

# Hodnocení administrativních zaměstnanců VŠE Příručka pro hodnotitele

## Obsah

Význam hodnocení.....	2
Cíle hodnocení zaměstnanců.....	3
Provádění hodnocení zaměstnanců .....	4
Sebehodnocení zaměstnanců.....	5
Příprava podkladů pro hodnoticí rozhovor.....	5
Na co při přípravě hodnoticího rozhovoru nezapomenout.....	6
Vedení hodnoticího rozhovoru.....	7
Fáze hodnoticího rozhovoru.....	7
Vedení rozhovoru – náměty a příklady .....	8
Otázky .....	8
Zpětná vazba .....	9
Co s tím, když.....	11
Reakce na zpětnou vazbu .....	11
Příloha 1 Hodnoticí formulář .....	13
Příloha 2 – Škála .....	15



Hodnocení zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších činností prováděných vedoucím zaměstnancem v procesu organizování, řízení, kontroly a hodnocení práce řízených útvarů a zaměstnanců.

Každý vedoucí pracovník pravidelně hodnotí pracovní výsledky a pracovní chování vedených pracovníků. Každý zaměstnanec má právo znát názor svého vedoucího na svůj pracovní výkon, stejně jako právo na vyjádření se k pracovnímu výkonu, faktorům motivace a stimulace, které mají vliv na jeho pracovní chování i pracovní spokojenost. Současně má mít příležitost vyjádřit se i ke stylu a formě spolupráce se svým nadřízeným.

Hodnocení je průběžná činnost, prováděná fakticky každodenně v závislosti na aktuálních pracovních úkolech a dalších faktorech. Pro řízení týmu jako celku i jednotlivých pracovních úkolů je však důležité, aby bylo pravidelně prováděno také hodnocení, které zahrne delší období a při kterém jsou všichni zaměstnanci hodnoceni podle stejných principů.

Hodnocení zaměstnanců plní funkci

- Nástroje řízení zaměstnanců jednotlivých oddělení
- Nástroje pro rozvoj zaměstnanců jejich přímými nadřízenými prostřednictvím zpětné vazby
- Zdroje podkladů pro plánování rozvoje a vzdělávání jednotlivců

## Význam hodnocení

Pro dosažení plánovaných výsledků organizace je zapotřebí, aby vedoucí i vedení zaměstnanci dobře a stejně rozuměli cílům svého oddělení. K tomu slouží transparentní a otevřená komunikace.

Hodnocení zaměstnanci potřebují vědět:

- Co se od nich očekává
- Jak je oceňován jejich přínos pro oddělení
- Jaké jsou jejich osobní perspektivy v zaměstnání
- V jakých oblastech se chtějí dále rozvíjet

Hodnotitel (vedoucí zaměstnanec) potřebuje:

- Zvyšovat angažovanost zaměstnanců
- Najít rovnováhu mezi potřebami oddělení a jednotlivých zaměstnanců
- Komunikovat, získávat zpětnou vazbu a dohodnout se se zaměstnanci
- Sdílet zaměstnancům strategii do budoucna, sdělit jim cíle, představy a názory



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

VŠE pro dlouhodobě úspěšné naplňování svých strategických cílů, proto realizuje následující kroky:

- Usiluje o získání podpory zaměstnanců pro své záměry
- Chce rozvíjet vnitřní komunikaci a pozitivní vztahy na pracovišti
- Chce zvyšovat kvalitu svých služeb
- Má zájem na vyšší motivaci zaměstnanců k osobnímu rozvoji a vzestupu výkonnosti

## Cíle hodnocení zaměstnanců

1. **Informovat** zaměstnance o požadavcích na jejich práci a rozpoznat potřeby v oblasti jejich vzdělávání a rozvoje
2. **Motivovat** k lepším pracovním výsledkům
3. **Hodnotit** schopnosti a kvalifikaci zaměstnanců
4. **Zlepšovat** pracovní výkon a přístup zaměstnanců
5. **Rozpoznat** stávající úroveň pracovního výkonu jednotlivce, potenciál jeho pracovního výkonu a pomoci zaměstnanci při stanovení cílů jeho kariéry
6. **Zlepšit** komunikaci a zpětnou vazbu a tím zlepšit i vztah nadřízený-podřízený.
7. **Získat** podklady pro rozmisťování pracovníků (povýšení, převedení, přearazení, ukončení pracovního poměru), plánování vzdělávání a případně odměňování (mzdy).



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MS  
MT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Provádění hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnance provádí vždy přímý nadřízený hodnoceného. Hodnocením by měli projít všichni zaměstnanci oddělení.

### Co hodnotíme

CO

#### Výkon zaměstnance

*(CO dělal a čeho dosáhnul)*

Výkon vzhledem k nastaveným  
cílům

- Výsledky, úspěchy, výstupy

JAK

#### Přístup k plnění cílů

*(JAK daných výsledků dosáhnul)*

Přístup v souladu s Etickým  
kodexem

ROZVOJ

Rozvoj, který je třeba zaměstnanci  
poskytnout, aby byl schopen zlepšit  
CO a JAK pro příští období

3

Před zahájením hodnotícího období si každý vedoucí zaměstnanec stanoví harmonogram hodnocení pro svoje oddělení. O plánovaném hodnocení informují hodnotitelé své podřízené zpravidla dva týdny předem.

Vlastní hodnocení se skládá z těchto etap:

- Zpracování sebehodnocení a příprava hodnocených zaměstnanců (volitelně)
- Příprava podkladů pro hodnotící rozhovor hodnotitelem
- Vedení hodnotících rozhovorů
  - Diskuse k sebehodnocení hodnoceného
  - Zhodnocení dosažených výsledků (naplněných cílů) hodnoceného – hodnocení pracovního výkonu
  - Hodnocení pracovních postojů a přístupů
  - Posouzení potřeby na vzdělávání zaměstnance (návrhy ze strany hodnotitele i hodnoceného)
  - Diskuse k pracovní náplni, případně její aktualizace
  - Stanovení úkolů a cílů pro další období
- Odsouhlasení výstupu z hodnocení hodnoceným i hodnotitelem, řešení případných rozporů



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MS  
MT  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Realizace navazujících administrativních úkonů

- Předání aktualizované pracovní náplně do Mzdového a personálního oddělení
- Změna pracovní pozice zaměstnance
- Změna / přiznání / odebrání osobního příplatku zaměstnance

## Sebehodnocení zaměstnanců

Vypracování sebehodnocení je právem každého zaměstnance. Vedoucí zaměstnanci vytvářejí zaměstnancům takové podmínky, aby své sebehodnocení mohli vypracovat včas a řádným způsobem. Doporučeny jsou minimálně 3 dny před plánovaným termínem hodnotícího rozhovoru. Vedoucí zašle zaměstnanci otázky k sebehodnocení.

Sebehodnocení si zaměstnanec připraví na základě otázek, které mu předem předal hodnotitel. Mohou to být například otázky:

1. Co se Vám v uplynulém období podařilo?
2. Co se Vám v uplynulém období nepodařilo a proč?
3. Na co se chcete v dalším období zaměřit, čeho chcete dosáhnout?

### TIP:

Zpracování sebehodnocení zaměstnanci pomůže se předem zamyslet nad uplynulým rokem.

## Příprava podkladů pro hodnotící rozhovor

Při přípravě na hodnotící rozhovor by měl hodnotitel vycházet z:

- Náplně práce, kterou hodnocený v daném období vykonával – popis pracovní pozice, aktuální pracovní činnosti
- Standardních výkonů a chování, které od hodnoceného hodnotitel očekává
- Výkonu a chování (přístupu) hodnoceného ve sledovaném období – hodnocení založené na každodenním pozorování, psaných zprávách a další dokumentaci (např. počet stížností) včetně informací od ostatních zaměstnanců, se kterými hodnocený spolupracoval
- V potaz je třeba brát i externí faktory, ovlivňující výkon zaměstnance (například rodinná situace)



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Na co při přípravě hodnotícího rozhovoru nezapomenout

### Organizace schůzek:

- Sestavte si plán rozhovorů pro celý tým (cca 2 rozhovory za den)
- Zajistěte místnost – ideálně neutrální půda (zasedací místnost)
- Domluvte si schůzku se zaměstnancem, zašlete zaměstnanci pozvánku do kalendáře – ideálně dva týdny předem, rozsah schůzky by měl být asi 1 hodina
- Potvrďte si termín konání rozhovoru se zaměstnancem (týden před konáním). Tím mu schůzku připomenete a umožníte mu se lépe připravit.
- Navrhněte zaměstnancům, ať se předem zamyslí nad svým rozvojem, směřováním (čeho chtějí dosáhnout) a také nad úrovní spolupráce s vámi.

### TIP

Najděte si chvíli na přípravu hodnotících schůzek pro svůj tým. Zamyslete se nad tím, čeho bylo za rok dosaženo: splnil tým očekávání? Jaké byly klíčové úspěchy? Kdo na nich měl podíl?

### Příprava faktů

- Shromážděte data
- Zamyslete se nad těmito oblastmi:
  - Jaké byly cíle zaměstnance v uplynulém období? Jak se mu/jí podařilo je naplnit (kvantita, kvalita)?
  - Co šlo dobře?
  - Co mohlo dopadnout lépe?
  - Jak by se mohl výkon zlepšit?
  - Na co se zaměřit v oblasti rozvoje?
- Zjistěte si zpětnou vazbu na zaměstnance od ostatních kolegů, kteří s ním spolupracují

### Připravte si zpětnou vazbu

- Čeho chcete dosáhnout a co chcete říci
- Konstruktivní zpětná vazba by měla stavět na konkrétních příkladech – máte je?
- Ohlédněte se za celým rokem, nikoli jen za několika posledními týdny
- Předvídejte a připravte se na možné citlivé oblasti rozhovoru a reakce zaměstnance
- Uvědomte si různé perspektivy pohledu, předpokládejte pozitivní výsledek schůzky
- Začínajte pozitivními věcmi



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Vedení hodnoticího rozhovoru

Jedná se o **dialog** hodnotitele a hodnoceného.

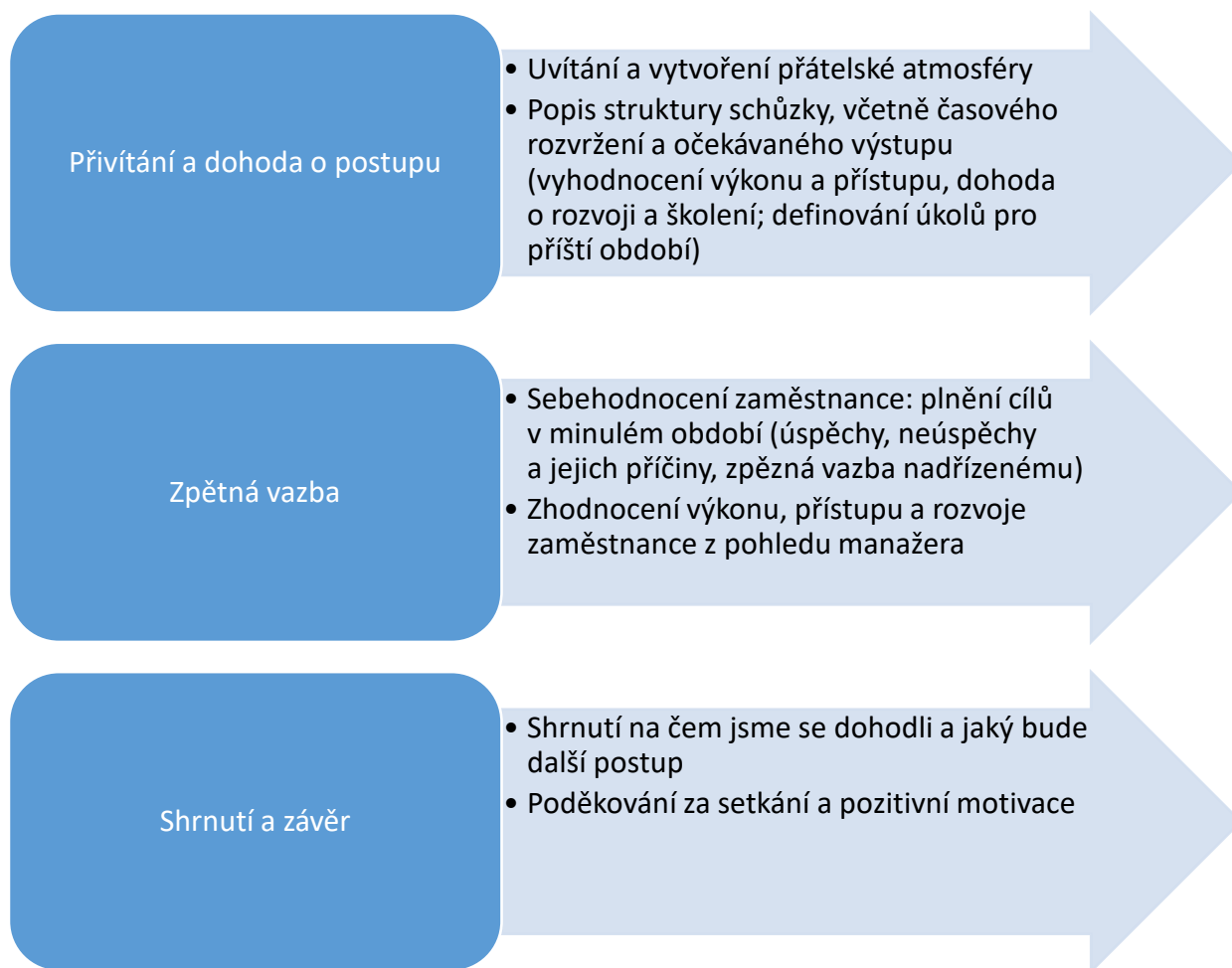
Hodnoticí rozhovor je podstatnou součástí celého hodnocení. Hodnotitel nechá hodnocenému prostor k vyjádření a jeho názory a postoje bere v úvahu při formulaci závěrů.

Hodnotitel posuzuje a zvažuje podstatné okolnosti, které ovlivňují pracovní výkon a přístup hodnoceného. Po posouzení výkonu a přístupu hodnoceného je další podmínkou stanovení takových úkolů a cílů na následující období, které umožní posílit silné stránky hodnoceného a přispět k odstraňování jeho nedostatků a slabých míst.

### TIP

Hodnocení zaměstnanců by měl být otevřený dialog o výkonu zaměstnanců, jejich přístupu a také o oblastech, které je třeba rozvíjet.

### Fáze hodnoticího rozhovoru



Optimální délka rozhovoru je přibližně 1 hodina. Na základě rozhovoru hodnotitel zpracuje výstup z hodnocení (viz Příloha č. 1), který si později se zaměstnancem potvrdí. Ve výstupu z hodnocení hodnotitel vyjadřuje svůj souhrnný názor na silné a rozvojové stránky hodnoceného a předkládá doporučení a návrhy na opatření pro další období.

## Vedení rozhovoru – náměty a příklady

### Otázky

Získejte vhled kladením správných otázek.

#### **Pracovní výkon obecně**

- Co Vás v práci baví? Co děláte nejraději? Z čeho máte dobrý pocit?
- Co/Kdo Vám pomáhá dělat práci lépe?
- Co Vás nejvíce posouvá?
- Jak myslíte, že se Vám dařilo dosahovat stanovených cílů?
- Co se Vám opravdu povedlo?
- Za co byste se pochválil v uplynulém období? V čem myslíte, že máte rezervy?
- Co myslíte, že Vám bránilo dosáhnout lepších výsledků?
- V jakých oblastech byste potřeboval další rozvoj?

#### **Řešení nedostatků ve výkonu**

- Jaké jsou Vaše silné stránky?
- Jaké jsou Vaše rozvojové potřeby?
- Co Vás těší nejméně? Co s tím můžeme dělat? Pokud to budete dělat dál, co by Vám to vykompenzovalo?
- Co by přispělo ke zlepšení/zvýšení Vašeho výkonu?
- Jak Vám mohu osobně pomoci v řešení nedostatků?
- Jaká další podpora by se Vám hodila?

#### **Pracovní přístup**

- V jakých oblastech myslíte, že byste mohl být vzorem pro ostatní?
- Jak byste je v těchto oblastech mohl inspirovat?
- Jaké jsou tři oblasti, které byste potřeboval rozvíjet?

#### **Osobní cíle a směřování**

- Kde se vidíte v horizontu dvou let?
- Jaká je Vaše další vytoužená práce?
- Jaké jsou Vaše kariérní touhy/plány?
- Do jaké míry myslíte, že jsou realistické?
- Co myslíte, že je třeba udělat, abyste dosáhl svých kariérních cílů?



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MS  
MT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



## Motivace

- Co Vás motivuje pro práci v našem oddělení?
- Kdy jste se cítil být opravdu motivovaný?
- Jaké jsou Vaše priority? Co je pro Vás nejdůležitější? Co je pro Vás klíčové?
- Co je pro Vás nejdůležitější v dalším pololetí / v horizontu roku? Jaké máte cíle pro další období?
- Co pro to uděláte? Co pro to můžu udělat já? Jaká jsou Vaše očekávání?
- Co ještě? Chtěl byste to ještě doplnit?
- Jaký/é cíl/e si stanovíte na příští období?

## Zpětná vazba

Než začnete zpětnou vazbu podávat, zeptejte se, jak vidí daný člověk současnou situaci. Je možné, že to vidíte stejně a můžete se rovnou pustit do diskuse o dalších krocích. Pokud nejste v souladu, můžete využít následující přístup.

### **Princip 1: Příklad – Efekt-Změna**

Příklad: Uveďte konkrétní příklad chování

Efekt: Vysvětlete, jaký mělo dopad na vás nebo na ostatní

Změna nebo pokračování: Proberte spolu, jak toto chování změnit nebo udržet

### **Princip 2: Feed-forward (Pozitivní způsob)**

Pozitivní výrok: Začněte poukázáním na něco pozitivního

Bude to ještě lepší, když: Navrhnete způsob zlepšení výkonu

Celkové shrnutí: Uzavřete celkově pozitivním shrnutím

Další důležité principy zpětné vazby:

Buďte upřímný, konkrétní a stručný

Vyjádrěte se k chování

Mluvte za sebe, ne za ostatní

Pokud možno, mějte dopředu připravená doporučení vedoucí ke zlepšení nebo rozvoji zaměstnance

## Zpětná vazba na pracovní výkon obecně

- Dejte zpětnou vazbu na klíčové úspěchy za daný rok.
- Využijte i zpětnou vazbu od ostatních kolegů.
- Mluvte srozumitelně – bylo cílů dosaženo nebo ne?



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MS  
MT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## **Řešení nedostatků ve výkonu**

- V jakých oblastech vidíte prostor pro zlepšení?
- Co myslíte, že by přispělo k odstranění těchto nedostatků?
- Zvažte konkrétní možnosti; má daná osoba schopnosti potřebné pro výkon dané práce, jaké jsou klíčové schopnosti, které je třeba rozvíjet?

## **Pracovní přístup**

- Jakých zlepšení a změn je třeba v jejich chování?
- Jakým způsobem mohou provést vámi doporučené změny?

## **Osobní cíle a směřování**

- Jsou individuální cíle realistické?
- Má zaměstnanec potenciál jich dosáhnout?
- Má potenciál na vyšší výkon/vyšší pozici? Jak osobně můžete přispět k jejich dosažení?

## **Co zjednodušuje podávání zpětné vazby:**

- Pravidelná setkání v průběhu roku (žádné překvapení)
- Připravená agenda
- Druhá osoba chce získat zpětnou vazbu
- Pozitivní zpětná vazba
- Důvěryhodný, pevný vztah
- Osoba, která podává zpětnou vazbu, rozumí problému, oblasti
- Snaha o pochopení pohledu druhého

## **Co znesnadňuje zpětnou vazbu:**

- Hodnocení lidí, ne jejich chování/aktivit
- Nejasnost a nekonkrétnost
- Mluvení o ostatních nebo za ostatní
- Přehánění, zveličování nebo rozvleklost
- Předpokládání nebo zkoumání motivů
- Vkládání skrytých výhrůžek
- Časté používání slovíčka ALE
- Metoda „sendvič“ (pozitivní – negativní – pozitivní zpětná vazba)
- Používání nevhodného humoru
- Ironie
- Zpětná vazba podávaná jako otázka, ne jako stanovisko.



## Co s tím, když...

**Zaměstnanec zpětnou vazbu nechce:** v tomto případě je nutné dobře vysvětlit, z jakého důvodu se zpětnou vazbou pracujeme. Naším důvodem je posouvat hranici dobrého výkonu stále kupředu a zároveň prostřednictvím zpětné vazby zaměstnance rozvíjet.

**Zaměstnanec netuší, že něco dělá špatně:** projděte se zaměstnancem aktuální popis práce. Pokud popis práce není aktuální, společně se zaměstnancem jej zaktualizujte podle toho, co reálně dělá. Tak se zaměstnanec bude cítit spoluzodpovědný za výsledek v příštím období. Nezapomeňte zaktualizovaný popis práce předat do Mzdového a personálního oddělení. Pokud popis práce je aktuální, a přesto zaměstnanec nepovažuje svůj výkon za špatný, předložte konkrétní fakta, ideálně z průběhu celého roku.

**Zaměstnanec nezná/nedůvěřuje osobě, která zpětnou vazbu podává:** tato situace může nastat například v případě, kdy dojde ke změně vedoucího v průběhu hodnotícího období. Hodnotitel by měl získat co nejvíce konkrétních faktů a zpětnou vazbu od spolupracovníků zaměstnance. Také by se měl soustředit na doporučenou strukturu hodnotícího rozhovoru a být co nejvíce věcný a transparentní.

**Zaměstnanec se zpětnou vazbou nesouhlasí:** pokud zaměstnanec nesouhlasí s finálním hodnocením pracovního výkonu, je třeba vyhotovit písemný zápis o důvodech nesouhlasu a postoupit tento zápis nadřízenému vedoucího zaměstnance. Ten pak rozhodne o finálním hodnocení výkonu zaměstnance za dané období.

## Reakce na zpětnou vazbu

Práce se zpětnou vazbou s sebou přináší řadu obtížných momentů, zejména emocí pracovníka, kterému zpětnou vazbu poskytujeme. V případě rozvojové zpětné vazby se připravte na častou reakci na zpětnou vazbu: Šok – Hněv – Rezistence – Přijetí (SARA: Shock – Anger – Resistance – Accepting). Než je pracovník schopen se zpětnou vazbou efektivně pracovat, většinou projde všemi čtyřmi stupni reakce.

S: Šok

První reakce na zpětnou vazbu může být šok či odmítnutí zpětné vazby, a to zejména pokud jde o nečekanou zpětnou vazbu nebo o absolutně odlišný pohled na věc, než má zaměstnanec sám. Častou reakcí může v tomto případě být: „tomu nerozumím“, „to není pravda“ a podobně.

A: Hněv

Jakmile zaměstnanec pochopí, co je zpětnou vazbou míněno, jeho reakcí je zpravidla hněv. Odpovídá ve smyslu: „a kdo to jako říká“, „to prostě nesedí na moji aktuální situaci“.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MSMT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## R: Rezistence

Pokud zpětná vazba naznačuje nutnost změny, může nastat fáze rezistence. Změna je obtížná, případně nepohodlná. Lidé často reagují větami jako: „takový prostě jsem, ber to nebo neber“, „rozumím, ale nelíbí se mi to“.

## A: Přijetí

Jakmile zaměstnanec projde celým cyklem a zpětnou vazbu si promyslí, pravděpodobně ji přijme a začne pracovat na žádoucí změně. Zaznívají reakce typu: „co mohu udělat pro zlepšení v dané oblasti?“ nebo „jak bych mohl tuto zpětnou vazbu využít?“.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MS  
MT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Příloha 1 Hodnoticí formulář

Hodnocení pracovního výkonu	
Jméno a příjmení pracovníka	
Pracovní pozice	
Oddělení / pracoviště	
Hodnocené období	
Jméno a příjmení hodnotitele	

Souhlas s hodnocením

Hodnocený:

Hodnotitel:

<b>1. Oblast výkonu</b>		
(v této části jsou popsány cíle, definované pro hodnocené období, očekávaný výstup, který měl být pracovníkem dodán, a vyhodnocení plnění daného cíle)		
A Definovaný cíl	Očekávaný výstup	Hodnocení aktuálního výstupu (využijte škálu hodnocení)
B Definovaný cíl	Očekávaný výstup	Hodnocení aktuálního výstupu (využijte škálu hodnocení)
C Definovaný cíl	Očekávaný výstup	Hodnocení aktuálního výstupu (využijte škálu hodnocení)



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## 2. Oblast přístupu

(v této části jsou popsány vybrané oblasti přístupu, které měly být v daném hodnoticím období rozvíjeny případně které jsou pro výše uvedený výkon klíčové. Oblasti přístupu jsou definovány v souladu s Etickým kodexem VŠE)

A Definovaná oblast přístupu	Očekávaný výstup	Hodnocení aktuálního výstupu (využijte škálu hodnocení)
B Definovaná oblast přístupu	Očekávaný výstup	Hodnocení aktuálního výstupu (využijte škálu hodnocení)

## 3. Oblast rozvoje

(v této části jsou popsány oblasti navrženého osobního rozvoje, školení pro následující období)


## Celkové hodnocení – slovní komentář

--



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Příloha 2 – Škála

Popis

Krátký název

Hodnota

### Hodnocený zaměstnanec...

...na dané pozici trvale vykonává podstatně více, než se očekává. Zvládá i velmi náročné situace. Je schopný zastoupit svého vedoucího. Navrhuje opatření, kterými předchází krizové situace. Při plnění stanovených cílů výrazně přesahuje dohodnutou úroveň. Neustále vyhledává příležitost, jak rozvíjet svoje znalosti a dovednosti, aby byl schopný plnit současné i nové cíle. Svými odbornými znalostmi a chováním výrazně přesahuje svoji pozici. Aktivně předává své zkušenosti a znalosti ostatním. Více než výrazně přispívá k výsledkům svého týmu/oddělení.

Vynikající

1

...na dané pozici vykonává více, než se očekává. Aktivně předchází chybám, zvládá náročné situace. Je schopný zastoupit svého vedoucího. Odbornými znalostmi a chováním částečně přesahuje svoji pozici. Výrazně přispívá k výsledkům svého týmu/oddělení. Neustále vyhledává příležitost, jak rozvíjet své znalosti a dovednosti, aby byl schopný plnit zadané cíle nad očekávání.

Velmi dobrý

2

...úkoly a povinnosti dané pozice plní výborně, aktivním, spolehlivým a vysoce efektivním způsobem. Pracuje bez chyb. Odbornými znalostmi a chováním plní požadavky dané pozice v požadovaném rozsahu. Dokáže řešit většinu problematických situací. Přispívá k výsledkům a rozvoji svého týmu/oddělení. Vyhledává příležitosti k rozvoji svých znalostí a dovedností.

Očekávaný výkon

3

...úkoly a povinnosti vykonává převážně kvalifikovaným způsobem při pravidelné kontrole ze strany nadřízeného a za pomoci kolegů. Stanovené cíle většinou plní v dohodnuté kvalitě. Odbornými znalostmi a chováním požadavky dané pozice většinou plní v požadovaném rozsahu. Přispívá k výsledkům svého týmu/oddělení, má potenciál se zlepšovat, je potřebné se mu věnovat.

S výhradami

4

...při plnění povinností a úkolů vykazuje trvalé nedostatky, dělá zásadní chyby. Neplní většinu cílů a úkolů, nesplňuje požadavky pro danou pozici. Je nutná neustálá kontrola a pomoc ze strany nadřízeného. Vykazuje nedostatek snahy zlepšit pracovní výkon, a to ani po předcházejícím upozornění. Je potřebné přehodnotit setrvání na pozici a případně hledat náhradu.

Neuspokojivý

5



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

