základě nových poznatků a skutečností občas změní svůj názor. Tato změna nastala i u mě a to v náhledu na hodnotící pohovor. Změna nastala především v průběhu školení od společnosti M.C.Triton, které se věnovalo hodnocení pracovníků. Školení mi pomohlo proniknout více do podstaty problematiky. Přesvědčilo mě o důležitosti potřebných dovedností a přístupu manažerů - hodnotitelů pro naplnění cílů a efektů hodnocení. Školení také prohloubilo můj zájem o problematiku hodnocení a hodnotících pohovorů. Následně jsem si proto zvolila tuto problematiku i jako téma bakalářské práce.

Cílem bakalářské práce „Hodnotící pohovory a další metody hodnocení pracovníků z pohledu manažera“ je analyzovat a porovnat jednotlivé systémy hodnocení vzhledem k jejich schopnosti ovlivňovat výkon, rozvoj a motivaci podřízených. Práce bude analyzovat především tyto tři oblasti:

- 1. Účinnost jednotlivých způsobů hodnocení pracovníků z pohledu řízení výkonu**
- 2. Předpoklady pro efektivní realizaci hodnotících pohovorů**
- 3. Konkrétní formy hodnotících pohovorů**

V první části práce je rozebrán kontext hodnocení, cíle a formy hodnocení. Dále jsou porovnány hlavní metody hodnocení pracovníků komparativní metodou. Jejich porovnávání je zaměřeno především na první zkoumanou oblast, tj, jejich účinnost z pohledu řízení výkonu.

V další části práce je detailně rozebrán systematický hodnotící pohovor. Jednotlivé formy hodnocených kritérií, škály měření, atd. Hlavní pozornost je věnována druhému zkoumanému problému tzn. předpokladům pro efektivní realizaci hodnotících pohovorů.

Třetí část je vyčleněna praktické ukázce přístupu k hodnocení z pohledu tří společností působících v České republice.

# 1. TEORETICKÁ ČÁST I. – METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

## 1.1 Kontext hodnocení pracovníků

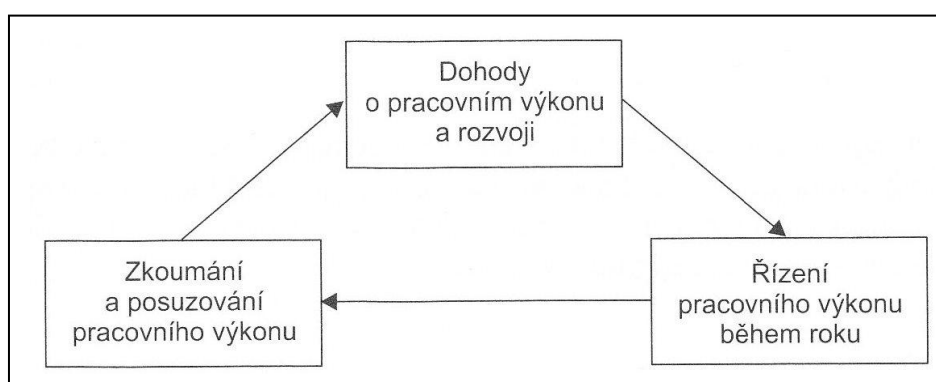
### 1.1.1 Hodnocení a řízení výkonnosti

„Konkurenceschopnost firem je více než kdy jindy závislá na rozvoji schopnosti podniku pružně reagovat na permanentní a stále rychleji probíhající změny tržního prostředí odpovídající změnou orientace podnikových systémů.“ (Barták, 2006, str. 7) Pokud chce firma na trhu uspět, musí být dostatečně výkonná, tzn. udržovat a zvyšovat výkon a motivaci jednotlivých pracovníků. Toto je především práce manažerů. K dosažení žádoucího výkonu nestačí pouze uplatňovat klasický model manažerování označovaný jako „dosahování cílů prostřednictvím jiných lidí“. Je potřeba něco navíc. Stále více se proto uplatňují principy leadershipu, zaměřené především na rozvíjení schopnosti lidí plně využívat svůj potenciál ve prospěch firmy. Barták k této problematice uvádí (2006, str.12): „Klasickému manažerovi stačilo vykonávat věci správně, tedy přesně a včas plnit prostřednictvím svých spolupracovníků svěřené úkoly. Leader by měl dělat správné věci, hledat alternativy, nové podnikatelské příležitosti, získávat spolupracovníky k hledání a nalézání nových řešení, měl by tedy mít něco navíc.“ Nedílnou součástí leadershipu je dodržování principů řízení výkonnosti, které se promítají do firemních systémů, včetně hodnocení zaměstnanců.

Řízení výkonnosti je systém řízení, který sestává ze stanovování cílů, kontroly, motivace, hodnocení, odměňování atd.; to vše směřuje ke zvýšení výkonu jednotlivců a následně ke zvýšení výkonu celé organizace. Armstrong řízení výkonnosti definuje následovně (1997, s.413): „Řízení pracovního výkonu lze definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalostí a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností. Jsou to procesy pro vytvoření sdílného, společného chápání toho, čeho má být dosaženo, a pro řízení a rozvíjení lidí způsobem zvyšujícím pravděpodobnost, že toho v kratší či delší perspektivě bude dosaženo. Orientuje lidi na to, aby dělali správné věci tím, že vyjasňuje jejich cíle. Je záležitostí liniových manažerů.“

Výkon není v pojetí řízení výkonnosti chápán pouze v podobě splnění úkolů – kvantitativních cílů, ale obsahuje i to, jakým způsobem lidé cílů dosahují. Jde tedy vždy o využívání dosažených výsledků, chování pracovníků a jejich schopností. Manažeři v tomto procesu nevystupují pouze z pozice síly, ale jako partneři snažící se společně s pracovníkem nalézt nejvhodnější cesty pro dosahování stanovených cílů. Celkově lze systém řízení výkonnosti charakterizovat jako flexibilní proces, jako neustále probíhající sebeobnovující cyklus.

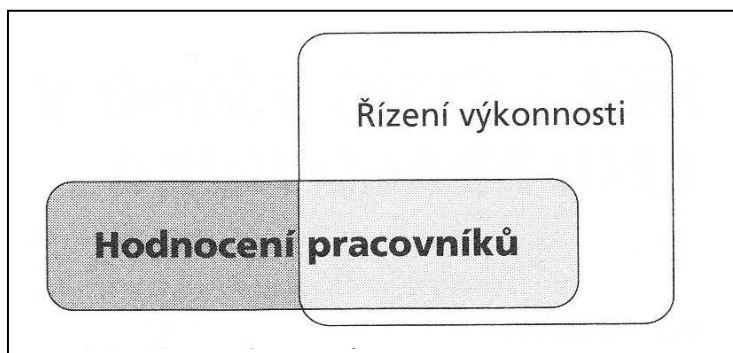
**Obrázek 1: Cyklus řízení pracovního výkonu**



Zdroj: Armstrong, 1997, s.419

Jak již bylo zmíněno, hodnocení pracovníků je součástí širšího řízení výkonnosti. Resp. je součástí řízení výkonnosti a v některých aspektech ho přesahuje (hodnocení se používá např. také u výběru pracovníků). V tomto ohledu existuje u některých autorů ne zcela jasné vymezení, co ještě spadá do hodnocení pracovníků, a co do řízení výkonnosti. Hroník uvádí (2006, s.12): „V odborné literatuře se lze dočíst, že pojem hodnocení pracovníků poněkud zastarává a je spíše zprofanovaný. Proto řada autorů v této souvislosti mluví o „modernějším“ pojetí, které reprezentuje řízení výkonnosti. Pojmem řízení výkonnosti nahrazují pojem hodnocení pracovníků.“ Hroník k této problematice dále uvádí (2006, s.13): „Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků jsou personální činnosti, které nejsou synonymy a obě patří do současné personalistiky, respektive řízení lidských zdrojů. Provádí je manažeři, nikoli jen personalisté či HR specialisté.“

**Obrázek 2: Vztah hodnocení pracovníka a řízení výkonnosti**



Zdroj: Hroník, 2006, s.13

### **1.1.2 Cíle hodnocení**

Hlavním cílem hodnocení pracovníků je dosahování optimálního výkonu, resp. efektivní plnění firemních cílů. Jde zde o maximální využití schopností, znalostí a dovedností každého jednotlivce ve firmě.

Hodnocení přináší organizaci reálnou představu o práci jednotlivců, o jejich výkonech, jednání a schopnostech. Pro pracovníky se jedná o velmi důležitou zprávu o tom, jak si stojí v rámci celé společnosti, daného oddělení, jak se naplňují očekávání přímého nadřízeného. Zpětná vazba na pracovní výkon je velmi důležitá pro motivaci daného pracovníka. „Hodnocení pracovníků představuje organickou součást řízení lidí. Je výstupem z kontrolní a monitorovací činnosti vedoucího pracovníka. Je-li hodnocení vhodně prezentováno, pracovníka motivuje, přináší mu uspokojení z práce, případně mu dodává sebedůvěru, že v budoucnu zvládne své úkoly lépe, než dosud.“ (Barták, 2010, s.74) Dobře nastavený systém hodnocení lze tedy považovat za jeden z nejsilnějších nástrojů motivace (společně s odměňováním a rozvojem, což často bývá právě spojeno s hodnocením), ovšem za předpokladu správného uchopení tohoto nástroje ze strany manažerů! Společnosti provádějící různé formy hodnocení zaměstnanců mají mnohem lépe motivované pracovní síly. Díky tomu roste produktivita práce a logicky se tím zvyšuje hodnota celé firmy.

„Základním účelem hodnocení pracovníků je získat informace o pracovním výkonu a pracovním chování pracovníků a poskytnout jim zpětnou vazbu k jejich

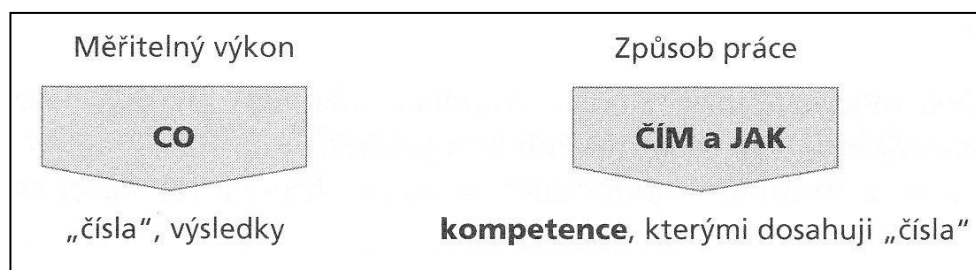
pracovnímu působení. Cílem hodnocení je zlepšit výkonnost a pracovní chování pracovníků a získat informace k zaměření jejich osobního rozvoje a dalšího využití v organizaci.“ (Kociánová, 2010, s.145)

Jak již bylo zmíněno, výše zmíněné cíle hodnocení mohou být naplněny pouze za předpokladu jejich správného uchopení a správného přístupu ze strany manažerů. „Bohužel, v praxi se příliš často setkáváme s demotivačním účinkem hodnocení, který je spjat se špatnou implementací systému hodnocení, s výběrem nevhodných kritérií hodnocení, s chybějícími navazujícími personálními systémy nebo s neprofesionálním vedením hodnotícího pohovoru.“ (Pilařová, 2008, s.11) V dalších kapitolách bude tato problematika ještě dále rozvedena.

### 1.1.3 Klíčové kompetence (schopnosti)

Jak již bylo uvedeno výše, při hodnocení výkonu nejde jen o zhodnocení dosažení určitého cíle, ale také o způsob, jakým bylo cíle dosaženo. Toto je velmi důležité pro další zvyšování výkonnosti, rozvoj zaměstnanců, rozvoj týmové spolupráce, zavádění firemních hodnot do praxe atd. Velmi důležitou součástí hodnocení výkonu jsou proto kompetence neboli způsobilosti. Představují soubor určitých předpokladů (dovedností, schopností, znalostí a postojů) k výkonu určité činnosti.

**Obrázek 3: Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi**



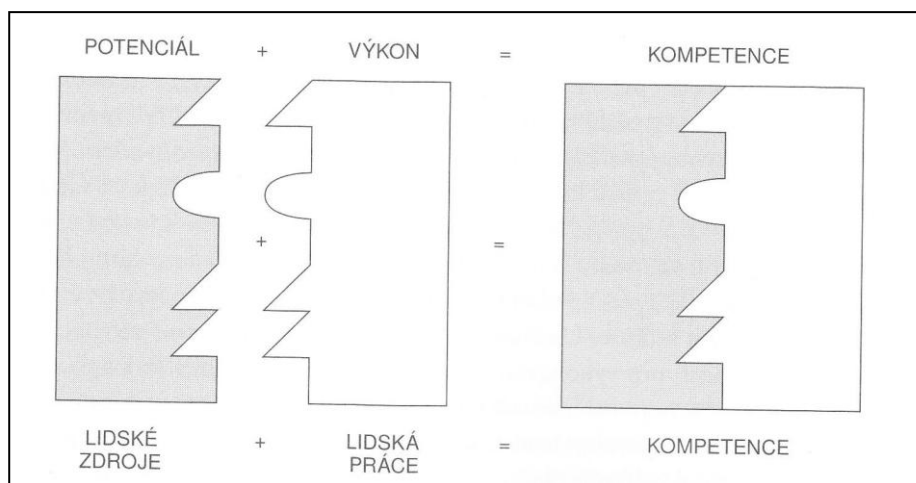
Zdroj: Hroník, 2006, s.29

Plamínek popisuje kompetence jako soubor potenciálu (lidské zdroje = vlastnosti, postoje a schopnosti) a výkonu (lidská práce) (2009, s.97): „O člověku, který podává v konkrétní úloze dostatečný výkon a má pro její vykonávání dostatečné zdroje, říkáme, že je kompetentní vzhledem k úloze. Myslíme tím, že je způsobilý být při své práci na

úloze dlouhodobě úspěšný. Kompetence (způsobilost) člověka k plnění úlohy je tedy dualitou dvou splněných podmínek – lidské práce a lidských zdrojů.“

Někteří autoři kompetence dělí na pracovní a sociální. Pracovní kompetence jsou spojeny s výkonem na pracovišti, týkají se spíše výsledku, než samotného úsilí. Pracovní kompetence jsou převážně znalosti a dovednosti potřebné pro výkon daných pracovních činností. Např. se může jednat o schopnost používat konkrétní software. Sociální kompetence se týkají interpersonálních vztahů. Může to být např. schopnost práce v týmu, orientace na zákazníka.

**Obrázek 4: Kompetence k úloze**



Zdroj: Plamínek, 2009, s.97

Je zajímavé, že v samotném pojetí slova kompetence se autoři odlišují. Mezi personalisty je použití slova kompetence vcelku běžné, někteří zejména pod vlivem stěžejní publikace moderní personalistiky M. Armstronga *Řízení lidských zdrojů* (1997) používají spíše termín „schopnosti“ případně „způsobilosti“. V této publikaci je použití slova „schopnosti“ vysvětleno překladatelem následovně (Armstrong, 1997, s.151): „Určitý zmatek vyvolává, že v souvislosti s tímto pojmem se v angličtině používají dva termíny: competence a competency. V obou případech jde v běžném jazyce jen o jiný tvar slova stejného významu znamenajícího původně pravomoc či oprávnění, v přeneseném smyslu pak schopnost, způsobilost, kvalifikaci, zručnost, obratnost. Je nevhodné používat v češtině výraz „kompetence“, protože v našich podmínkách je spojován jednak s pravomocí a působí tak nedorozumění, jednak neumožňuje rozlišit



významy, které jsou v anglické personalistické mluvě připisovány oběma výrazům.“ Přes vcelku logické argumenty pro nepoužívání slova kompetence tento výraz již český personalistický jazyk postupně přejal, u tohoto výrazu v této práci proto zůstaneme.

Kompetence, potažmo kompetenční modely, nesouvisí pouze s hodnocením pracovníků, ale mají zásadní význam i při výběru pracovníků a jejich rozvoji. Ve všech zmiňovaných případech se vychází z popisu pracovní pozice. Ten by měl obsahovat pracovní činnosti spjaté s danou pozicí a předpoklady pro výkon dané pozice – kompetence. Pilařová k popisům pracovních pozic a kompetenčním modelům uvádí (2008, s.53): „Popisy pracovních pozic včetně stanovení požadavku na danou pozici lze považovat za stavební kámen personální práce. Například chceme-li provádět nábor a výběr zaměstnanců, musíme vědět, na jakou pozici budeme nového zaměstnance vybírat, jaké úlohy na dané pozici bude zaměstnanec vykonávat a jaké k tomu potřebuje kompetence. Kompetence a očekávání uchazeče porovnáváme s požadavky a úlohami pracovní pozice a rozhodujeme, zda je, nebo není vhodným kandidátem. Pokud se rozhodneme uchazeče přijmout, vytvoříme pro něj vhodný zácvikový plán. Po vyhodnocení zácviku opětovným srovnáním kompetencí s požadavky na pozici rozhodujeme o setrvání zaměstnance na dané pozici nebo navrhujeme vhodný plán rozvoje, případně kariérní plán.“

**Tabulka 1: Ukázka popisu pracovní pozice**

Název pozice	Asistentka		
Organizační začlenění	Administrativní pracovník	Pracoviště	Praha
Přímý nadřízený	Personální ředitel	Platové zařazení	
Přímý podřízený	0		
Zastupuje	Asistentky top managementu		
Cíl pracovní pozice	Poskytuje administrativní a organizační asistenci personálnímu řediteli. Zodpovídá za přehledné vedení administrativy a za získávání prostředků z fondů EU pro oblast školení zaměstnanců.		

	Specifikace	Úroveň	Požadovaný doklad
<b>Vzdělání</b>	Ekonomické	Střední odborné vzdělání	Maturita
<b>Praxe</b>	Min. dva roky na obdobné pozici		
<b>Jazyky</b>	AJ	Pokročilá písemná a ústní komunikace	Ověření zkouškou (interní zkouška – úroveň 4)
<b>Ostatní požadavky a kompetence</b>	Organizační schopnosti	Úroveň 3	Ověření v modelových situacích
	Samostatnost	Úroveň 3	Ověření v modelových situacích
	Zákaznický přístup	Úroveň 5	Ověření v modelových situacích
	Řízení motorových vozidel	Skupina B	Platný ŘP

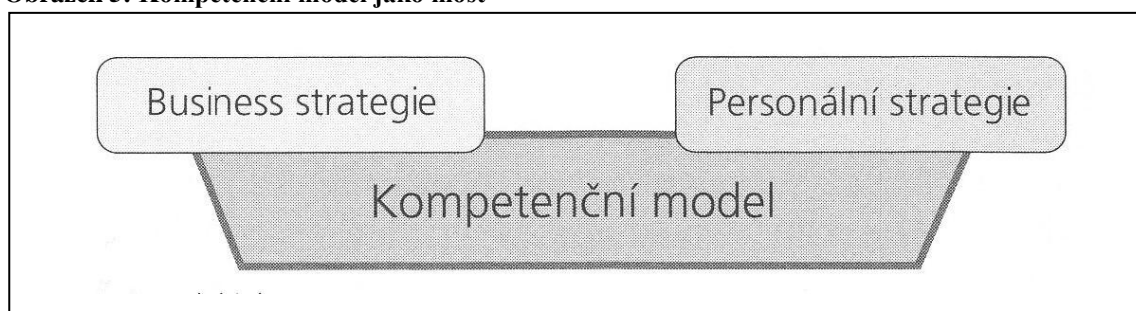
Zdroj: Pilařová, 2008, s.55

Pokud chceme skutečně zvýšit výkon pracovníků, nelze se jen zaměřit na vyšší produktivitu (kvantitu), ale je třeba se zaměřovat také na zvyšování jednotlivých způsobilostí (kompetencí) pro výkon práce. Jako příklad můžeme uvést pozici obchodního zástupce. Jednou z klíčových kompetencí této pozice jsou obchodní dovednosti. Pokud daný obchodní zástupce vylepší např. způsob vedení obchodní schůzky, zvládání námitek, atd., bude to mít bezprostřední vliv na jeho výkonnost, která se projeví zvýšením prodejů.

Využívání systému hodnocení na základě kompetencí ve firmách (kompetenční modely) se netýká pouze rozvoje jednotlivců, ale má i zásadní dopad na celou firmu, její strategii, hodnoty, atd. „Kompetenční model, který je mostem mezi business strategií a personální strategií, je převádí do jazyka praktického chování. Kompetenční model je tak praktickým nástrojem vertikální integrace. Kompetenční model je také mostem mezi hodnotami společnosti a popisem práce. Společnost má obvykle jeden

soubor hodnot, ať již psaných či nepsaných, kterými se řídí. Popisů práce (job description) je však více, v malé společnosti dokonce tolik, kolik je zaměstnanců. I v tomto případě je kompetenční model praktickým nástrojem spojení.“ (Hroník, 2007, s.68) Jinak řečeno, business strategie stanovuje vize a cíle, tzn. směr kam bude společnost směřovat. Personální strategie poté rozpracovává toto směřování do systému práce s lidmi. Kompetenční model tyto strategie (business a personální) vzájemně propojuje.

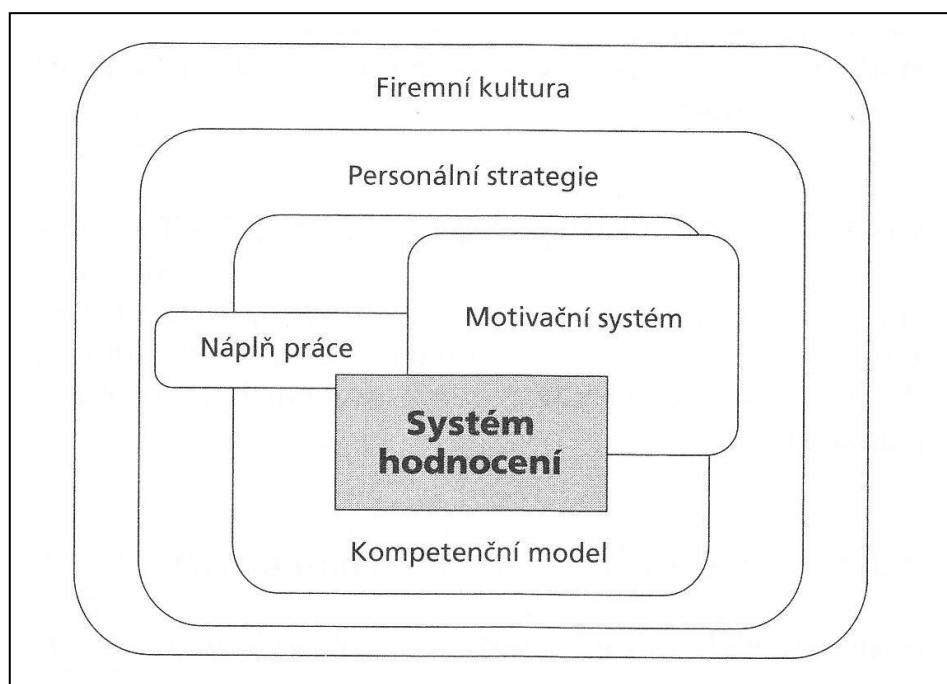
**Obrázek 5: Kompetenční model jako most**



Zdroj: Hroník, 2006, s.16

„Velmi často je hodnocení pracovníků nástrojem ve službách odměňování. Toto pojetí podporuje řada reprezentativních publikací z oblasti personálního managementu (např. Armstrong, Personální management, Grada). Jsem však přesvědčen, že musí dojít k emancipaci této personální činnosti na roveň s odměňováním a vzděláváním. Při koncipování systému hodnocení je třeba zohlednit ještě další aspekty.“ (Hroník, 2006, s.16)

**Obrázek 6: Kontext systému hodnocení**



Zdroj: Hroník, 2006, s.16

Z obrázku vyplývá, že hodnocení by mělo být provázáno s náplní práce, motivačním systémem, kompetenčním modelem (který, jak jsme již uváděli, tvoří základ pro několik personálních činností), personální a firemní strategií a firemní kulturou.

#### **1.1.4 Druhy hodnocení**

Z pohledu manažera lze rozdělit hodnocení do tří okruhů dle toho, kdy a jak je manažer provádí. „Hodnocení pracovníků je realizováno průběžně, příležitostně a v rámci systematického hodnocení.“ (Kociánová, 2010, s.146)

- a) **Průběžné hodnocení** – bezprostřední hodnocení (zpětná vazba) po odvedení výkonu; nejčastěji probíhá „přímo v terénu“, tzn. při výkonu konkrétní činnosti, na poradě, při individuálním pohovoru atd.
- b) **Příležitostné hodnocení** – např. hodnocení po ukončení adaptace nebo pracovní posudek na pracovníka

- c) **Systematické** (pravidelné) **hodnocení** – pravidelné, standardizované hodnocení podle předem daných kritérií; např. roční hodnotící pohovor, 360° vazba, atd.

Ohledně rozdělení druhů hodnocení můžeme u jiných autorů nalézt i jiné členění. Např. Barták (2010) rozděluje hodnocení na neformální a formální. Kdy **neformální hodnocení** definuje jako běžnou součást každodenní činnosti manažera, průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. **Formální hodnocení** popisuje jako hodnocení se standardizovanou podobou odehrávající se periodicky v pravidelných intervalech. Vyznačuje se plánovitostí a systematičností. Pracovníci jsou hodnoceni na základě standardních kritérií.

## 1.2 Zpětná vazba

### 1.2.1 Princip zpětné vazby

Zpětná vazba (feedback) je základním manažerským nástrojem pro hodnocení a motivaci. Lze jí považovat za základní stavební prvek pro další, sofistikovanější způsoby hodnocení (hodnotící pohovor, 360° zpětná vazba, atd.). „Velmi příznačná se jeví metafora, která přirovnává zpětnou vazbu k zrcadlu, které nám nastaví ostatní. Jedná se o popis chování jedince, jak jej vnímá pozorovatel. Neměla by tudíž hodnotit, ale pouze popisovat.“ (Folwarczná, 2010, s.106) Ve své „ryzí“ podobě, tzn. jako s manažerským nástrojem, se z manažerského pohledu setkáváme v zásadě se dvěma druhy zpětné vazby – pozitivní zpětnou vazbou a rozvojovou zpětnou vazbou.

Pozitivní zpětnou vazbu manažer používá v okamžiku, kdy pracovník udělá něco dobře a manažer má zájem, aby pracovník byl schopen činnost opakovat. Způsob jejího použití lze dle doporučení společnosti M.C.Triton shrnout do následujících bodů:

- Řekněte ji bezprostředně po pozitivní události.
- Žádný krok správným směrem není tak malý, aby nestál za pochvalou.
- Mluvte "já jazykem" .
- Uvádějte ji s odkazem na konkrétní příklady.

- Zopakujte ji i při hodnotícím rozhovoru.
- Vyjadřujte své pocity ("Líbilo se mi..., Jsem rád, když..., Jsem spokojený..." apod.).

Rozvojová zpětná vazba reaguje na situaci, kdy je manažer svědkem, že by pracovník měl postupovat jinak, nebo když dotyčný zaměstnanec udělal chybu. Manažer chce v tomto případě pracovníka nasměrovat ke správnému řešení této situace. Doporučení od M.C.Triton pro používání tohoto nástroje je následující:

- Jděte přímo k jádru sdělení, nechoďte kolem „horké kaše“.
- Mluvte "já jazykem" .
- Projevujte respekt k druhému, žádné výčitky či hledání viníka.
- Negativní zpětná vazba se týká jen konkrétního chování, nikoli osoby.
- Máte-li nějaké obavy či jiné pocity, je vhodné je otevřít, například "Mám obavy, jak to vezmeš..."
- Namísto zevšeobecnění uvádějte konkrétní příklady.
- Stále mějte na paměti, že hlavním úkolem je negativní zpětnou vazbu nejen sdělit, ale především vytvořit takové podmínky, by s tím hodnocený zaměstnanec mohl něco udělat.
- Nabídněte pomoc při změně (většinou hodnocený zaměstnanec neví, jak se má měnit).

### **1.2.2 Přínos a efekty**

Nejvýznamnějším přínosem pravidelné zpětné vazby je skutečnost, že pracovník vnímá, že se manažer aktivně zajímá o jeho práci. Zpětná vazba má velký motivační potenciál. Zpětná vazba dále zvyšuje pracovníkův výkon. Zvyšuje jeho aktivitu a motivuje zaměstnance k dosahování výsledků.

### **1.2.3 Limitující faktory a možné komplikace**

Pokud bereme zpětnou vazbu jako samostatný nástroj a pokud není součástí širšího hodnocení, je z pohledu zvyšování výkonu jejím limitujícím faktorem skutečnost, že se zpětná vazba nejčastěji používá pro hodnocení jednotlivých dílčích událostí. Nehodnotí tedy většinou celkový výkon pracovníka a způsoby jejího

dosahování, ale pouze část. Z toho vyplývá zdlouhavější cesta ke zvyšování výkonnosti, než při využívání jiných, komplexnějších nástrojů hodnocení. Dalším limitujícím faktorem je skutečnost, že se jedná vždy o subjektivní hodnocení daného manažera.

Nejčastější komplikace při používání zpětné vazby ze strany manažerů vznikají v okamžiku, kdy manažer poruší doporučená pravidla pro poskytování zpětné vazby. Nejčastěji se jedná o neudržení se v racionální rovině při poskytování zpětné vazby (zejména při negativním hodnocení), kdy hodnotitel podává zpětnou vazbu z větší části v rovině emocí. Dalším prohřeškem je zdůrazňování pouze negativních skutečností a opomíjení toho, co bylo pozitivní. Častou chybou je také poskytování zpětné vazby bez konkrétních faktů a názorných příkladů.

#### **1.2.4 Předpoklady pro využívání zpětné vazby**

Důležité je, aby hodnocený pracovník zpětnou vazbu přijal, tzn. je ochoten se z ní poučit, dále s ní pracovat. Důsledkem výše zmiňovaných selhání při poskytování zpětné vazby může dojít k vnitřnímu odmítnutí zpětné vazby ze strany hodnoceného. Zpětná vazba poté ztrácí svůj smysl. Zásadním předpokladem pro poskytování zpětné vazby je, aby hodnocený zpětnou vazbu akceptoval, resp. měl motivaci s ní nadále pracovat.

Dalším neméně důležitým předpokladem pro fungující zpětnou vazbu je „zdravá“ podniková kultura, podporující poskytování otevřené a upřímné zpětné vazby. „Základní funkcí zpětné vazby je kontrola realitou. Aby tato kontrola byla efektivní, je potřeba otevřeného systému, ve kterém může přicházet zpětná vazba z různých stran a být nepřetržitá (permanentní).“ (Hroník, 2006, s.51)

### **1.3 Hodnotící pohovory**

#### **1.3.1 Princip hodnotících pohovorů**

Pod pojmem hodnotící pohovory máme v této kapitole na mysli komplexní hodnotící pohovory spadající do kategorie systematického hodnocení. Součástí těchto pohovorů je jak hodnocení dosažených cílů, tak hodnocení způsobu, jakým byly cíle dosaženy (hodnocení kompetencí). Bohužel neexistuje jediný název pro tento typ

rozhovoru. V praxi (i v dostupné literatuře) je používáno různé označení, např. motivačně-hodnotící pohovor, komplexní pohovor, roční (půlroční atd.) hodnotící pohovor, výroční pohovor apod. Pro zjednodušení situace budeme dále používat pouze název hodnotící pohovor.

Princip lze jednoduše popsat následovně. Jedná se o systematické hodnocení, kdy jsou hodnoceny dvě základní oblasti – dosažený výkon a způsob dosahování výkonu. „Systematické hodnocení lze charakterizovat jako zjišťování a posuzování pracovního výkonu (hodnocení úspěšnosti pracovní činnosti – výsledky práce, kvalita práce atd.) a pracovního chování pracovníka (posuzování vlastností, aspirací, jednání, vystupování a potenciálu vzhledem k činnosti, kterou vykonává a vzhledem k druhým, s nimiž vstupuje do kontaktu – přístup k práci, pracovní disciplína, spolupráce s lidmi ad.), poznání pozitiv a negativ činnosti pracovníka s cílem zlepšit jeho pracovní činnost (Pracovní výkon).“ (Kociánová, 2010, s.147) Toto hodnocení se nejčastěji ve společnostech provádí jednou, nebo dvakrát ročně a to s pomocí standardizovaného formuláře. Formulář hodnocení má dva výtisky – jeden pro hodnoceného a druhý pro hodnotitele. Při hodnocení je velmi důležitý princip sebehodnocení hodnoceného. Na hodnocení se proto připravuje jak hodnocený, tak hodnotitel.

„Motivačně-hodnotící pohovor je součástí naprosté většiny hodnotících systémů. Jeho struktura může být mírně odlišná, v zásadě je zde část sebehodnocení a část hodnocení druhým. Hlavní výhodou motivačně-hodnotícího pohovoru je to, že může pokrývat všechny oblasti a časové horizonty hodnocení. Navíc může integrovat řadu dílčích metod.“ (Hroník, 2006, s.56)

Dosažené cíle, často označované jako klíčové oblasti výkonnosti, nebo také klíčové cílové oblasti, jsou rozděleny do dvou částí. Nejprve se hodnotí dosažené cíle za uplynulé období. Následně se stanovují cíle na další období.

Způsob dosahování výkonu je hodnocen na základě kompetencí. Tyto kompetence jsou většinou stanoveny jednotně pro celou firmu, resp. pro všechny pozice ve firmě. Pro každou pozici ve firmě se však pod danou kompetencí může skrývat něco jiného, dle konkrétního popisu dané pozice. Tato jednotnost má za cíl jednak určité zjednodušení (jinak by pro každou pozici musel být připraven jiný formulář, s



odlišnými kompetence), jednak se do „jednotných“ kompetencí promítají i firemní hodnoty. Součástí hodnocení kompetencí je i rozvojový plán. S rozvojovým plánem se pracuje ve fázi, kdy se stanovuje, která z kompetencí je třeba rozvíjet.

Je důležité, aby do hodnocení bylo zahrnuto i hodnocení práce hodnoceného na rozvoji svého potenciálu a své energetizaci. Součástí hodnocení je proto i vyhodnocení plnění rozvojového plánu za minulé období.

### **1.3.2 Přínos a efekty**

Jelikož je do hodnocení zapojen jak hodnocený, tak hodnotitel (většinou nadřízený manažer), je z pohledu přínosu a efektů třeba rozlišovat cíle hodnocení pro hodnoceného a cíle hodnocení pro nadřízeného a organizaci.

Přínos a efekty pro hodnoceného:

- Získat zpětnou vazbu o své práci, o nárocích do budoucna, atd.
- Získat informace o možnostech dalšího osobního profesního rozvoje
- Získat informace o možnostech dalšího kariérního růstu, možnostech v organizaci, atd.
- Možnost sdělit své představy o působení na daném pracovním místě, o svém osobním rozvoji atd.
- 

Přínos a efekty pro hodnotitele (nadřízeného) a organizaci:

- Zjistit jak pracovník zvládá svou pracovní pozici
- Zvýšení pracovního výkonu a kvality odváděné práce
- Zvýšení motivace pracovníka a tím jeho stabilizace
- Možnost plánování dalšího rozvoje pracovníka, řízení jeho kariéry atd.
- Zlepšit kvalitu řídicí práce, komunikaci, celkovou atmosféru v oddělení (organizaci), atd.

Pokud shrneme veškeré přínosy, lze konstatovat, že systematický hodnotící pohovor pokrývá všechny oblasti potřebné pro efektivní řízení výkonnosti – stanovování cílů, kontrolu, způsob dosahování cílů, motivaci, rozvoj, kariéru. Díky hodnoceným kompetencím navíc hodnotící pohovor umožňuje uvádět do praxe i firemní hodnoty, kulturu.

### **1.3.3 Limitující faktory a možné komplikace**

„Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů. Je-li systém hodnocení dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí pracovníky, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Nebyla-li však jeho přípravě věnovaná náležitá pozornost, sklouzne do formalit a ztrácí veškerý smysl.“ (Bělohávek, 2005, s.59) Právě sklouznutí do situace, kdy se hodnotící rozhovor dělá proto, že „se vše musí do určitého termínu odevzdat na HR“, je asi nejčastější a zároveň největší slabinou celého systému. Dle zkušeností lektorů společnosti M.C.Triton přistupuje k hodnotícímu pohovoru jako formalitě přinášející jen minimální efekty více než padesát procent manažerů!

Patrně nejzávažnějším limitujícím faktorem bývá nedostatečná příprava hodnotitelů a hodnocených! Pokud hodnotitelé nechápou význam hodnocení a nemají potřebné dovednosti pro jeho vedení, berou celý systém jako formalitu. V případě hodnocených je to obdobné. Pokud nechápou smysl hodnocení nebo pokud mají hodnotitele bez řádné přípravy, může celý pohovor působit více demotivačně než motivačně.

Velkou pozornost je samozřejmě potřeba věnovat i samotnému systému hodnocení, především hodnotícím formulářům. Možné komplikace může totiž přinést i nevhodně nastavený systém hodnocení, tzn. nevhodně nastavená kritéria hodnocení, nevhodně nastavená škála hodnocení, atd.

Dalším významným limitujícím faktorem je samotný princip hodnotícího pohovoru, kde jsou jasně nastavené role – hodnotitel (většinou přímý nadřízený) a hodnocený (podřízený pracovník). Jedná se tak vždy o subjektivní hodnocení hodnotitele, samozřejmě částečně korigované o sebehodnocení hodnoceného. Každý hodnotitel – manažer má „své vidění světa“, své paradigma. Každý manažer má jiné

představy o fungování svého úseku, oddělení, týmu, každý má jinak nastavenou laťku výkonnosti.

Jde tedy o nástroj sloužící primárně k nastavení a vyhodnocování spolupráce mezi nadřízeným a podřízeným. Nelze proto vzájemně porovnávat výsledky hodnocení (bodové škály) mezi jednotlivými odděleními.

#### **1.3.4 Předpoklady pro využívání hodnotících pohovorů**

Z předchozí kapitoly vyplývá jedna z nejdůležitějších věcí pro správné zavedení hodnotících pohovorů do praxe – správně nastavená implementace. Ta je spjata především s přípravou hodnotitelů, ale i hodnocených. V případě hodnotitelů je naprosto nezbytné proškolení na téma význam hodnotícího pohovoru v manažerské praxi a praktický trénink na osvojení dovedností jak se připravit a vést hodnotící pohovory. V případě hodnocených jde především o správné pochopení smyslu a výhod hodnotícího pohovoru a získání dovedností jak se na hodnocení připravit. Bez náležité přípravy hodnotitelů a hodnocených je většinou pokus o zavedení efektivního a účinného systému hodnocení určen k nezdaru.

Dalším důležitým předpokladem je samozřejmě také správné nastavení celého hodnocení, včetně správného nastavení kompetencí, škály hodnocení, atd. Důležité je, aby celý systém skutečně vycházel z cílů společnosti, resp. z její business strategií.

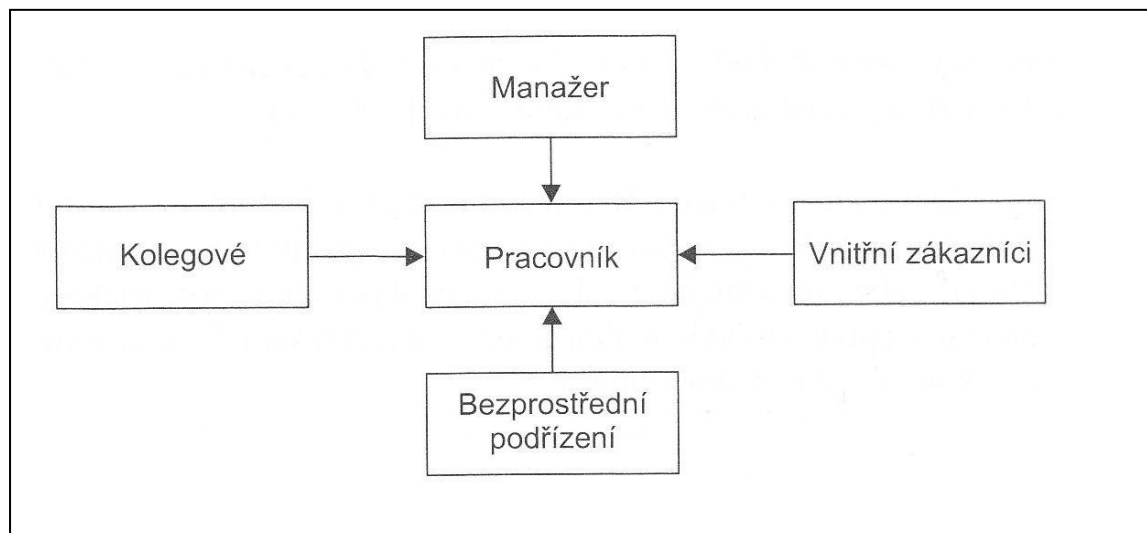
### **1.4 360° zpětná vazba**

#### **1.4.1 Princip 360° zpětné vazby**

Metoda 360° zpětné vazby je metoda relativně nová. V porovnání se systematickým hodnotícím pohovorem je využívána méně, každopádně se četnost jejího využívání zvyšuje. Tato metoda spočívá v poskytování (pro účastníka hodnocení v přijímání) zpětné vazby z několika zdrojů. Zpětnou vazbu totiž hodnocenému poskytuje nejen přímý nadřízený (na rozdíl od hodnotícího pohovoru), ale také kolegové na stejné úrovni, přímí podřízení a často také interní nebo externí zákazníci. Do zpětné vazby lze

v případě potřeby zapojit i další strany (např. externího konzultanta, psychologa. atd.). Důležitou součástí celého hodnocení je i sebehodnocení hodnoceného pracovníka, který svůj výkon posuzuje ve všech oblastech, stejně jako ostatní hodnotitelé. Hodnocený tak získává komplexní zpětnou vazbu na sebe od lidí „okolo sebe“ a toto hodnocení porovnává se svým sebehodnocením.

**Obrázek 7: Základní model 360° zpětné vazby**



Zdroj: Armstrong, 2007, s.433

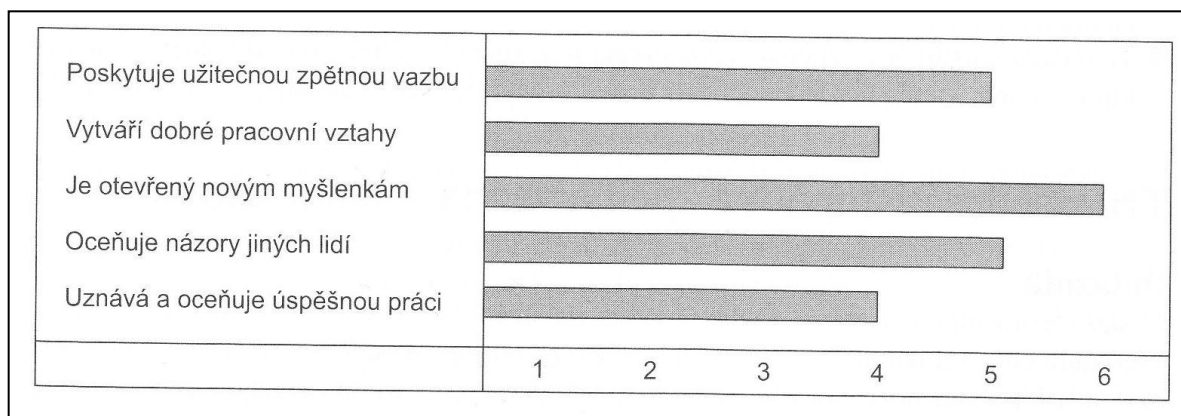
Hodnocení se většinou provádí anonymně, aby hodnocený nerozlišil, kdo ho jakým způsobem zhodnotil. Dostává pouze souhrnnou zprávu o tom, jak ho v daných parametrech vnímá jeho okolí. V některých případech se využívají i formy „částečně anonymní“ nebo „odkryté“. „Zcela výjimečně zkušenosti mám s úplně otevřenou 360° zpětnou vazbou. Každý hodnocený ve své zprávě viděl, jak jej kdo hodnotil. Bodově i slovními komentáři. Aby však toto bylo možné uskutečnit, aniž by proces hodnocení působil destruktivně, bylo třeba věnovat velkou pozornost přípravě. Než k tomu došlo, všichni hodnocení a převážná část hodnotitelů prošli dvoudenním workshopem, který byl věnován zpětné vazbě a byl pojat zážitkově (tedy nejen tréninkově). Učili se vnímat a respektovat odlišnosti.“ (Hroník, 2006, s.69)

Pro realizaci 360° zpětné vazby se obvykle používá dotazník, který z různých úhlů pohledu měří chování jedince. Dotazník využívá pro hodnocení buď přímo kompetence

dané kompetenčním modelem dané společnosti, nebo se jedná o standardizované modely chování vytvořené dodavatelem hodnotícího systému (dotazníku).

Zpracovávání dotazníků probíhá v převážné většině případů elektronicky pomocí speciálního software, nejčastěji vytvořeným externím dodavatelem. Takto zpracované údaje je možno zpracovat do přehledných grafických výstupů, pro snadnější orientaci při prezentaci výsledků hodnocenému.

**Obrázek 8: Profil na základě 360° zpětné vazby**



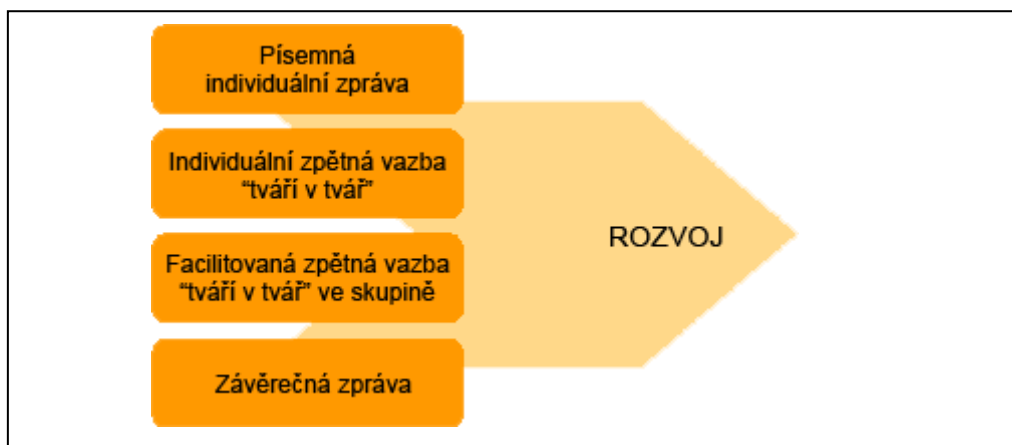
Zdroj: Armstrong, 2007, s.436

### 1.4.2 Přínos a efekty

Hlavním přínosem pro hodnoceného (nejčastěji manažera) je pochopit své silné a slabé stránky ve vztahu k výkonu dané pozice a identifikovat tím klíčové oblasti pro jeho rozvoj. Dalšími efekty je fakt, že si lidé ve společnosti zvyknou na prostředí bohaté na zpětnou vazbu. Důsledkem toho dochází ke zvýšení produktivity nejen jednotlivců, ale i celých týmů, potažmo celé organizace.

„Základní výhodou 360° zpětné vazby je koncentrovanost informací a jejich setříděnost. Za běžných podmínek hodnocený není schopen absolvovat hodinové zpětné vazby s desítkou lidí a odnést si utříděné informace. Takto koncentrované a setříděné informace jsou velmi dobrým podkladem pro formulování velmi konkrétně zacíleného rozvojového plánu.“ (Hroník, 2006, s.68)

**Obrázek 9: Příklad výstupů z 360° zpětné vazby**



Zdroj: [http://www.e-360.cz/e360\\_cz/vystup.php](http://www.e-360.cz/e360_cz/vystup.php)

### 1.4.3 Limitující faktory a možné komplikace

„Za největší limitující faktor této metody je považována vysoká časová náročnost. Když uvážíme, že na každého zaměstnance by mělo vyplnit hodnocení 6-12 dalších spolupracovníků, je jasné, že nároky na čas jsou opravdu velmi vysoké.“ (Folwarczná, 2010, s.115) Z tohoto důvodu je nejčastější využívání tohoto nástroje ve společnostech zejména pro manažerskou úroveň.

Mimo časovou náročnost je dalším částečně limitujícím faktorem nustnost dostatečné IT podpory. „V současnosti je obtížně myslitelná 360° zpětná vazba bez elektronické podpory, která umožňuje administraci a vyhodnocení. Jako nejvýhodnější se jeví internetové prostředí, které je pružné a umožňuje přístup odkudkoli a kdykoli. Zároveň informace zůstává na jednom místě.“ (Hroník, 2006, s.66)

Za dalšími problémy může být fakt, že všichni lidé neposkytují upřímnou a reálnou zpětnou vazbu. Část lidí stresuje, pokud musejí poskytovat nebo dostávat zpětnou vazbu.

V porovnání se systematickým hodnotícím pohovorem je 360° zpětná vazba více zaměřená na chování (hodnocení kompetencí), méně pak na hodnocení skutečně odvedeného výkonu.

#### **1.4.4 Předpoklady pro využívání 360° zpětné vazby**

Jedním ze základních předpokladů je aktivní podpora ze strany vrcholového managementu. Pokud vrcholový manažer sám přijímá a poskytuje zpětnou vazbu, významně motivuje ostatní spolupracovníky. Důležité je také, stejně jako u standardního hodnotícího pohovoru, nepodcenit proškolení všech zúčastněných, aby pochopili smysl hodnocení a způsob hodnocení.

Zásadní je také nastavení celého hodnocení – hodnotícího dotazníku. Pokud nebude příliš odpovídat reálným situacím, do kterých se hodnocený dostává, hodnocení nebude příliš použitelné. Dotazník také nesmí být příliš složitý, dlouhý, atd.

Velmi důležité je aktivně pracovat s výstupy celého hodnocení. „Pokud ti, kteří vyjádřili svůj názor, neuvídí, že se něco změnilo, nebudou ochotni v příštím období něco podobného znovu vyplňovat. A pokud budou nuceni to učinit, stane se tak proces pouhou formalitou a ztrátou času.“ (Folwarczná, 2010, s.115)

#### **1.5.1 Další metody odvozené od 360° zpětné vazby**

Od metody 360° zpětné vazby jsou odvozeny další metody hodnocení, postavené na stejném principu. Pouze do hodnocení vstupuje méně nebo více hodnotitelů

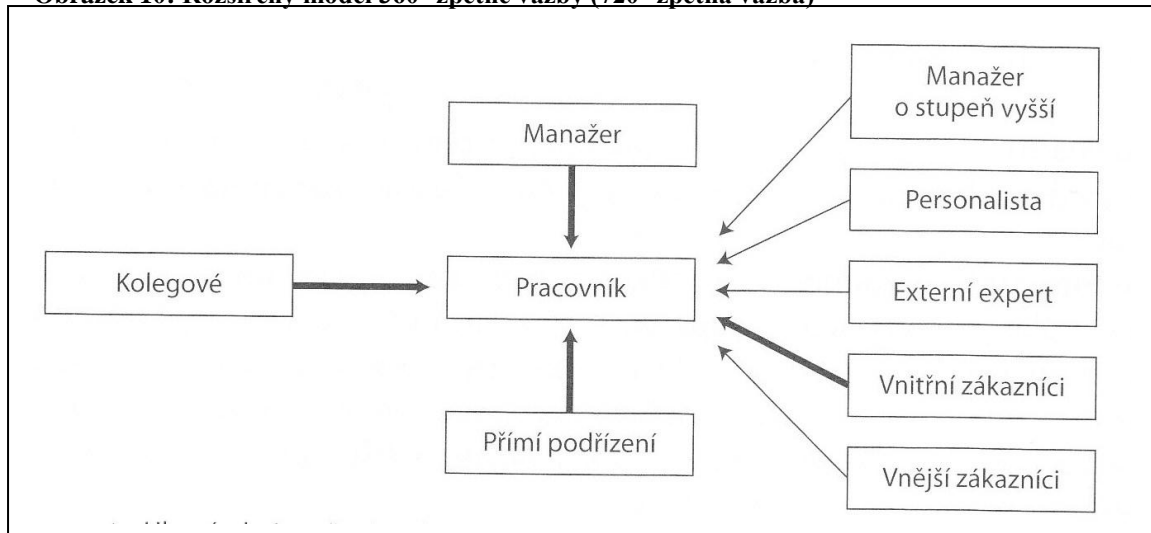
##### **180° zpětná vazba**

V tomto modelu hodnocení poskytují zpětnou vazbu podřízení pracovníci svému přímému nadřízenému.

##### **720° zpětná vazba**

Oproti 360° zpětné vazbě do hodnocení jako hodnotitelé navíc vstupují obvykle ještě o stupeň vyšší manažer, personalista, externí expert a externí zákazníci.

**Obrázek 10: Rozšířený model 360° zpětné vazby (720° zpětná vazba)**



Zdroj: Koubek, 2004, s.120

## 1.5 Assessment a development centre

### 1.5.1 Princip AC a DC

„Assessment Centre a Development Centre představuje komplexní diagnosticko-výcvikový program. Assessment Centre (AC) klade důraz na diagnostiku, Development Centre (DC), jako rozvojový program, na AC navazuje cíleným rozvíjením požadovaných kompetencí.“ (Barták, 2006, s.155) Toliko stručná charakteristika. Výše zmíněné metody budou dále rozebrány podrobněji.

AC se používá pro prověření schopností a dovedností jedince ve vztahu k určité pozici. Při této metodě se prověřuje skupina uchazečů, resp. jednotliví členové skupiny dle stanovených kritérií. V rámci AC řeší jednotlivci stanovené úkoly zaměřené na řešení reálných situací souvisejících s danou pozicí; některé individuálně, jiné skupinově. Kvalitu plnění individuálních i skupinových úkolů hodnotí tým hodnotitelů dle předem stanovené škály hodnocení. Součástí AC jsou také různé testy, např. osobnostní, výkonové atd.



**Tabulka 2: Ukázka typologie úloh AC**

<b>ROZUMOVÉ, KONCEPČNÍ ÚLOHY</b>	
<b>„Analytické“<sup>8</sup> úlohy</b>	<b>Intuitivní úlohy</b>
Úlohy se smíšenými motivy (řešení konfliktu zájmů)	Úlohy na tvořivost (generování nápadů)
Úlohy s kognitivním konfliktem (řešení konfliktů různých hledisek) Morální dilemata	Plánovací úlohy (formulování plánů, projektování)
Rozumové úlohy (řešení problémů)	Úlohy na rozhodování (o něčem)
<b>PRACOVNÍ, REALIZAČNÍ ÚLOHY</b>	
Soutěže, souboje – úlohy postavené na soupeření (konflikt sil)	Sběr, získávání, shromažďování (informací)
Úlohy k dosažení předem stanoveného výsledku	Výkonové úlohy (např. postavit nejzajímavější stavbu)

Zdroj: Kociánová, 2010, s.123

DC je někdy označované jako rozvojové AC. Příprava, realizace a vyhodnocení DC je velmi podobné jako u AC. DC se však na rozdíl od AC více zaměřuje na analýzu kompetencí v budoucnosti.

### **1.5.2 Přínos a efekty**

AC je nejčastěji využíváno při obsazování volných pracovních pozic. Hlavní přínos je tedy v prověření potenciálu kandidáta na danou pozici. Oproti klasickému výběrovému pohovoru, AC umožňuje prověřit kandidáta v simulovaných konkrétních pracovních situacích.

V případě DC jde především o zjištění rozvojových potřeb jednotlivců, případně celých týmů. Na rozdíl od AC u DC hodnocený získává na sebe zpětnou vazbu (hodnotitelskou zprávu) právě pro potřeby dalšího rozvoje.

### **1.5.3 Limitující faktory a možné komplikace**

„Validita AC je závislá na validitě metod, na jejich vhodné sestavě a profesionalitě provedení AC.“ (Kociánová, 2010, s.118) To znamená, že prvním limitujícím faktorem je nastavení hodnocených kritérií a metod jejich prověření, měření.

Druhým významným limitujícím faktorem může být kvalita a profesionalita hodnotitelů. „Složení skupiny hodnotitelů, jejich profesionalita a úroveň a volba metod AC mají zásadní význam pro kvalitu jeho výstupů.“ (Kociánová, 2010, s.117)

#### **1.5.4 Předpoklady pro využívání AC a DC**

Nejdůležitějšími předpoklady pro využívání obou nástrojů je správné nastavení celého procesu a výběr vhodných hodnotitelů. Pokud společnost nemá na tyto činnosti specializované pracovníky, je žádoucí využít služeb profesionálních poradenských společností.

### **1.6 Další metody hodnocení pracovníků**

Další popisované metody hodnocení pracovníků jsou z pohledu manažera spíše doplňkové. Jejich popisu věnujeme proto méně prostoru než výše detailněji rozebíraným metodám hodnocení.

#### **1.6.1 Sociogram**

„Sociogram, stejně jako 360° zpětná vazba, je metodou, která je zaměřena na aktuální stav a hodnocení procesu. Neklade si za cíl zhodnocení dovedností daného člověka, ani jeho výsledků. Zatímco 360° zpětná vazba má v centru pozornosti jednotlivce a jeho hodnocení druhými, u sociogramu jsou sledovány vzájemné vazby. Každý účastník sociogramu může vidět své postavení ve srovnání s druhými, respektive sebehodnocení a hodnocení druhými.“ (Hroník, 2006, s.69) A právě zmiňované vzájemné vazby jsou základem sociogramu. Hodnotí totiž vzájemné vztahy na pracovišti, v týmu; kdo je neformální autoritou, kdo hlavní hybnou silou skupiny, atd.

„Sociogram nabízí vodítka k tomu, jak získat ve volbě lidí praxi. Učí přemýšlet v otázkách a v souvislostech. Umožňuje předcházet vnitřním konfliktům z odlišných očekávání. Pomáhá tím odhalovat riziko zahledění se na vnitřní problémy firmy a to mapováním postojů členů potenciálních pracovních skupin. Umí mapovat ty, kteří jsou ostatními považováni za nositele řešení, změny a ty, kteří ji odmítají.“ (<http://www.e-sociogram.cz/>)

Pro hodnoceného znamená sociogram účinnou zpětnou vazbu o tom, jak si stojí v dané skupině, týmu. Pro manažera jde o velmi důležitou zpětnou vazbu pro zefektivnění týmové spolupráce daného pracovního kolektivu.

Výstupem sociogramu bývají nejčastěji grafické výstupy a rozdělení dle sociometrických rolí. Těchto rolí je vícero. Následující tabulka vyjmenovává sociometrické role na základě poznatků jednoho ze zakladatelů sociometrie Z. Morena.

**Tabulka 3: Základní sociometrické pozice**

<b>Hlavní role</b>	
<b>Vůdce</b>	Nejvýrazněji ovlivňuje dění ve skupině. Získává nejvíce voleb, které se vyjadřují k vlivu. Všechny volby nemusí být bezvýhradné.
<b>Hvězda</b>	Je nejsympatičtější členem týmu. Bývá populární, ale není na ni kladeno tolik odpovědnosti za dění ve skupině jako u vůdce.
<b>Černá ovce</b>	Získává nejvíce záporných voleb a žádnou kladnou. Sama jako vůdce či hvězdu volí někoho jiného než většina ostatních. Má pohotovost se identifikovat s jinou skupinou.
<b>Vedlejší role</b>	
<b>Ambivalent</b>	Osoba s touto pozicí vyvolává u druhých protikladné reakce. Názorově rozděluje druhé lidi a sama může mít odlišný názor na toho, kdo je vnímán jako vůdce a hvězda.
<b>Šedá eminance</b>	Osoba s touto rolí je pozitivně volena vůdcem (jako hvězda, popř. vůdce), kterému opětuje kladnou volbu. Ostatními členy skupiny je nepovšimnuta, nezískává kladné nebo záporné volby.
<b>Outsider</b>	Tato osoba, v souladu s názorem většiny, volí stejného vůdce a stejnou hvězdu, avšak druhými je odmítána. Oproti černé ovci vyjadřuje motivaci patřit do skupiny.
<b>Lid</b>	Osoba s touto pozicí není volena a sama jednoznačně nevolí, resp. vyjadřuje se indifferently. Nikomu nevdává, nepřekáží. Nikdo jí nepřisuzuje významný vliv a získává neutrální vyjádření sympatií.

Zdroj: Hroník, 2006, s.70

### 1.6.2 Manažerský audit

Manažerský audit je individuální diagnostickou metodou, která se používá zejména u vyšších manažerských pozic, tam kde by bylo obtížnější využít klasické development centre. Tato metoda nabízí mnohostranné a vícezdrojové hodnocení podobně jako DC nebo 360° zpětná vazba.

Manažerský audit obvykle obsahuje hloubkové interview, business esej a psychologické hodnocení. Součástí však může být i např. zkrácená forma 360° zpětné vazby. Záleží na konkrétních podmínkách a cílech manažerského auditu.

Manažerský audit často provádí několik auditorů. Dva auditoři vedou interview s tím, že jeden pohovor vede a druhý auditor do pohovoru většinou nezasahuje, více sleduje hodnoceného a jeho odpovědi. Další auditor hodnotí vypracovanou business esej a další pak hodnotí zbylé metody. Je tak zaručeno pravidlo mnohostranného hodnocení.

### **1.6.3 Mystery shopping**

Název této metody by se dal přeložit jako „tajemný zákazník“. Principem mystery shoppingu je pozorování daného pracovníka přímo při výkonu jeho pracovní činnosti, ve styku se zákazníkem. Metoda je proto velmi často využívána právě tam, kde pracovníci přicházejí do přímého kontaktu se zákazníkem. Cílem je tedy vylepšit, zefektivnit jejich chování ve směru k zákazníkovi.

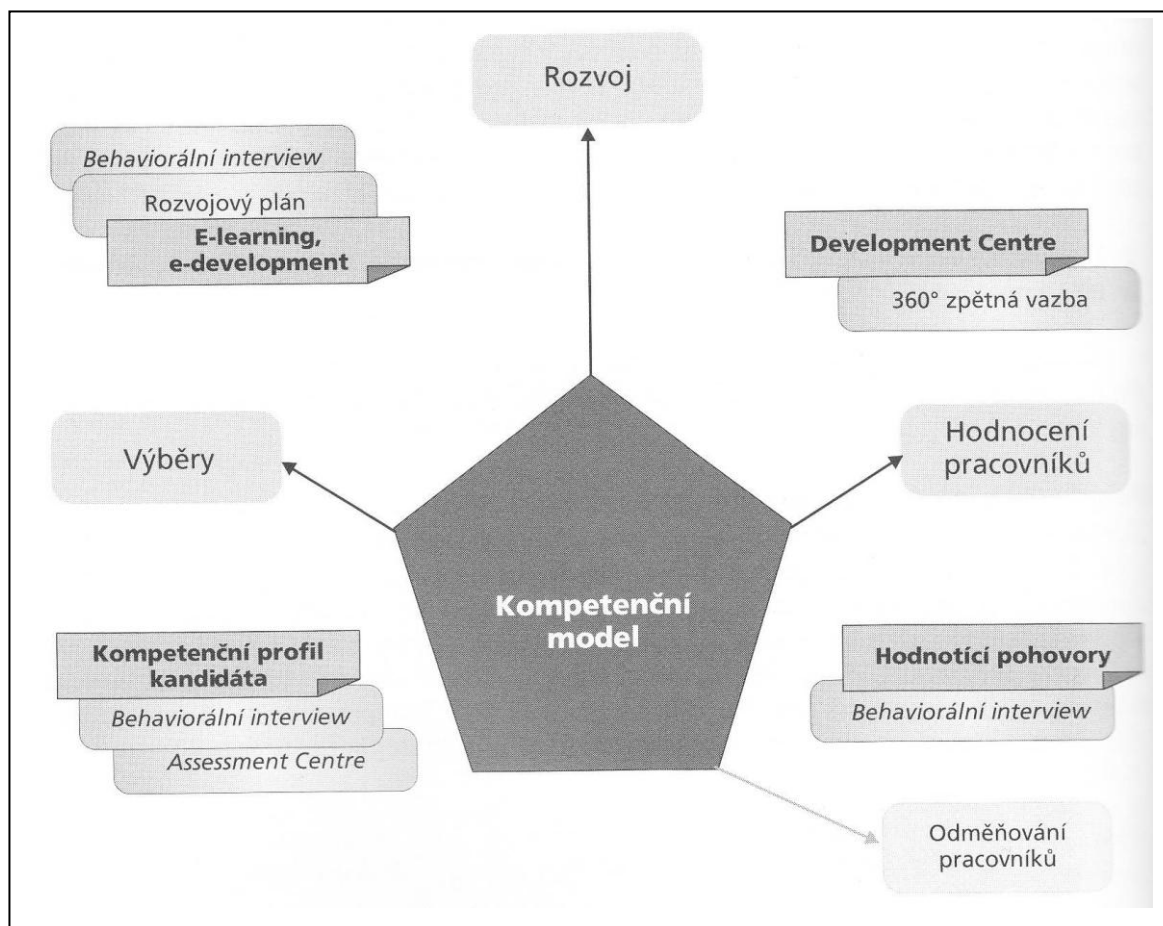
Mystery shopping může mít různé podoby, např. mystery calling. Vždy se však jedná o pozorování daného pracovníka, či pracovníků, „tajným zákazníkem“ na základě připraveného pozorovacího plánu (pro účely pozdějšího vyhodnocení). V tomto bodě metoda mystery shopping vykazuje určité shodnosti s AC. U mystery shoppingu se však vše odehrává tajně, chování pracovníka tak není zkresleno jeho nervozitou nebo nevhodně připravenými případovými studii.

Vzhledem k již zmiňovanému utajení mystery shoppingu provádějí tuto metodu pro společnosti převážně externí pracovníci.

## 1.7 Dílčí závěry teoretické části I.

Všechny uvedené způsoby hodnocení, zejména pak detailněji rozebírané metody (zpětná vazba, hodnotící pohovor, 360° zpětná vazba, assessment a development centre), mají důležité místo v celkovém přístupu k hodnocení, resp. zvyšování výkonnosti. Dobře je to patrné na níže uvedeném znázornění pro kompetenční model.

**Obrázek 11: Uplatnění kompetenčního modelu**



Zdroj: Hroník, 2007, s.70

Pokud komparativně porovnáme zpětnou vazbu, hodnotící pohovor, 360° zpětnou vazbu a assessment a development centra, má nejvyšší potenciál k olivnění výkonu z pohledu manažera hodnotící pohovor. Díky tomu, že toto systematické hodnocení vychází z kompetenčního modelu, resp. z popisu pracovní pozice, je zde důsledně vyhodnocován jak dosažený výkon, tak způsoby jeho dosahování. Lze tak zvyšovat

kompetentnost pracovníků a jejich motivaci, tedy dvě klíčové složky ovlivňující výkonnost.

Zajímavý je také pohled na metody hodnocení podle časového horizontu. Můžeme zde rozlišit metody zaměřené na minulost, přítomnost a budoucnost. Celkový přehled nejpoužívanějších metod hodnocení z časového pohledu znázorňuje následující tabulka:

**Tabulka 4: Matice metod hodnocení**

	<b>Hodnocení vstupů</b>	<b>Hodnocení procesu</b>	<b>Hodnocení výstupů</b>
<b>Metody zaměřené na minulost</b>	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
<b>Metody zaměřené na přítomnost</b>	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
<b>Metody zaměřené na budoucnost</b>	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Zdroj: Hroník, 2006, s.54

„Z tabulky vyplývá, že motivačně-hodnotící pohovor je metodou, která pokrývá většinu z 9 polí. Ostatně každá z metod zařazených do matice se může orientovat i na rozšíření či prohloubení vstupů. Každá z uvedených metod je umístěna do takového „políčka“, ve kterém má těžiště.“ (Hroník, 2006, s.54)

Hodnotící pohovor má svou komplexností a účinností jednoznačně výjimečné postavení. Při využívání nástroje hodnotícího pohovoru však zásadním způsobem záleží na dovednostech a přístupu hodnotitelů – manažerů. Následující část této práce se proto tomuto nástroji, zejména pak jeho praktickému využití, bude věnovat podrobněji.

## 2. TEORETICKÁ ČÁST II. – DETAILNÍ POHLED NA HODNOTÍCÍ POHOVORY

### 2.1 Hodnotící pohovory v praxi

Jak již bylo popisováno v kapitole věnující se limitujícím faktorům a možným problémům vyplývajících z používáním hodnotící pohovoru, ne vždy splňuje tento nástroj v praxi žádoucí očekávání.

Poměrně velká část manažerů (a potažmo i hodnocených pracovníků) bere tento nástroj jako formalitu, který nepřináší nijak významné efekty. Přitom při správném využívání tohoto nástroje je možných efektů celá řada, přičemž nejvýznamnějšími jsou zvyšování výkonnosti pracovníků, zesilování jejich motivace, rozvoj jejich dovedností, implementace firemní strategie atd. O teoretických přínosech hodnotících pohovorů tedy není pochyb. Proč však zkušenosti z praxe ne vždy potvrzují to, co říká teorie?

Pomineme-li skutečnost, že systém hodnocení (včetně kritérií hodnocení, stupnic hodnocení, formulářů hodnocení, provázaností hodnocení na další personální činnosti, atd.) musí být správně připraven, je rozhodujícím faktorem přístup k hodnocení ze strany manažerů – hodnotitelů.

**Hodnotící pohovor je tedy jeden z neúčinnějších manažerských nástrojů pro rozvoj a motivaci pracovníků. Ne vždy tomu tak však je. Zásadním způsobem totiž záleží na potřebných dovednostech a správném přístupu daného manažera – hodnotitele.**

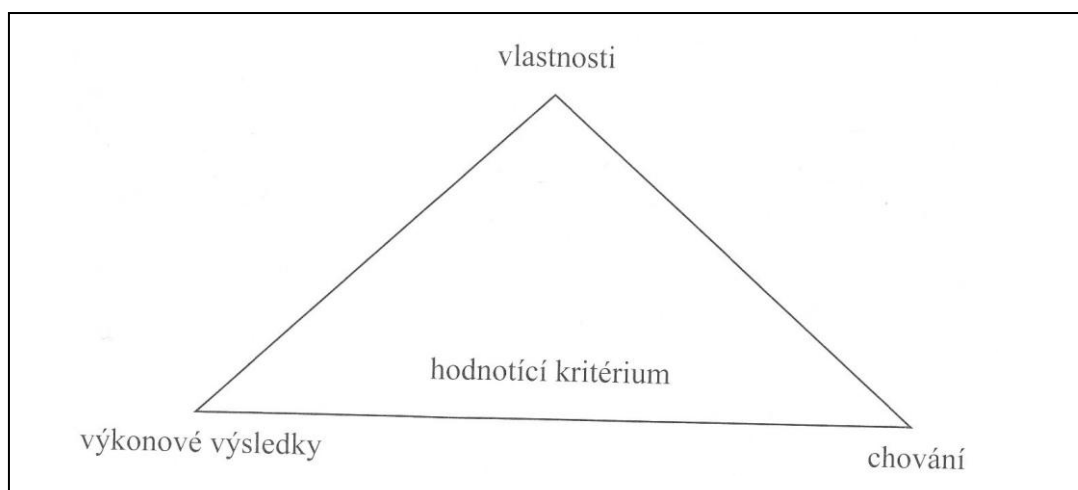
### 1.3 Kritéria hodnocení

Různě zacílená hodnocení pracovníků vyžadují různá kritéria. Pokud vyjdeme z podstaty systematického hodnotícího pohovoru, kde jde především o zvýšení výkonnosti pracovníka, zvýšení jeho motivace a zajištění dalšího rozvoje pro zvládnutí dalších náročnějších úkolů v budoucnu, jsou hlavními kritérii hodnocení pracovní výkon a způsob dosahování daného výkonu.

„Kritéria hodnocení musejí vždy odpovídat účelu hodnocení. V systematickém hodnocení pracovníků, které je zaměřené na hodnocení pracovního výkonu i pracovního chování, se uplatňují výkonová kritéria i kritéria chování. Tato kritéria bývají různě členěna.“ (Kociánová, 2010, s.149) Například Kasper a Mayhofer (2005) uvádějí následující tři kategorie hodnotících kritérií:

- **Vlastnosti** – přetrvávající znaky osobnosti, které jsou osobě připsány (schopnost prosadit se, kreativita, iniciativa, samostatnost, loajalita)
- **Kritéria vztahující se k výsledkům výkonu** – pracovní výsledek činnosti pracovníka (vyrobené kusy, uzavřené pojišťovací smlouvy)
- **Kritéria vztahující se k chování** – pracovní chování pracovníka (spolupráce s kolegy, samostatnost ve vyřizování úkolů)

**Obrázek 12: Hodnotící kritéria**



Zdroj: Kasper, Mayhofer, 2005, s.427

V praxi se velmi často hodnotící kritéria rozdělují na dvě části – hodnocení výkonu a hodnocení kompetencí.

V hodnotících formulářích bývá část zabývající se hodnocením výkonu, označovaná např. jako „Klíčové cílové oblasti“ (KRA's – Key Responsibility Area's), „Hodnocení cílů a výkonnosti“ nebo „Klíčové ukazatele výkonu“ (KPI's – Key



Performance Indicator), vedena jako samostatná kapitola. Nejčastěji je rozdělena na dvě části. První část hodnotí dosažené cíle a úkoly v uplynulém období (minulost), druhá část je připravena pro nastavení úkolů na další období (budoucnost).

Kritéria vztahující se k chování a vlastnosti, neboli způsob dosahování cílů, jsou v hodnotících formulářích vedena také jako samostatná kapitola. Opět zde můžeme nalézt velkou různorodost v používaných termínech. Někdy se tato kapitola nazývá např. „hodnocení atributů dovedností a schopností“, jindy „hodnocení kompetencí“ nebo „hodnocení způsobilostí“ apod. V zásadě jde vždy o hodnocení kompetencí vycházejících z kompetenčního modelu dané společnosti.

## **2.3 Stupnice, resp. škála měření**

Stejně jako existuje poměrně velká různorodost v používaných termínech pro označování jednotlivých hodnocených kritérií, existuje různorodost i v používaných stupnicích hodnocení, resp. škálách měření. Následně uvádíme nejčastěji využívané škály hodnocení.

### **2.3.1 Trojdílná stupnice**

První stupeň je považován za nedostatečný výkon, druhý stupeň za průměr a třetí stupeň za nadprůměr.

V praxi byla třídílná stupnice úspěšně využívána např. ve společnosti GE, kde tuto metodu prosadil a zavedl legendární generální ředitel Jack Welch. Metoda bývá někdy označovaná jako 20-70-10, kdy nejlepší pracovníci jsou zařazováni do 20% nejvýkonnějších, další do 70% průměrných a 10% do kategorie „nedostatečný výkon“. Hroník (2006, s.26): „Diferenciace dělá vždy horkou krev, protože její součástí je propouštění. Ironií však je, že jakmile je systém zaveden, manažeři nemusí v drtivé většině nikomu dávat výpověď. Diferenciace nutí podniky, aby zavedly pravidelné, otevřené hodnocení pracovníků, a to umožní stanovit onu křivku 20-70-10. Když se lidem řekne, že spadli na desetiprocentní dno, reagují na to různým způsobem, ale velmi často se rozhodnout nehledat místo, které by jim vyhovovalo, jinde. A skoro nikdo

nechce zůstat tam, kde je, tedy na dně sudu. A diferenciaci posléze začne silně působit. Ti nejvýkonnější budou oceněni ve své duši i v peněžence a obvykle zvýší své úsilí, aby byli hodnoceni ještě lépe. Prostředním či podprůměrným zaměstnancům se dostane školení a péče tak, aby dosahovali lepších výsledků a zvedli své šance k růstu. Je to skutečně systém, v němž vítězí jednotlivci i podnik. (Welch, J., Welch, S: Jack a Suzy Welchovi radí, HN, 2.1.2006, s.27.)“

Z výše uvedeného vyplývá, že i třídílná stupnice může velmi dobře sloužit svému účelu. Její zásadní nevýhodou je však malý stupeň rozlišení (diferenciaci) při hodnocení.

### **2.3.2 Čtyřdílná stupnice**

Nejjednodušší stupnice, která nemá středovou hodnotu. Zabraňuje tedy zařazování lidí do „průměru“. Ve skutečnosti zde však středová hodnota existuje v podobě nižšího a vyššího středu. „Nejnižší hodnota je přidělována jen zřídka, méně než v 10% případů. Na 2 středové hodnoty připadá 65 – 75% a na nejvyšší hodnotu 15 – 25 %. Většinou tedy čtyřdílná stupnice nepřináší větší diferenciaci než třídílná.“ (Hroník, 2006, s.42)

### **2.3.3 Pětídílná stupnice**

Tato stupnice je v praxi poměrně často využívána. Má středovou hodnotu a poměrně velký potenciál diferenciaci. V některých případech využívá podobnosti se školním známkováním, kdy je 1 nejlepší a 5 nejhorší známkou. Většina těchto stupnic se však snaží vzdálit podobnosti se školním známkováním a proto volí stupnici 0 až 4 v obráceném pořadí než ve škole (0 je nejhorší známkou, 4 známkou nejlepší). Příklad takové škály hodnocení uvádí např. Hroník (2006), viz tabulka níže:

**Tabulka 5: Ukázka pětibodové stupnice 0-4**

Bodová hodnota	Přibližná charakteristika
0	Nedostatečná, „ohrožující“ úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpory se všemi body z pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v Kompetenčním modelu, případně absence dané kompetence, i když byla příležitost ji projevit. Lze formulovat rozvoj od základů a ihned.
1	Podprůměrná, limitující úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpor s některým z bodů pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v Kompetenčním modelu. V dané kompetenci lze formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je potlačení slabých stránek.
2	Postačující minimální úroveň. S dílčími výhradami odpovídá Kompetenčnímu modelu, resp. popisu projevu kompetencí na úrovni pozorovatelného chování. Lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a potlačení slabých stránek.
3	Optimální úroveň. Přesně odpovídá Kompetenčnímu modelu. V dané kompetenci lze formulovat dílčí oblasti ke zlepšení. Již nelze formulovat „kvalitativní skok“. V dané kompetenci nelze formulovat žádnou výhradu. Rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek.
4	Excelentní úroveň, ideální stav. Projev kompetence je na vzorové úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.

Zdroj: Hroník, 2006, s.43

Ještě efektivnější a velmi často používané využití pětidílné stupnice, kdy je zcela vyloučena podobnost se školním známkováním, je škála kde hodnota 3 znamená průměr, tzn. plnění dané kompetence dle očekávání. Stupnice 1 a 2 znamenají výkon pod hranicí očekávání a naopak 4 a 5 výkon nad hranicí očekávání. Často je v této stupnici navíc číselné hodnocení nahrazeno škálou A až E. Tuto škálu využívá ve svém systému hodnocení např. společnost Ahold.

**Tabulka 6: Ukázka pětibodové stupnice A-E**

A	B	C	D	E
<i>Neplní pracovní požadavky, neuspokojivé výsledky</i>	<i>Splňuje základní pracovní požadavky, nutnost zlepšení</i>	<i>Efektivně splňuje pracovní požadavky</i>	<i>Vždy překonává míru pracovních požadavků</i>	<i>Vždy výrazně překonává míru pracovních požadavků, dosahuje vynikajících výsledků</i>

Zdroj: Společnost Ahold, formulář pro roční hodnocení, 2007

Pokud je pětídílná stupnice (myšleno tím výše uvedenou stupnicí A-E) správně využívána, odpovídá přibližné rozložení Gaussově křivce, což je v praxi využíváno např. v některých případech při používání „nucené distribuce“:

- Hodnotu A získá asi 3% hodnocených pracovníků
- Hodnotu B získá asi 17-20% hodnocených pracovníků
- Hodnotu C získá asi 54-60% hodnocených pracovníků
- Hodnotu D získá asi 17-20% hodnocených pracovníků
- Hodnotu E získá asi 3% hodnocených pracovníků

### 2.3.4 Šestidílná stupnice

Výhoda této stupnice je, že nemá středovou hodnotu – zabraňuje tedy tendenci průměrovat při hodnocení. Hroník ve své publikaci (2006) uvádí příklad použití šestidílné stupnice ve společnosti E.ON.

**Obrázek 13: Kompetenční profil na šestibodové stupnici ve společnosti E.ON Bohemia**

Kompetence	Dimenze	Úroveň					
		Mizivá úroveň	Nízká úroveň	Spíše nízká úroveň	Spíše vysoká úroveň	Vysoká úroveň	Velmi vysoká úroveň
		1	2	3	4	5	6
<b>Strategický management</b>	Podnikatelské myšlení	●	●	●	●	●	●
	Procesní orientace	●	●	●	●	●	●
	Orientace na zákazníka	●	●	●	●	●	●
	Využívání diverzity	●	●	●	●	●	●
<b>Sociální způsobilosti</b>	Spolupráce	●	●	●	●	●	●
	Vedení týmu	●	●	●	●	●	●
	Řízení výkonnosti	●	●	●	●	●	●
<b>Osobní vliv</b>	Integrita osobnosti	●	●	●	●	●	●
	Iniciativa	●	●	●	●	●	●
	Flexibilita	●	●	●	●	●	●

Zdroj: Hroník, 2006, s.44

V případě využití písemného hodnocení může hodnotící škála vypadat např. níže uvedeným způsobem.

- P Poor (nízká kvalita)
- A- Average- (podprůměrná kvalita)
- A Average (průměrná kvalita)
- A+ Average+ (lepší průměr)
- G Growing (velmi dobrá kvalita)
- E Excelent (excelentní kvalita)

### **2.3.5 Sedmidílná stupnice**

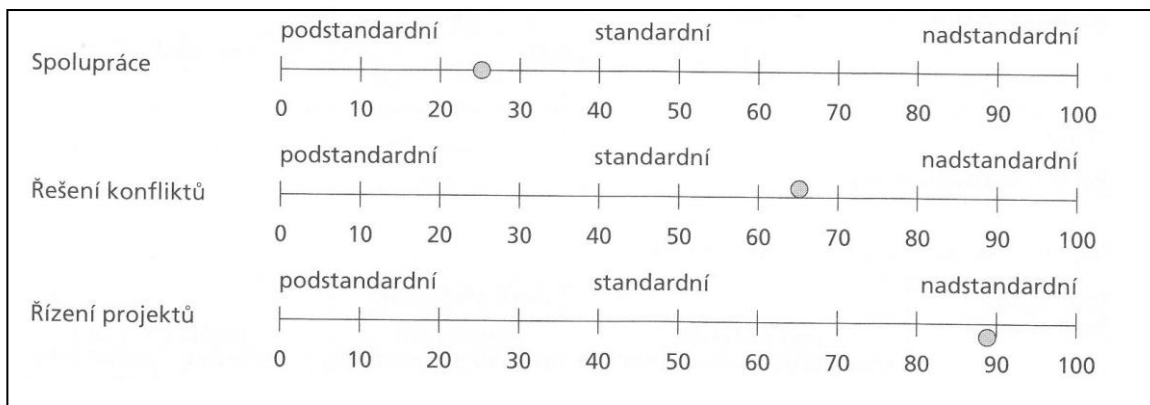
Tato stupnice nabízí poměrně velkou škálu pro diferenciaci. Právě díky poměrně široké škále však v praxi působí obtíže, zejména méně zkušeným hodnotitelům. To se projevuje především v minimálním používání krajních hodnot (snaha udělat zejména negativní hodnocení „o něco jemnější“).

### **2.3.6. Desetidílná stupnice**

Desetidílná stupnice nabízí největší prostor pro diferenciaci. „Ovšem uplatnění všech stupňů je ovlivněno tím, že hodnotám připisuje každý jiný význam. Proto je třeba krajní hodnoty, středovou hodnotu a hodnotu mezi středem a krajní hodnotou opatřit slovním komentářem. Není však realistické mít dostatečně diferencující slovní komentář pro všechny stupně.“ (Hroník, 2006, s.45)

V některých případech se používá jiná verze desetidílné stupnice v podobě grafické škály 0-100%. Pro lepší přehlednost je grafická škála navíc doplněna slovním popisem. Příklad grafické škály hodnocení uvádí ve své publikaci např. Pilařová (2008).

**Obrázek 14: Ukázka grafické škály**



Zdroj: Pilařová, 2008, s.36

Ohledně škál hodnocení používají někteří autoři ještě další rozdělení jako verbální a neverbální hodnotící stupnice, numerické škály, atd. Pro účely této práce však zůstaneme u výše zmiňovaného přehledu. Ohledně škály měření, resp. v tomto případě možná spíše za přístup k měření, je třeba zmínit „metodu nucené distribuce“.

### 2.3.7 Metoda nucené distribuce

Tato metoda (někdy označovaná také jako metoda nucené volby) rozděluje hodnocené zaměstnance „do výkonnostních skupin“ na základě Gaussovy křivky (v případě pětibodové škály hodnocení). Takto postavená nucená distribuce je používána zejména, pokud je hodnocení svázáno s odměňováním. Na základě Gaussovy křivky je připravován rozpočet pro prémie, zvýšení mezd. Zásadní komplikace nastává v případě, kdy manažeři zcela nepochopí hodnotící škálu. Rozdělení pracovníků při hodnocení tak neodpovídá Gaussově křivce a nastává problém s výší připraveného rozpočtu odměňování.

Při jiné podobě metody nucené distribuce hodnotitel rozděluje mezi pracovníky 100 bodů. Podmínkou je, že žádnému hodnocenému nesmí dát stejný počet bodů.

## 2.4 Příprava na hodnocení

Přípravenost hodnocených a hodnotitelů je zásadním klíčem k úspěchu při zavádění systematického hodnocení do firemní praxe. Školení a praktický trénink jsou nezbytností!

Hodnotitelé by měli absolvovat školení s cílem pochopit systém pravidelného hodnocení, princip hodnotícího pohovoru, další návaznosti na hodnocení a výjimečnost tohoto manažerského nástroje při vedení lidí, resp. řízení jejich výkonnosti. Praktický trénink je poté důležitý pro osvojení si dovednosti vedení hodnotícího pohovoru a pro vyvarování se nejčastějších chyb. „Školení pro hodnotitele je více zaměřeno na nácvik dovedností, vztahujících se k vedení hodnotícího rozhovoru (Kladení otázek, poskytování vyvážené zpětné vazby, naslouchání, řešení konfliktů, stanovování cílů aj.).“ (Pilařová, 2008, s.75)

Pro hodnocené je školení důležité pro pochopení smyslu hodnotícího pohovoru a jeho praktických výhod. Velmi důležité je také detailní vysvětlení, popis příslušného hodnotícího formuláře – vysvětlení jednotlivých kapitol, hodnotící škály, atd. „Školení pro hodnocené obsahuje především informace vedoucí k porozumění smyslu hodnocení a nácvik dovedností z oblasti efektivní komunikace (přijímání a poskytování zpětné vazby, přijímání instrukcí, asertivní předkládání oprávněných žádostí aj.).“ (Pilařová, 2008, s.75)

Zcela specifickou pozornost je třeba věnovat zavádění systému hodnocení a to především v případech, kdy se hodnocení ve společnosti ještě neprovádělo, nebo je zaváděn nový systém hodnocení. Kromě školení je třeba zvážit i další aktivity. „Některé společnosti pořádají workshopy, během kterých se jejich účastníci cvičně hodnotí a jsou cvičně hodnoceni. Dalším krokem je zavedení pilotního programu. Zaměstnanci, kteří se pilotního programu účastní, by měli mít k programu komentáře a připomínky, na základě kterých mohou být učiněny určité změny postupu. Během této fáze mohou být testovány formuláře a další součásti programu. V průběhu pilotního programu se může ukázat, že je nezbytné další školení.“ (Wagnerová, 2008, s.81)

Jak jsme již uvedli na několika místech této práce, zásadní klíčovou roli hrají v systému hodnocení hodnotitelé. Jejich postoje k hodnocení a praktické dovednosti

hodnocení provádět ovlivňují vše. Součástí jsou i aktivity, které by měl manažer-hodnotitel provést před samotným hodnocením. Dle konzultantů společnosti M.C.Triton, kteří se výcvikem manažerů (a tudíž i přípravou hodnotitelů) intenzivně zabývají, se postup hodnotitelů při přípravě na hodnocení dá shrnout do následujících tří bodů:

1. Průběžné sledování výkonu a chování pracovníka během hodnoceného období
2. Instrukce hodnotených ze strany hodnotitele, před samotným hodnocením
3. Příprava hodnoceného a hodnotitele na hodnocení

#### **2.4.1 Průběžné sledování výkonu a chování pracovníka během hodnoceného období**

Pokud má být hodnocení skutečně efektivní a ne pouhou formalitou, je nezbytné, aby hodnotitel používal při hodnocení konkrétní příklady chování (zvládnutí jednotlivých kompetencí) pracovníka. Pokud bude hodnotitel hodnotit např. podřízeného pracovníka-manažera a jedna z hodnocených kompetencí bude vedení lidí, nelze tohoto pracovníka hodnotit, pokud hodnotitel neví, jakým způsobem podřízený pracovník své lidi skutečně vede. Pokud hodnotitel nikdy během hodnoceného období neviděl, jakým způsobem hodnocený vede poradu, jak zadává lidem úkoly, jak je kontroluje, dává zpětnou vazbu atd., může jen velmi obtížně hodnotit kompetenci hodnocení lidí. Jak jsme již uváděli na jiném místě, při hodnocení kompetencí jde především o **způsob** dosahování výkonu.

Pro efektivní hodnocení je proto nutné průběžně sledovat, monitorovat pracovníka a poskytovat mu průběžnou zpětnou vazbu během celého zkušebního období, tak aby při hodnocení mohl hodnotitel použít příklady konkrétního chování pracovníka, jak pozitivní, tak negativní.

Potřebu průběžného sledování kvality práce podřízeného pracovníka a s tím spojené pravidelné poskytování zpětné vazby uvádí Arthur (2010, s.39) následujícím způsobem: „Hlavně žádná překvapení ... Pokud zaměstnanci vstupují do vaší kanceláře



kvůli každoročnímu pohovoru k posouzení výkonu, měli by mít jasnou představu, jaké asi získají hodnocení. Pokud si trvale vedli dobře, měli by to vědět díky vaší neformální, průběžné chvále, kterou jim projevujete v průběhu roku. Pokud se vyskytly problémy související s pracovním výkonem, budou si těchto problémů už vědomi kvůli strukturovanějším pohovorům.“

#### **2.4.2 Instruktaž hodnocených ze strany hodnotitele, před samotným hodnocením**

Při hodnotícím pohovoru a při přípravě na něj bývá poměrně dobře přijímáno hodnocení dosažených cílů. Z celého hodnocení je nejvíce zřejmá záležitost. Manažer zadá při hodnotícím pohovoru na určité období konkrétní cíle s jasně stanoveným termínem a po skončení období provede jejich kontrolu. U hodnocení kompetencí to již tak jednoduché nebývá. Hodnocení ne vždy chápou smysl jednotlivých kompetencí.

Hlavní komplikací při hodnocení kompetencí se jeví především jednotně nastavený kompetenční model pro celou firmu. Pro všechny pozice ve firmě jsou formulovány stejné kompetence, pro každou pozici ve firmě se však pod danou kompetencí skrývá něco jiného! Například kompetence „prozákaznický přístup“ bude pro obchodníka znamenat způsob jednání se zákazníky společnosti, např. pro pracovníka interního oddělení IT to bude znamenat především způsob jednání a plnění požadavků vnitřních zákazníků (spolupracovníků z různých oddělení).

Před samotným hodnocením je proto nezbytná instruktaž manažera-hodnotitele pro jeho podřízené-hodnocené. Cílem této instruktaže, kterou lze provést např. v rámci porady, je vysvětlit hodnoceným jednotlivé kompetence (co znamenají konkrétně pro jejich pozici), na jaké kompetence bude kladen hlavní důraz při hodnocení, jak chápat používanou škálu hodnocení, atd. Součástí instruktaže může být také domluvení si konkrétních termínů hodnocení a předání listů hodnocení. Samozřejmostí tohoto setkání je demonstrace přesvědčení o důležitosti a významu hodnotícího pohovoru ze strany manažera. Pokud manažer byt' na okamžik zapochybuje o významu hodnocení, s velkou pravděpodobností se mu to obratem vrátí v podobě negativního přístupu hodnocených. „Hodnotitelé musí být přesvědčení zastánci hodnotícího systému. Pakliže jsou lidmi, kteří systém skrytě neakceptují, zcela určitě tento vztah přenesou na své podřízené.“ (Hroník, 2006, s.99)

### **2.4.3 Příprava hodnoceného a hodnotitele na hodnocení**

Před hodnotícím pohovorem si hodnotitel provede detailní přípravu na hodnocení daného pracovníka v podobě vyplnění příslušného formuláře. Mimo vyplnění hodnotící škály jde především o přípravu konkrétních příkladů chování a dosahování výkonu, které odůvodňuje zvolené hodnocení.

Stejnou přípravu provede i hodnocený. Tzn. provede své sebehodnocení a připraví si návrhy na výkonnostní cíle, osobní rozvoj, atd. Příprava hodnoceného je pro skutečně účinné hodnocení nezbytná. Pokud není do hodnocení zapojen aktivně hodnocený ve formě sebehodnocení, klesá významně jeho motivace pro případné změny, náročnější úkoly, atd.

### **2.4.4 Organizační záležitosti při hodnocení**

V rámci přípravy na hodnocení je nutné nepodcenit organizační záležitosti, např. zajištění vhodné místnosti, kde budou hodnotící pohovory probíhat (a rozhovory nebudou ničím rušeny), zajištění si dostatečného času na rozhovory, atd.

## **2.5 Průběh hodnocení**

„Hodnotící rozhovor neboli interview, je těžištěm formálního hodnocení výkonnosti. Má vést k získání komplexního pohledu na výkonnost jedince za minulé období a umožnit sladění pohledu na výkonnost a problémové oblasti mezi nadřízeným a hodnoceným pracovníkem. Hodnotící pohovor je účelová diskuse, která má dospět k pevným a dohodnutým závěrům o budoucím rozvoji hodnoceného, o všech oblastech vyžadujících jeho zlepšení a o tom, jak tohoto zlepšení dosáhnout. Je třeba využít širokou škálu interpersonálních dovedností, aby rozhovor vedl k úspěšnému závěru.“ (Wagnerová, 2008, s.83) Je tedy zřejmé, že způsob vedení hodnotícího rozhovoru ze strany manažera-hodnotitele zásadním způsobem ovlivňuje účinnost celého systému hodnocení. Osvojení si dovedností vedení pohovoru a zvládání všech možných nástrah spojených s jeho vedením je proto klíčovou záležitostí. Při samotném vedení hodnotícího pohovoru je nezbytné dodržovat určité praxí ověřené postupy, principy a

doporučení. Následující kapitola se bude věnovat nejdůležitějším z nich a samotné struktuře celého pohovoru.

Hodnotící pohovor má, stejně jako jiné manažerské pohovory, úvod, hlavní část a závěr. V úvodu je důležité uvolnit atmosféru, hodnocenému připomenout cíle hodnocení, časový harmonogram a rámcový průběh pohovoru. Pilařová (2008) uvádí následující příklad úvodní části hodnotícího pohovoru:

**Tabulka 7: Úvodní část hodnotícího rozhovoru**

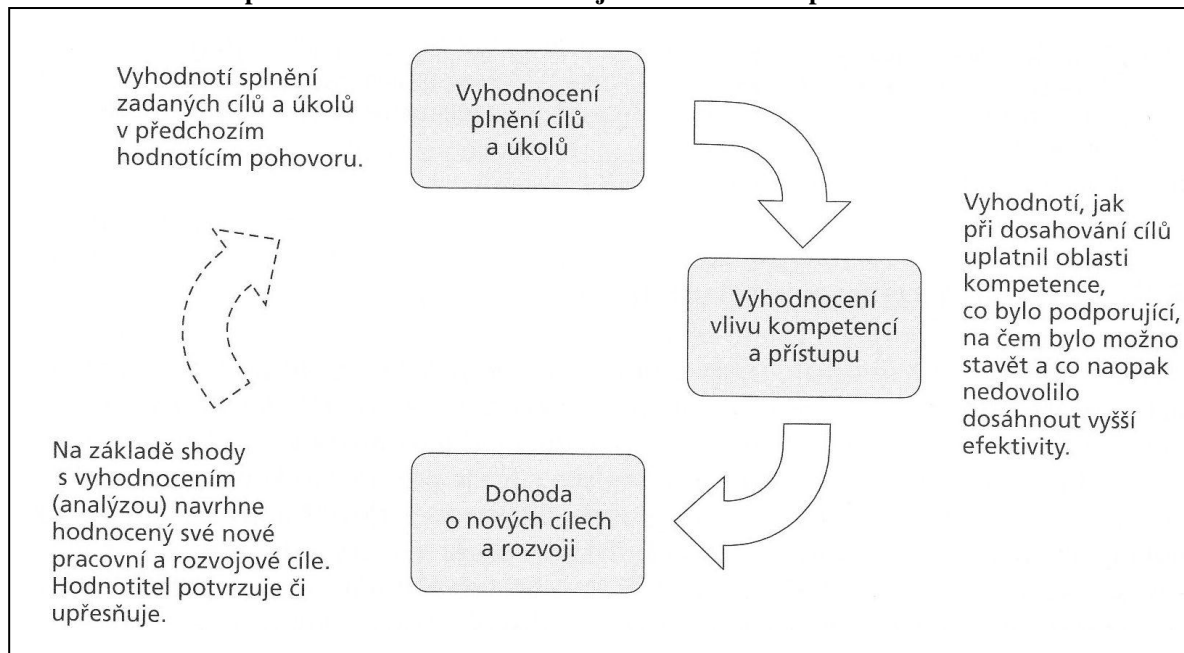
Obsah úvodní části hodnotícího rozhovoru	Příklad
Uvítání	<i>Dobrý den, pojdte dál, posad'te se.</i>
Vytvoření přátelské atmosféry	<i>Dáte si čaj nebo kávu?</i>
Opětné vysvětlení účelu setkání, resp. účelu hodnocení	<i>Dnes jsme se tu sešli, abychom provedli roční hodnocení. Cílem je zhodnotit vaše silné stránky a definovat oblasti rozvoje. Také by mne zajímalo, v čem byste potřeboval pomoci ode mne a zda máte nějaké podněty na zlepšení fungování našeho oddělení.</i>
Vymezení časového rámce	<i>Na společnou diskuzi máme hodinu a půl.</i>
Struktura hodnotícího rozhovoru	<i>Probereme spolu 2 oblasti. Nejdřív společně zhodnotíme vaše silné a slabé stránky ve vztahu k plněným úkolům a dohodneme se na případných potřebných opatřeních. Pak vyhodnotíme rozvojové aktivity za minulé období a domluvíme se na rozvojovém plánu pro další období. Já se vždy nejdřív budu ptát vás a pak vám řeknu svůj názor. Do formuláře zapíšeme to, na čem se dohodneme. V případě odlišných názorů...</i>

Zdroj: Pilařová, 2008, s.77

V hlavní části hodnotícího pohovoru je vhodné postupovat následujícím způsobem (výjimkou může být hodnotící pohovor ve společnostech, které mají hodnocení rozděleny do dvou pohovorů – prvního, ve kterém je hodnocen výkon a druhého, rozvojového):

- 1) Hodnocení minulosti – kontrola splnění stanovených cílů (KRA's, KPI's, ...) za hodnocené období.
- 2) Zhodnocení kompetencí (hodnocení minulosti).
- 3) Nastavení rozvojového plánu (nastavení budoucnosti) – probíhá souběžně s hodnocením kompetencí. Pokud je třeba pracovníka v některé kompetenci zlepšit (rozvinout) je důležité se zamyslet jakým způsobem toho lze dosáhnout a vše zapsat do rozvojového plánu.
- 4) Nastavení budoucnosti – stanovení cílů na další období

**Obrázek 15: Postup hodnotitele a hodnoceného v jádru hodnotícího pohovoru**

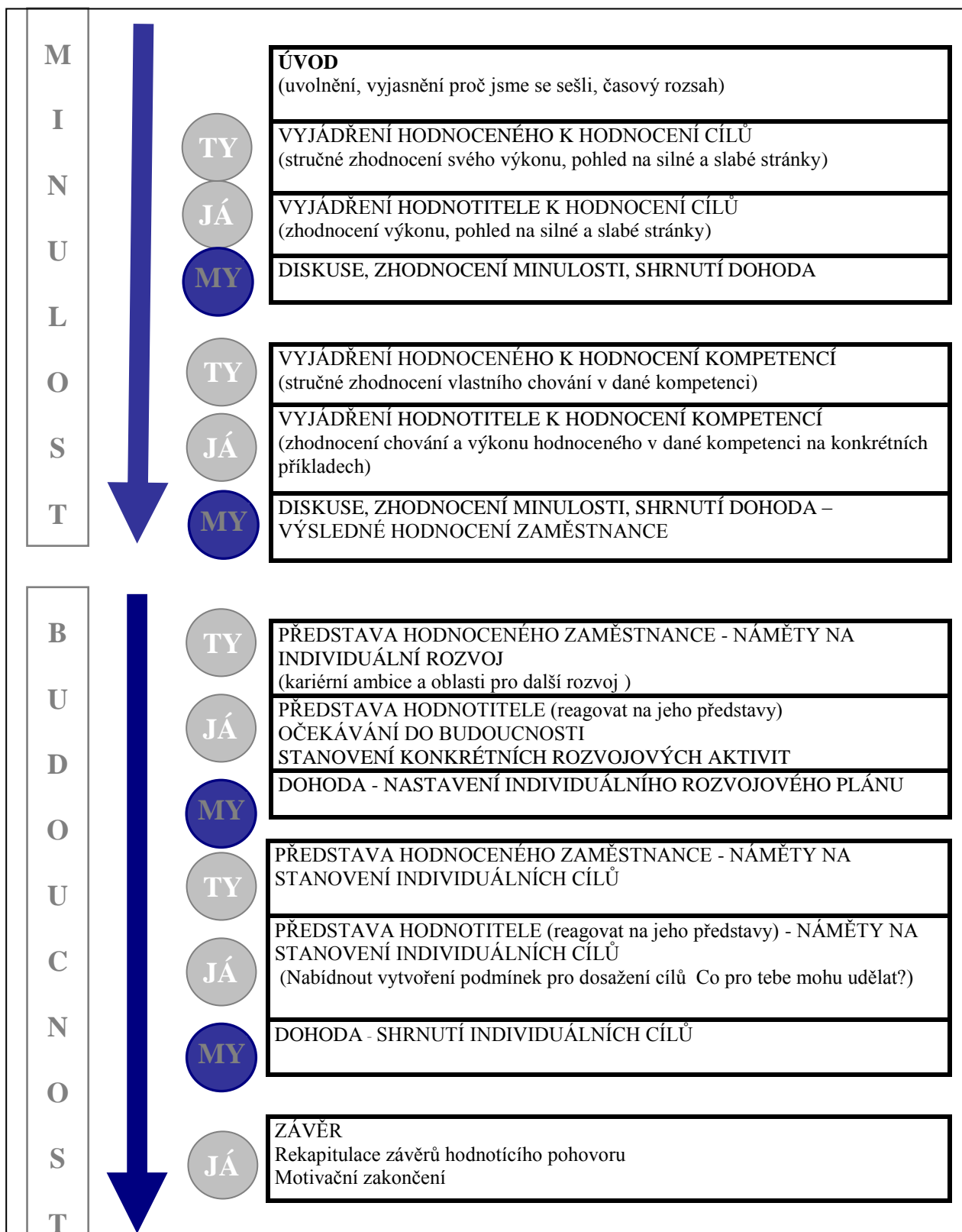


Zdroj: Hroník, 2006, s.106

V průběhu rozhovoru je důležité snažit se o to, aby hodnocení bylo dialogem dvou stran, nikoliv monologem hodnotitele. „Cílem hodnocení není sdělit hodnocenému pouze „váš“ názor na „jeho“ výkony nebo kompetence, ale získat „informace“ o jeho názorech, potřebách, problémech, způsobu přemýšlení, způsobu práce a následně se společně dohodnout na takových cílech, opatřeních a rozvojových plánech, které budou užitečné pro organizaci a akceptovatelné pro hodnoceného (tj. reálně splnitelné a motivující). K tomu hodnotitel kromě jiných kompetencí potřebuje umět „naslouchat“ a „klást vhodné otázky“. (Pilařová, 2008, s.79) Na potřebu dialogu v průběhu hodnotícího rozhovoru upozorňuje i Plamínek (2009): „Podstatou hodnotícího rozhovoru by neměl být „tanec výtek“, ale ani „gejzír pochval“. Ideální je klidný, racionálně vedený dialog. V každém případě by informace měly proudit oběma směry.“

V závěru je důležité provést rekapitulaci celého pohovoru, shrnout dohodnuté závěry, celkový pohled na hodnocení, atd. Celý rozhovor je samozřejmě nutné motivačně ukončit a hodnocenému ještě jednou poděkovat za odvedenou práci.

**Obrázek 16: Struktura vedení ročního hodnotícího pohovoru**



Zdroj: materiály ze školení MC Triton

Výše jsme podrobně rozebrali průběh hodnotícího pohovoru a hlavní doporučení pro jeho vedení. Dále následují další tipy a rekapitulace již uvedených postupů pro hodnotitele:

- Dobře se připravte a vezměte s sebou písemné poznámky.
- Před rozhovorem a po rozhovoru si neplánujte důležité schůzky.
- Chovejte se partnersky.
- Při rozhovoru buďte pozitivní a otevření k novým věcem a zpětné vazbě.
- Klad'te otevřené otázky. Dávejte prostor hodnocenému zaměstnanci, aby se vyjádřil a naslouchejte mu.
- Pokud hodnotíte, mluve za svoji osobu: „Já to tak vnímám..., Na mě působí..., S tímto projektem jsem byl obzvláště spokojen..., Já očekávám, že se zaměříš na...“
- Vyhněte se spojení „mělo by se“ apod.: „Je potřeba udělat..., Mělo by se..., Bylo by dobré když...“
- Pokud budete mluvit o slabých stránkách, případně o chybách, mluve o rozvojových potřebách a příležitostech ke zlepšení.
- Nereagujte způsobem typu: „To není možné, to nepůjde, vždyť přece víte, že...“
- V průběhu rozhovoru neřešte operativní problémy.
- Orientujte se na budoucnost, minulost již nezměníte.
- Zapisujte si, co sděluje hodnocený zaměstnanec.

## **2.6 Aktivity po hodnocení**

Hodnotícím pohovorem systém hodnocení nekončí! Aby celé snažení mělo smysl, je nezbytné závěry hodnocení uvést do praxe. Důležitá je proto následná práce manažera na naplňování rozvojového plánu a jeho případná aktualizace. Zásadní pro dosažení stanovených cílů v oblasti výkonnosti je průběžná kontrola úkolů a podpora pracovníka pro jejich naplňování.

## 2.7 Dílčí závěry teoretické části II.

Hodnotící pohovor je jedním z neúčinnějších manažerských nástrojů pro zvyšování výkonnosti, rozvoj a motivaci pracovníků. Zároveň je tento nástroj jedním z nejobtížnějších, co se jeho používání týká. Klade na manažery poměrně značné nároky na čas, který musí věnovat přípravě hodnocení, vedení hodnocení a následným činnostem a na dovednosti potřebné pro zvládnutí celého procesu hodnocení.

Pro efektivní a skutečně účinné hodnocení je ze strany manažerů nutné dodržovat určitý systém během období příprav před hodnocením, při samotném hodnocení a období následujícím po hodnocení:

- 1) Monitorování pracovníka během hodnoceného období. Poskytování průběžné zpětné vazby na dosažený výkon a způsoby dosahování daného výkonu (kompetence).
- 2) Instruktaž hodnocených pro jejich seznámení s cíly, významem, hodnotícím formulářem a průběhem celého hodnocení.
- 3) Příprava hodnotitele i hodnoceného na hodnocení (vyplnění hodnotícího formuláře).
- 4) Realizace hodnotícího pohovoru dle předepsané struktury. Dodržování ověřených zásad a doporučení pro jeho vedení.
- 5) Následné činnosti po hodnocení. Práce s rozvojovým plánem a průběžná kontrola stanovených úkolů.

### 3. PRAKTICKÁ ČÁST – UKÁZKY RŮZNÝCH FOREM HODNOTÍCÍCH POHOVORŮ FIREMNÍ PRAXE

V této části jsou rámcově popsány hodnotící pohovory ve společnostech Ahold, Skanska a 4P&P. U každé společnosti jsou nastaveny vlastní hodnocené kompetence a hodnotící škála. Vlastní formuláře hodnocení jednotlivých společností jsou uvedeny v příloze této práce.

#### 3.1 Hodnotící pohovor ve společnosti AHOLD

Ve společnosti Ahold se hodnotící pohovory provádí jednou ročně, většinou po ukončení kalendářního roku, v průběhu ledna a února.

##### 3.1.1 Nastavení hodnotících pohovorů

Hodnotící pohovory jsou nastaveny jako komplexní, hodnotí se dosažené cíle (KRA's) a kompetence. Na hodnocení je navázáno odměňování, resp. zvyšování mezd. Z tohoto důvodu je při hodnocení uplatňovaná nucená distribuce na základě Gaussovy křivky.

Hodnotící škála je pětibodová (A-E) se středovou hodnotou, která označuje efektivní plnění pracovních požadavků.

**Tabulka 8: Škála hodnocení Ahold**

<p><b>A</b> <i>Neplní pracovní požadavky, neuspokojivé výsledky</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zaměstnanec neplní pracovní požadavky a cíle související se svou pozicí.</li><li>• Vyžaduje vysokou míru řízení, kontroly a dohledu.</li></ul> <p><b>B</b> <i>Splňuje základní pracovní požadavky, nutnost zlepšení</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zaměstnanec uspokojivě splňuje pracovní požadavky, ale potřebuje zlepšení.</li><li>• Vyžaduje zvýšenou míru řízení, kontroly a dohledu.</li></ul> <p><b>C</b> <i>Efektivně splňuje pracovní požadavky</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zaměstnanec efektivně splňuje pracovní požadavky ve všech nebo většině oblastí.</li><li>• Vyžaduje přiměřenou míru řízení a dohledu.</li></ul> <p><b>D</b> <i>Vždy překonává míru pracovních požadavků</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zaměstnanec vždy překonává míru pracovních požadavků a cílů. Prokazuje jedinečné porozumění práci mimo rámec svých pracovních povinností.</li><li>• Vyžaduje pouze malou míru řízení a dohledu.</li></ul> <p><b>E</b> <i>Vždy výrazně překonává míru pracovních požadavků, dosahuje vynikajících výsledků</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zaměstnanec vždy výrazně překonává míru pracovních požadavků a cílů, a to i mimo rámec svých pracovních povinností.</li><li>• Vyžaduje pouze minimální míru řízení a dohledu.</li></ul>
--

Zdroj: Ahold, formulář ročního hodnocení, 2007



### 3.1.2 Hodnocené kompetence

Hodnocených kompetencí je 6, resp. 7 pro manažery, tj. pracovníky mající přímé podřízené.

Tabulka 9: Hodnocené kompetence Ahold

<b>1. Buduje silný tým</b>	Hodnocení
<b>Motivuje:</b> Ovlivňuje, inspiruje a motivuje svůj tým i členy týmu tak, aby vytvořil prostředek podporující efektivní výkon	A B C D E
<b>Oceňuje:</b> Rozpoznává a oceňuje zlepšení výkonu	
<b>Rozvíjí:</b> Rozvíjí a udržuje s ostatními vztahy napříč organizací	
<b>2. Přehled o oboru</b>	Hodnocení
<b>Rozumí oboru:</b> Rozumí oboru, reaguje na vývoj a uvádí nové trendy do praxe	A B C D E
<b>Inovuje:</b> Analyzuje složité problémy v širším měřítku a inovativně je řeší	
<b>Přispívá k efektivnosti organizace:</b> Chápe, jak jeho pozice souvisí s ostatními v organizaci a jak přispívá k efektivnosti organizace	
<b>3. Operační / procesní dokonalost</b>	Hodnocení
<b>Plánuje:</b> Efektivně stanovuje plány, priority a cíle - jak osobní tak skupinové	A B C D E
<b>Organizuje:</b> Koordinuje a monitoruje činnosti k dosažení kvalitních výsledků	
<b>Kontroluje:</b> Sleduje cíle, činnosti a termíny mezi odděleními / formáty	
<b>Orientace na výsledek:</b> Využívá osvědčené metody k dosahování výsledků	
<b>4. Orientace na zákazníka</b>	Hodnocení
<b>Pracuje s potřebami zákazníka (interního / externího):</b> Předvídá, rozumí a pracuje s potřebami zákazníka a uplatňuje prozákaznický přístup	A B C D E
<b>Vytváří a udržuje vztahy se zákazníky:</b> Vytváří a udržuje efektivní vztahy a získává důvěru a respekt	
<b>5. Vliv a dopad</b>	Hodnocení
<b>Přesvědčuje:</b> Přesvědčuje, ovlivňuje a získává podporu pro své návrhy ze strany vyšší organizační úrovně	A B C D E
<b>Inspiruje:</b> Inspiruje a srozumitelným způsobem komunikuje směrem k nižší organizační úrovni	
<b>6. Profesní zralost</b>	Hodnocení
<b>Profesní respekt a zdvořilost:</b> Projevuje profesní respekt a zdvořilost vůči kolegům / ostatním	A B C D E
<b>Respektuje kulturu AHOLDu:</b> Žije podle hodnot AHOLDu nejen slovy i skutky	
<b>Sebeřízení, seberozvoj:</b> Zná své silné stránky a ví, jak je rozvíjet; zná své slabé stránky a pracuje na jejich rozvoji	
<b>Odvaha dělat rozhodnutí a čelit výzvám:</b> Má odvahu dělat těžká rozhodnutí a vhodným způsobem zpochybňuje rozhodnutí přijatá na vyšší organizační úrovni	
<b>7. Rozvíjí lidi (platí jen pro ty, kteří mají 1 a více podřízených)</b>	Hodnocení
<b>Přiděluje odpovědnosti a stanovuje cíle:</b> Přiděluje odpovědnosti za úkoly podle dovedností a priorit; zajišťuje, aby byla tato odpovědnost přijata	A B C D E
<b>Podporuje individuální rozvoj:</b> Dokáže správně ohodnotit výkon / potenciál a navrhuje odpovídající rozvojové cesty	
<b>Dává zpětnou vazbu (pozitivní / negativní):</b> Poskytuje zpětnou vazbu, aby podpořil výkon	
<b>Sdílí know-how:</b> Sdílí své znalosti a zkušenosti se členy svého týmu	

Zdroj: Ahold, formulář ročního hodnocení, 2007

## **3.2 Hodnotící pohovor ve společnosti SKANSKA**

Hodnotící pohovory ve společnosti Skanska se provádějí jednou ročně. Zpravidla v měsíci listopadu proběhne první část – vyhodnocení cílů a hodnocení kompetencí, v lednu druhá část, kdy se nastavují finanční cíle a úkoly na další období

### **3.2.1 Nastavení hodnotících pohovorů**

Při hodnocení se hodnotí jak cíl, tak kompetence a to výše popsaným systémem. Hodnotící škála je pětibodová, číselná. Středová hodnota znamená dobré plnění, hodnoty 2 a 1 jdou do záporu, hodnoty 4 a 5 do plusu.

V současné době přechází společnost na elektronický systém hodnocení.

### **3.2.2 Hodnocené kompetence**

Základních kompetencí je 6, zaměstnanci správy mají o jednu kompetenci navíc. Každá kompetence má své „podkompetence“ (cca 5). Znamená to tedy, že při hodnocení je reálně hodnoceno okolo 30ti dílčích kompetencí.

**Tabulka 10: Hodnocené kompetence Skanska**

<b>Zaměření na zákazníka (Customer focus) – POUZE LINIOVÍ ZAM.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
▪ Vyhledává a podporuje nové obchodní příležitosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Vytváří a udržuje vztahy se zákazníky/investory	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Stará se o to, aby organizace plnila závazky vůči zákazníkům	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Chápe význam vnitřních vztahů/partnerství se zákazníky a umí je řídit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CELKOVÉ HODNOCENÍ ZAMĚŘENÍ NA ZÁKAZNÍKA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Strategické myšlení (Strategic thinking)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
▪ Uvědomuje si širší kontext	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Myslí mimo zaběhnutá schémata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Projevuje zvědavost a zájem o okolní dění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Úspěšně utváří strategii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Svým jednáním dává najevo celoskupinový přístup	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CELKOVÉ HODNOCENÍ STRATEGICKÉHO MYŠLENÍ</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Schopnost operativního jednání (Operational skills)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
▪ Převádí strategii do konkrétních úkolů a akčních plánů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Dává najevo přístup k řízení rizika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Práci a úkoly deleguje s jasným určením odpovědnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Uvědomuje si finanční dopad svého jednání a rozhodování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Uplatňuje Etický kodex Skanska a řídí se jím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CELKOVÉ HODNOCENÍ SCHOPNOSTI AKČNÍHO JEDNÁNÍ</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Zaměření na výsledky (Results driven)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
▪ Projevuje svou angažovanost v organizaci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Cíle sleduje s energií, vytrvalostí a s citem pro naléhavost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Stanovuje si a přijímá smělé osobní cíle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Stanovuje smělé cíle druhým	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Rázně přistupuje k zaměstnancům s nízkým výkonem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CELKOVÉ HODNOCENÍ ZAMĚŘENÍ NA VÝSLEDKY</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Vedení lidí (People leadership)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
▪ Komunikuje jasně a efektivně	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Dává najevo empatii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Projevuje zdravé mínění při výběru lidí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Aktivně rozvíjí zaměstnance zpětnou vazbou a koučováním	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Buduje vysoce výkonné týmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Úspěšně řídí proces změny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CELKOVÉ HODNOCENÍ VEDENÍ LIDÍ</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Osobnostní kvality (Self Management)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
▪ Uvědomuje si své silné a slabé stránky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Otevřeně přistupuje ke zpětné vazbě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Svým jednáním dává najevo silnou integritu osobnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Osobně projevuje odvahu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Během stresových situací nebo konfliktů si zachovává emocionální vyrovnanost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CELKOVÉ HODNOCENÍ OSOBNOSTNÍCH KVALIT</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Dovednosti správních útvarů (Staff skills) – POUZE ZAM. SPRÁVY</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
▪ Chápe význam vnitřních vztahů/partnerství se zákazníky a umí je řídit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Má vážné pochopení pro obchod	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Chápání obchodu využívá ke stanovení priorit pro činnost správního útvaru	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Stará se o to, aby přínos činnosti správního útvaru byl projednán a pochopen liniovými útvary řízení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Dává najevo své odborné znalosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CELKOVÉ HODNOCENÍ DOVEDNOSTÍ SPRÁVNÍCH ÚTVARŮ</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zdroj: Skanska, formulář ročního hodnocení, 2008

### 3.3 Hodnotící pohovor ve společnosti 4 P&P

Hodnotící pohovory ve společnosti 4P&P probíhají jednou ročně, v měsíci lednu a únoru.

#### 3.3.1 Nastavení hodnotících pohovorů

Hodnocení obsahuje jak cíle, tak kompetence. Hodnotící škála je pětibodová, číselná, se středovou hodnotou.

Tabulka 11: Škála hodnocení 4P&P

<b>1</b> trvale překonává požadavky na výkon	<b>2</b> splňuje požadavky a v některých oblastech překračuje	<b>3</b> důsledně plní požadavky	<b>4</b> požadavky na výkon neplní důsledně	<b>5</b> nesplňuje požadavky
--	--	--	---	------------------------------------

Zdroj: 4P&P, formulář ročního hodnocení, 2009

#### 3.3.2 Hodnocené kompetence

Hodnocených kompetencí je 6, resp. 7 pro manažery mající přímé podřízené.

Tabulka 12: Hodnocené kompetence 4P&P

<b>Schopnost vést lidi</b>	osobní příklad, motivace zaměstnanců, dovednost získat, objektivní hodnocení výkonu, delegování pravomocí, organizování a koordinace práce, hospodaření s časem a zdroji	
<b>Rozhodování a odpovědnost</b>	schopnost rozhodovat se, odvaha, schopnost řešit operativní situace a strategické záměry, ochota převzít odpovědnost, kontrolovat a vyvozovat závěr, tvořivé zvládání konfliktů, vnitřní odpovědnost	
<b>Reálný výkon</b>	přesnost a pečlivost výkonu, samostatnost, bezchybnost, dodržení parametrů zadání, schopnost změny, včasnost, minimální námaha a maximální efekt, pracovní nasazení, dodržování termínů, nastavení priorit	
<b>Odbornost</b>	využívání aktuálních poznatků, potenciál zaměstnance, schopnost uplatnit získané vědomosti a dovednosti, profesní prezentace, formální způsobilost k výkonu, schopnost učit se, znalost práce na PC, příprava konceptů, příprava na meeting	
<b>Komunikativní dovednosti a spolupráce</b>	vystupování a úroveň vyjadřování, verbální a nonverbální projev, schopnost vést dialog, umění naslouchat, přijímání námětů, připomínek, chvály a kritiky, schopnost týmové práce, kooperativnost, vytváření pozitivního klimatu ve skupině, schopnost přesvědčovat ostatní, vedení jednání	
<b>Realizační dovednosti</b>	tvořivost, kreativita, schopnost dotahovat úkoly do konce, účelnost, vytrvalost a energie, inovace	
<b>Ambice</b>	zdravá touha po uplatnění, ctízádnost, cílevědomost, osobní aktivita, studium odborné literatury, seznamování se s novými postupy, procesy, sebevědomí a psychická odolnost, schopnost sebeprezentace	

Zdroj: 4P&P, formulář ročního hodnocení, 2009

## ZÁVĚR

Bakalářská práce popisovala a porovnávala nejpoužívanější systémy hodnocení z pohledu jejich schopnosti ovlivňovat výkon, rozvoj a motivaci podřízených. Zároveň zkoumala tyto tři oblasti:

- 1. Účinnost jednotlivých způsobů hodnocení pracovníků z pohledu řízení výkonu**
- 2. Předpoklady pro efektivní realizaci hodnotících pohovorů**
- 3. Konkrétní formy hodnotících pohovorů**

Závěry teoretické části I. potvrdily důležitost a význam všech zkoumaných metod hodnocení v celkovém přístupu k hodnocení, resp. zvyšování výkonnosti. Z pohledu řízení výkonu, resp. vlivu jednotlivých způsobů hodnocení na výkon, se jeví jako nejúčinnější metoda systematického hodnotícího pohovoru.

Hodnotící pohovor systematicky hodnotí a ovlivňuje tři klíčové složky ovlivňující celkový výkon – dosažené výsledky, motivaci a způsob dosahování výsledků. Právě způsob dosahování výsledků je z pohledu zvyšování výkonnosti prostřednictvím rozvoje kompetencí pracovníků poměrně klíčový. Hodnotící pohovor umožňuje tuto oblast nejen systematicky hodnotit, ale také vede hodnoceného pomocí konkrétního rozvojového plánu ke zvýšení pracovní způsobilosti. Díky tomu je schopen zvládat náročnější úkoly, tzn. dochází k žádoucímu zvýšení výkonnosti.

Hodnotící pohovor má pro svou komplexnost a účinnost jednoznačně výjimečné postavení. Při využívání tohoto nástroje však zásadním způsobem záleží na dovednostech a přístupu hodnotitelů – manažerů. Teoretická část II. této práce proto zkoumala předpoklady pro efektivní realizaci hodnotících pohovorů.

Z analýzy vyplynuly následující závěry. Pro efektivní a skutečně účinné hodnocení je ze strany manažerů nutné dodržovat určitý systém v období příprav před hodnocením, při samotném hodnocení a v období následujícím po hodnocení:

- 1) Monitorování pracovníka během hodnoceného období. Poskytování průběžné zpětné vazby na dosažený výkon a způsoby dosahování daného výkonu (kompetence).
- 2) Instruktaž hodnocených za účelem jejich seznámení s cíly, významem, hodnotícím formulářem a průběhem celého hodnocení.
- 3) Příprava hodnotitele i hodnoceného na hodnocení (vyplnění hodnotícího formuláře – hodnotitel i hodnocený).
- 4) Realizace hodnotícího pohovoru dle předepsané struktury. Dodržování ověřených zásad a doporučení pro jeho vedení.
- 5) Následné činnosti po hodnocení. Práce s rozvojovým plánem a průběžná kontrola stanovených úkolů během celého následujícího období, tj. do dalšího hodnocení.

Ve třetí kapitole práce ukázala konkrétní příklady nastavení hodnotících pohovorů ve třech společnostech. Ve všech třech případech se potvrdily dílčí závěry teoretické části práce o nejčastější struktuře hodnotících formulářů, využívání hodnocení kompetencí a používání škály hodnocení.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ADAIR, J. *Efektivní komunikace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-10-9.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.
- BARTÁK, J. *Řídit nebo vést*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-34-9.
- BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-17-6.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Praha: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- KASPER, H., MAYHOFER, W. *Personální management. Řízení - Organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN .
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN: 978-80-247-2796-7.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-1991-7.

SCOTT-LENNON, F. *Hodnocení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN: 978-80-7367-216-4.

TOWNSEND, J. *Manažerský pohovor*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN: 80-7367-083-6.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN: 978-80-247-2361-7.

#### **Internetové zdroje:**

*E-360* [online]. MotivP [cit.2012-02-28]. Dostupné na WWW: [http://www.e-360.cz/e360\\_cz/vystup.php](http://www.e-360.cz/e360_cz/vystup.php)

*Sociogram* [online]. MotivP [cit.2012-02-28]. Dostupné na WWW: <http://www.e-sociogram.cz>



# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus řízení pracovního výkon .....	11
Obrázek 2: Vztah hodnocení pracovníka a řízení výkonnosti .....	12
Obrázek 3: Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi .....	13
Obrázek 4: Kompetence k úloze .....	14
Obrázek 5: Kompetenční model jako most .....	17
Obrázek 6: Kontext systému hodnocení .....	18
Obrázek 7: Základní model 360° zpětné vazby .....	26
Obrázek 8: Profil na základě 360° zpětné vazby .....	27
Obrázek 9: Příklad výstupů z 360° zpětné vazby .....	28
Obrázek 10: Rozšířený model 360° zpětné vazby .....	30
Obrázek 11: Uplatnění kompetenčního modelu .....	35
Obrázek 12: Hodnotící kritéria .....	38
Obrázek 13: Kompetenční profil na šestibodové stupnici ve společnosti E.ON Bohemia .....	42
Obrázek 14: Ukázka grafické škály .....	44
Obrázek 15: Postup hodnotitele a hodnoceného v jádru hodnotícího pohovoru .....	50
Obrázek 16: Struktura vedení ročního hodnotícího pohovoru .....	51

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Ukázka popisu pracovní pozice .....	16
Tabulka 2: Ukázka typologie úloh AC .....	31
Tabulka 3: Základní sociometrické pozice .....	33
Tabulka 4: Matice metod hodnocení .....	36
Tabulka 5: Ukázka pětibodové stupnice 0-4 .....	41
Tabulka 6: Ukázka pětibodové stupnice A-E .....	41
Tabulka 7: Úvodní část hodnotícího rozhovoru .....	49
Tabulka 8: Škála hodnocení Ahold .....	54
Tabulka 9: Hodnocené kompetence Ahold .....	55
Tabulka 10: Hodnocené kompetence Skanska .....	57
Tabulka 11: Škála hodnocení 4P&P .....	58
Tabulka 12: Hodnocené kompetence 4P&P .....	58

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Formulář hodnotícího pohovoru společnosti Ahold .....	I
Příloha B - Formulář hodnotícího pohovoru společnosti Skanska.....	II
Příloha C - Formulář hodnotícího pohovoru společnosti 4P&P.....	III

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Formulář hodnotícího pohovoru společnosti Ahold



Formulář pro roční hodnocení - mzdová třída 12-15

Jméno hodnoceného : \_\_\_\_\_

Pozice : \_\_\_\_\_

Jméno hodnotitele : \_\_\_\_\_

Hodnocené období : **2007** \_\_\_\_\_

### A. Klíčové cílové oblasti (KRA's) v roce 2007

Doplňte cíle v klíčových oblastech výkonu zaměstnance z loňského formuláře pro roční hodnocení (distribuovaného oddělením HR) a zvýrazněte hodnocení (A-E) dle uvedených definic (plný popis najdete na poslední straně tohoto formuláře).

*A Neplní pracovní požadavky, neuspokojivé výsledky*

*B Splňuje základní pracovní požadavky, nutnost zlepšení*

*C Efektivně splňuje pracovní požadavky*

*D Vždy překonává míru pracovních požadavků*

*E Vždy výrazně překonává míru pracovních požadavků, dosahuje vynikajících výsledků*

Cíle v klíčových oblastech <sup>1</sup>	Hodnocení (zvýrazněte)
1.	A B C D E
2.	A B C D E
3.	A B C D E
4.	A B C D E
5.	A B C D E

<sup>1</sup> Cíle v klíčových oblastech = Individuální cíle zaměstnance pro rok 2007 stanovené při ročním hodnocení v březnu 2007

## B. Hodnocení kompetencí

Zhodnoťte uvedené subkompetence a na základě důležitosti zvýrazněte hodnocení u každé kompetence (1-7) podle níže uvedených definic (plný popis hodnotící škály najdete na poslední straně tohoto formuláře). V případě potřeby doplňte ke každé kompetenci Vaše návrhy týkající se rozvoje jednotlivých kompetencí zaměstnance.

*A Neplní pracovní požadavky, neuspokojivé výsledky*

*B Splňuje základní pracovní požadavky, nutnost zlepšení*

*C Efektivně splňuje pracovní požadavky*

*D Vždy překonává míru pracovních požadavků*

*E Vždy výrazně překonává míru pracovních požadavků, dosahuje vynikajících výsledků*

<b>1. Buduje silný tým</b>	Hodnocení (zvýrazněte)
<b>Motivuje:</b> Ovlivňuje, inspiruje a motivuje svůj tým i členy týmu tak, aby vytvořil prostředek podporující efektivní výkon	A B C D E
<b>Oceňuje:</b> Rozpoznává a oceňuje zlepšení výkonu	
<b>Rozvíjí:</b> Rozvíjí a udržuje s ostatními vztahy napříč organizací	
Poznámky:	
<b>2. Přehled o oboru</b>	Hodnocení (zvýrazněte)
<b>Rozumí oboru:</b> Rozumí oboru, reaguje na vývoj a uvádí nové trendy do praxe	A B C D E
<b>Inovuje:</b> Analyzuje složité problémy v širším měřítku a inovativně je řeší	
<b>Přispívá k efektivnosti organizace:</b> Chápe, jak jeho pozice souvisí s ostatními v organizaci a jak přispívá k efektivnosti organizace	
Poznámky:	
<b>3. Operační / procesní dokonalost</b>	Hodnocení (zvýrazněte)
<b>Plánuje:</b> Efektivně stanovuje plány, priority a cíle - jak osobní tak skupinové	A B C D E
<b>Organizuje:</b> Koordinuje a monitoruje činnosti k dosažení kvalitních výsledků	
<b>Kontroluje:</b> Sleduje cíle, činnosti a termíny mezi odděleními / formáty	
<b>Orientace na výsledek:</b> Využívá osvědčené metody k dosahování výsledků	
Poznámky:	
<b>4. Orientace na zákazníka</b>	Hodnocení (zvýrazněte)
<b>Pracuje s potřebami zákazníka (interního / externího):</b> Předvídá, rozumí a pracuje s potřebami zákazníka a uplatňuje prozákaznický přístup	A B C D E
<b>Vytváří a udržuje vztahy se zákazníky:</b> Vytváří a udržuje efektivní vztahy a získává důvěru a respekt	
Poznámky:	
<b>5. Vliv a dopad</b>	Hodnocení (zvýrazněte)
<b>Přesvědčuje:</b> Přesvědčuje, ovlivňuje a získává podporu pro své návrhy ze strany vyšší organizační úrovně	A B C D E
<b>Inspiruje:</b> Inspiruje a srozumitelným způsobem komunikuje směrem k nižší organizační úrovni	
Poznámky:	

<b>6. Profesní zralost</b>		Hodnocení (zvýrazněte)		
<b>Profesní respekt a zdvořilost:</b> Projevuje profesní respekt a zdvořilost vůči kolegům / ostatním		A B C D E		
<b>Respektuje kulturu AHOLDu:</b> Žije podle hodnot AHOLDu nejen slovy i skutky				
<b>Sebeřízení, seberozvoj:</b> Zná své silné stránky a ví, jak je rozvíjet; zná své slabé stránky a pracuje na jejich rozvoji				
<b>Odvaha dělat rozhodnutí a čelit výzvám:</b> Má odvahu dělat těžká rozhodnutí a vhodným způsobem zpochybňuje rozhodnutí přijatá na vyšší organizační úrovni				
Poznámky:				
<b>7. Rozvíjí lidi (platí jen pro ty, kteří mají 1 a více podřízených)</b>		Hodnocení (zvýrazněte)		
<b>Přiděluje odpovědnosti a stanovuje cíle:</b> Přiděluje odpovědnosti za úkoly podle dovedností a priorit; zajišťuje, aby byla tato odpovědnost přijata		A B C D E		
<b>Podporuje individuální rozvoj:</b> Dokáže správně ohodnotit výkon / potenciál a navrhuje odpovídající rozvojové cesty				
<b>Dává zpětnou vazbu (pozitivní / negativní):</b> Poskytuje zpětnou vazbu, aby podpořil výkon				
<b>Sdílí know-how:</b> Sdílí své znalosti a zkušenosti se členy svého týmu				
Poznámky:				
<b>VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE</b>				
Výsledné hodnocení zahrnuje celkový výsledek hodnocení části A (KRA´s) a části B (kompetence). Zvýrazněte hodnocení A-E.				
A	B	C	D	E
<i>Neplní pracovní požadavky, neuspokojivé výsledky</i>	<i>Splňuje základní pracovní požadavky, nutnost zlepšení</i>	<i>Efektivně splňuje pracovní požadavky</i>	<i>Vždy překonává míru pracovních požadavků</i>	<i>Vždy výrazně překonává míru pracovních požadavků, dosahuje vynikajících výsledků</i>
<b>C. Poznámky hodnotitele</b> Doplňte komentář k celkovému výkonu zaměstnance.				

**D. Individuální rozvojový plán (IDP) a akční plán pro rok 2008**

- V levém sloupci vidíte navrhované rozvojové aktivity pro kompetence v dané mzdové třídě – s **tučně** zvýrazněnými doporučenými kompetencemi. Pokud je potřeba, připište prosím další vzdělávací a rozvojové činnosti.
- V levém sloupci vyberte a zakroužkujte „Rozvojové činnosti“ a ve sloupci „Rozvojový plán“ je detailně popište.
- Během jednoho roku navrhujeme pro zdokonalení vybrat **maximálně 2 kompetence**.
- Vyberte maximálně **jedno školení z oblasti „soft skills“**- rozvojové činnosti 4 (vyjma jazykových)

**Možné rozvojové činnosti:**

- 1 .... Školení na pracovní pozice
- 2 .... Projekty / Pracovní nasazení
- 3 .... Koučing / Zpětná vazba
- 4 .... Školící kurzy (T&D)\*
- 5 .... Přeložení na jiné oddělení
- 6 .... Workshopy / Semináře / Konference (dle funkce oddělení)
- 7 .... Ostatní (čtení, samostudium, školení na jiném oddělení, externí schůzky, rozvojové centrum, 360° zpětná vazba )

\* Kurzy z kategorie 4, vyjmenované níže, budou automaticky zorganizovány tréninkovým oddělením. Ostatní kurzy, které v případě potřeby připišete, se řídí Tréninkovou směrnicí (podání žádosti, schválení VP a ředitele T&D, apod.).

Kompetence	Rozvojové činnosti	Rozvojový plán
Buduje silný tým	4 Leadership 1 (rychlá plánovaná cesta ke komplexnímu vedení) <i>Tento program je vyhrazen pro nové manažery nebo zaměstnance, kteří mají potenciál k postupu na manažerskou pozici.</i>	
	4 Školení školitelů	
	4 7 návyků (řídí se speciálními podmínkami – výběr tohoto kurzu je nutno předem prodiskutovat s HR RSD)	
	2 Řízení projektů	
Přehled o oboru	7 Odborná literatura	
	6 Konference	
Operační / procesní dokonalost	3 „Field visit“ s liniovým manažerem (tzn. návštěva a porovnání vlastních i konkurenčních prodejen v dané oblasti)	
	7 Odborná literatura	
	4 Projektové řízení	
	4 Jazykové školení, pokud je znalost cizího jazyka požadována na danou pozici (viz. Job Description)	
	7 Školení na prodejně, DC popř. v jiném oddělení	

Orientace na zákazníka	6	Konference	
	7	Odborná literatura	
Vliv a dopad	4	Vyjednávání 2	
	4	Komunikace 2	
	4	Prezentační dovednosti	
	2	Vedení odborných školení	
	7	Aktivita zaměřené na rozvoj osobnosti (např. jóga, činnost v komunitních centrech, neziskových organizacích atd.)	
Profesní zralost	4	Simulace obchodu	
	4	Simulace krizového řízení	
Rozvíjí lidi	4	Základy HR procesů a nástrojů k rozvoji lidí (pro manažery větších týmů)	
	4	Situační vedení lidí (mentoring, koučing)	
Funkční aktivity (vztahující se k vykonávané pozici / oddělení)			

**E. Klíčové cílové oblasti pro rok 2008**

Stanovte zaměstnanci cíle v klíčových oblastech jeho pracovního výkonu (cíle by měly být Specifické, Měřitelné, Akceptovatelné, Realizovatelné a Termínované).

Cíl pro rok 2008	Očekávané výsledky

**F. Poznámky zaměstnance**

Po seznámení s výsledky ročního hodnocení doplní zaměstnanec svoje postřehy, připomínky a komentáře.

**Hodnocený**

Datum:

Jméno:

Podpis:

**Hodnotitel**

Datum:

Jméno:

Podpis:

Dejte, prosím, kopii tohoto formuláře zaměstnanci a **doručte originál na personální oddělení.**



## Příloha 1

### DEFINICE HODNOTÍCÍ ŠKÁLY

**A Neplní pracovní požadavky, neuspokojivé výsledky**

- Zaměstnanec neplní pracovní požadavky a cíle související se svou pozicí.
- Vyžaduje vysokou míru řízení, kontroly a dohledu.

**B Splňuje základní pracovní požadavky, nutnost zlepšení**

- Zaměstnanec uspokojivě splňuje pracovní požadavky, ale potřebuje zlepšení.
- Vyžaduje zvýšenou míru řízení, kontroly a dohledu.

**C Efektivně splňuje pracovní požadavky**

- Zaměstnanec efektivně splňuje pracovní požadavky ve všech nebo většině oblastí.
- Vyžaduje přiměřenou míru řízení a dohledu.

**D Vždy překonává míru pracovních požadavků**

- Zaměstnanec vždy překonává míru pracovních požadavků a cílů. Prokazuje jedinečné porozumění práci mimo rámec svých pracovních povinností.
- Vyžaduje pouze malou míru řízení a dohledu.

**E Vždy výrazně překonává míru pracovních požadavků, dosahuje vynikajících výsledků**

- Zaměstnanec vždy výrazně překonává míru pracovních požadavků a cílů, a to i mimo rámec svých pracovních povinností.
- Vyžaduje pouze minimální míru řízení a dohledu.

### !!! POZNÁMKA PRO HODNOTITELE!!!

V případě, že se výsledné hodnocení liší od návrhu, který byl zaslán na oddělení Comp&Ben, je závazné hodnocení na tomto formuláři POUZE za předpokladu, že ho svým podpisem níže schválí i přímý nadřízený hodnotitele a VP oddělení.

.....  
přímý nadřízený hodnotitele

.....  
VP oddělení

## Příloha B – Formulář hodnotícího pohovoru společnosti Skanska

VYPLŇUJE HODNOTITEL

<b>HODNOTITEL</b>	Jméno hodnotitele: _____
	Pracovní pozice: _____

### HODNOCENÍ CÍLŮ A VÝKONNOSTI

Jméno hodnoceného: \_\_\_\_\_

Pracovní pozice: \_\_\_\_\_

Datum vyplnění: \_\_\_\_\_

Období hodnocení: \_\_\_\_\_

**Finanční cíle pro rok 200X (částky v tisících zaokrouhleny na tři desetinná místa)**

Vyplňujte pouze ty ukazatele, které jsou stanoveny v business plánu Vaší jednotky!

Ukazatel	Jednotka	Plán		Odhad výsledku na základě výsledků ve 3. čtvrtletí 200X
		Budget	Outperform	
EBIT (provozní zisk) Construction – Building (DPS-Č, -M, DBK, DT)	<input type="checkbox"/> tisíce CZK <input type="checkbox"/> tisíce SKK			
	Marže v %			
EBIT (provozní zisk) Construction – Civil (DS)	<input type="checkbox"/> tisíce CZK <input type="checkbox"/> tisíce SKK			
	Marže v %			
EBIT (provozní zisk) PDR – residence (DPD)	<input type="checkbox"/> tisíce CZK <input type="checkbox"/> tisíce SKK			
	Marže v %			
EBIT (provozní zisk) PDR – commercial (DPD)	<input type="checkbox"/> tisíce CZK <input type="checkbox"/> tisíce SKK			
	Marže v %			
ROCE	%			
SVA	<input type="checkbox"/> tisíce CZK <input type="checkbox"/> tisíce SKK			
Prodej bytů (DPD)	Počet bytů			
Tržby externí	<input type="checkbox"/> tisíce CZK <input type="checkbox"/> tisíce SKK			
Order Bookings SoD externí	<input type="checkbox"/> tisíce CZK <input type="checkbox"/> tisíce SKK			
Veřejná zakázka	<input type="checkbox"/> tisíce CZK <input type="checkbox"/> tisíce SKK			

### Nefinanční cíle stanovené pro rok 200X

Popis cíle	Splnit do (datum)	Splněno?
1. _____	_____	_____
2. _____	_____	_____
3. _____	_____	_____
4. _____	_____	_____
5. _____	_____	_____

### Další významné výsledky za rok 200X

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

VYPLŇUJE HODNOTITEL

**SHRNUTÍ ATRIBUTŮ SCHOPNOSTÍ A DOVEDNOSTÍ**

	Hodnotitel				
	1	2	3	4	5
<b>Zaměření na zákazníka (Customer focus) – <u>POUZE LINIOVÍ ZAM.</u></b>					
▪ Vyhledává a podporuje nové obchodní příležitosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Vytváří a udržuje vztahy se zákazníky/investory	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Stará se o to, aby organizace plnila závazky vůči zákazníkům	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Chápe význam vnitřních vztahů/partnerství se zákazníky a umí je řídit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CELKOVÉ HODNOCENÍ ZAMĚŘENÍ NA ZÁKAZNÍKA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Strategické myšlení (Strategic thinking)</b>					
▪ Uvědomuje si širší kontext	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Myslí mimo zaběhnutá schémata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Projevuje zvědavost a zájem o okolní dění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Úspěšně utváří strategii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Svým jednáním dává najevo celokupinový přístup	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CELKOVÉ HODNOCENÍ STRATEGICKÉHO MYŠLENÍ</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Schopnost operativního jednání (Operational skills)</b>					
▪ Převádí strategii do konkrétních úkolů a akčních plánů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Dává najevo přístup k řízení rizika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Práci a úkoly deleguje s jasným určením odpovědnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Uvědomuje si finanční dopad svého jednání a rozhodování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Uplatňuje Etický kodex Skanska a řídí se jím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CELKOVÉ HODNOCENÍ SCHOPNOSTI AKČNÍHO JEDNÁNÍ</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Zaměření na výsledky (Results driven)</b>					
▪ Projevuje svou angažovanost v organizaci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Cíle sleduje s energií, vytrvalostí a s citem pro naléhavost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Stanovuje si a přijímá smělé osobní cíle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Stanovuje smělé cíle druhým	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Rázně přistupuje k zaměstnancům s nízkým výkonem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CELKOVÉ HODNOCENÍ ZAMĚŘENÍ NA VÝSLEDKY</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Vedení lidí (People leadership)</b>					
▪ Komunikuje jasně a efektivně	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Dává najevo empatii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Projevuje zdravé mínění při výběru lidí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Aktivně rozvíjí zaměstnance zpětnou vazbou a koučováním	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Buduje vysoce výkonné týmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Úspěšně řídí proces změny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CELKOVÉ HODNOCENÍ VEDENÍ LIDÍ</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Osobnostní kvality (Self Management)</b>					
▪ Uvědomuje si své silné a slabé stránky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Otevřeně přistupuje ke zpětné vazbě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Svým jednáním dává najevo silnou integritu osobnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Osobně projevuje odvahu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Během stresových situací nebo konfliktů si zachovává emocionální vyrovnanost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CELKOVÉ HODNOCENÍ OSOBNOSTNÍCH KVALIT</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Dovednosti správních útvarů (Staff skills) – <u>POUZE ZAM. SPRÁVY</u></b>					
▪ Chápe význam vnitřních vztahů/partnerství se zákazníky a umí je řídit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Má vážné pochopení pro obchod	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Chápání obchodu využívá ke stanovení priorit pro činnost správního útvaru	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Stará se o to, aby přínos činnosti správního útvaru byl projednán a pochopen liniovými útvary řízení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Dává najevo své odborné znalosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CELKOVÉ HODNOCENÍ DOVEDNOSTÍ SPRÁVNÍCH ÚTVARŮ</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CELKOVÉ HODNOCENÍ SCHOPNOSTÍ A DOVEDNOSTÍ</b>					
	Hodnotitel				
	1	2	3	4	5
<b>CELKOVÉ HODNOCENÍ SCHOPNOSTÍ A DOVEDNOSTÍ</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## VYPLŇUJE HODNOTITEL

### Silné stránky / talent pro ...

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

### Slabé stránky / kritické pracovní nedostatky

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

### Plán rozvoje

Hlavní úkoly pro rok 200X

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

Vzdělávací a rozvojové aktivity v následujících 12 měsících.

Název kurzu /školení	Přínos aktivity pro zaměstnance	Splnit do (datum)	Odpovědnost (manažer / zaměstnanec)
1.			
2.			
3.			

### Hodnocení potenciálu (označte jednu z uvedených možností)

- |   |  |  |                                    |   |                                   |
|---|--|--|------------------------------------|---|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> <b>A</b>       | <input type="checkbox"/> <b>B</b>            | <input type="checkbox"/> <b>C</b>                                  | <input type="checkbox"/> <b>D1</b> | <input type="checkbox"/> <b>D2</b>        | <input type="checkbox"/> <b>E</b> |
| Možnost okamžitého postupu o úroveň výš | Možnost postupu o úroveň výš v průběhu 3 let | Možnost rozšíření pravomocí aktuální řídicí úrovně v průběhu 3 let | Vhodný na dané pozici              | Možná rotace na srovnatelné řídicí úrovni | Nevhodný na dané pozici           |

Upřesnění možností zaměstnance s vyšším potenciálem: \_\_\_\_\_

Riziko odchodu hodnoceného zaměstnance:  vysoké  střední  nízké

Možný nástupce/i – jméno: \_\_\_\_\_

Mobilita:  Ne  Ano - ČR  Ano – Mezinárodně Upřesnění: \_\_\_\_\_

Podpis manažera / hodnotitele: \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_

### Komentář hodnotitele:

## Příloha C – Formulář hodnotícího pohovoru společnosti 4 P&P



**4P&P, spol. s r.o.**  
Za Kovárnou 422/23  
109 00 Praha 10, CZ  
tel.: +420 257 318 953  
fax: +420 257 318 459  
www.4pap.com

### FORMULÁŘ K ROZVOJOVÉMU ROZHOVORU

<b>Jméno zaměstnance:</b>	
<b>Pozice:</b>	
<b>Manažer (nadřízený):</b>	
<b>Hodnocené období:</b>	

JOINING PEOPLE & BRANDS

III.

## SEBEHODNOCENÍ (vyplňuje zaměstnanec)

část A

rok 2008	Co se podařilo uskutečnit	Co se nepodařilo uskutečnit a proč	Vyhodnocení manažera soulhas/nesoulhas
1.			
2.			
3.			
4.			
5. Sebehodnocení dalších zadávaných úkolů, které se objevily během hodnoceního období			

## SEBEREALIZACE (vyplňuje zaměstnanec)

Zájem o kariéerní postup	ANO / NE	Oblast / Pozice	Komentář manažera

## NÁVRH PERSONÁLNÍ NÁHRADY (vyplňují všichni kromě PA)

(Uveďte alespoň 2 jména zaměstnanců, kteří by mohli vykonávat práci, kterou děláte a od kdy)	Jméno / Pozice	Od kdy
<b>Personální náhrada 1</b>		
<b>Personální náhrada 2 (nemusí být vyplněno)</b>		

## NÁMĚTY, NÁVRHY, ZPĚTNÁ VAZBA (vyplňuje zaměstnanec)

1.	
2.	
3.	
4.	

# HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ za rok 2008 (vyplňuje manažer)

Část B

Hodnocená kritéria

(1-5 příp. X)

Komentář

<b>Schopnost vést lidi</b>	osobní příklad, motivace zaměstnanců, dovednost získat, objektivní hodnocení výkonu, delegování pravomocí, organizování a koordinace práce, hospodaření s časem a zdroji		
<b>Rozhodování a odpovědnost</b>	schopnost rozhodovat se, odvaha, schopnost řešit operativní situace a strategické záležitosti, ochota převzít odpovědnost, kontrolovat a vyvozovat závěr, tvořivé zvládnutí konfliktů, vnitřní odpovědnost		
<b>Reálný výkon</b>	přesnost a pečlivost výkonu, samostatnost, bezchybnost, dodržení parametrů zadání, schopnost změny, včasnost, minimální námaha a maximální efekt, pracovní nasazení, dodržování termínů, nastavení priorit		
<b>Odbornost</b>	využívání aktuálních poznatků, potenciál zaměstnance, schopnost uplatnit získané vědomosti a dovednosti, profesní prezentace, formální způsobilost k výkonu, schopnost učít se, znalost práce na PC, důraz na koncepty, důraz na meeting		
<b>Komunikativní dovednosti a spolupráce</b>	vystupování a úroveň vyjadřování, verbální a nonverbální projev, schopnost vést dialog, umění naslouchat, přijímání námětů, připomínek, chvály a kritiky, schopnost týmové práce, kooperativnost, vytváření pozitivního klimatu ve skupině, schopnost přesvědčovit ostatní, vedení jednání		
<b>Realizační dovednosti</b>	tvořivost, kreativita, schopnost dotahovat úkoly do konce, účelnost, vytrvalost a energie, inovace		
<b>Ambice</b>	zdravá touha po uplatnění, citlivost, cílevědomost, osobní aktivita, studium odborné literatury, seznamování se s novými postupy, procesy, sebevědomí a psychická odolnost, schopnost sebeprezentace		

Hodnotící stupnice	1	2	3	4	5
<b>X</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>nelze hodnotit</b>	<b>trvale překonává</b>	<b>splňuje požadavky</b>	<b>důsledně plní</b>	<b>požadavky na výkon</b>	<b>nesplňuje</b>
	<b>požadavky na výkon</b>	<b>a v některých oblastech překračuje</b>	<b>požadavky</b>	<b>neplní důsledně</b>	<b>požadavky</b>
<b>Komentář zaměstnance (nepovinné):</b>					

## ZADÁNÍ NOVÝCH ÚKOLŮ (vypíňuje zaměstnanec ve spolupráci s manažerem)

Část C

Zadání úkolů pro rok 2009	Kritérium hodnocení úspěšnosti splnění úkolu	Termín splnění úkolu
1. Přířad: Zefektivnění školící přílohy 2. Přířad: Systém údržby (evence skládových zásob)	Finanční přínos, jednoduchost, rozumné investice Pro skončení projektu jasné podmínky a výhody	1. květen 2009 2. květen 2009
2.		
3.		
4.		

### Priority rozvoje pro rok 2009:

Klíčové oblasti rozvoje	Čeho chci v důsledku tohoto rozvoje dosáhnout	Rozvojové aktivity	Časový rámec
1. Přířad: Koučování	Zlepšit své schopnosti řídit a koučovat svůj tým	Absolvovat kurz "Koučování" a poté strávit 3 dny s XY jako s vynikajícím koučem	Konec června 2009

Datum rozhovoru:

Podpis zaměstnance

Podpis manažera





## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Markéta Burešová

**Obor:** Management a řízení lidských zdrojů

**Forma studia:** Kombinovaná

**Název práce:** Metody hodnocení pracovníků, se zvláštním zřetelem k významu hodnotících pohovorů

**Rok:** 2012

**Počet stran textu bez příloh:**<sup>1</sup>63

**Celkový počet stran příloh:**<sup>2</sup>16

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 18

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:** 0

**Počet internetových zdrojů:**2

**Vedoucí práce:** Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

---

<sup>1</sup>

zahrnuje počet stran od úvodu po závěr práce (počet stran odborné literatury nepočítáme!)

<sup>2</sup>

zahrnuje celkový počet jednotlivých stran příloh