

PS1_SYSTEM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ eBanka, a.s.

Jedním ze způsobů hodnocení, který se v této organizaci využíval, byl hodnotící rozhovor. Hodnotící rozhovor by měl být motivujícím faktorem pro zvyšování pracovní výkonnosti, jako zpětná vazba pro informaci o přednostech a nedostatcích jednotlivých pracovníků, jako predikce budoucího úspěchu v jiném pracovním zařazení, pro poznání potenciálu pracovníka ve vztahu k jeho dalšímu personálnímu rozvoji.

1. Příprava a průběh hodnotícího rozhovoru

Základní předpokladem a podkladem pro hodnotící rozhovor jsou tzv. Key performance indicators (dále jen KPI), které jsou písemně předávány zaměstnancům jejich nadřízenými na začátku každého kalendářního roku (vycházejí z obchodního plánu celé banky, který je dále rozepisován na jednotlivé divize, dále oddělení a pracovníky).

Hodnocení pomocí hodnotícího pohovoru se provádí každé tři měsíce, tzn. čtyřikrát do roka.

Celý proces se skládá ze tří kroků. Nejprve nadřízený pracovník, který hodnotící rozhovor vede, provede písemnou přípravu, dále tyto podklady předá hodnocenému pracovníkovi Hodnotitel – nadřízený zaměstnanec nejprve písemně zhodnotí plnění stanovených kritérií (KPI) u hodnoceného pracovníka. Těmito KPI mohou být např. plnění obchodní marže z daného portfolia, získávání klientů, kvalitativní hodnocení nadřízeného, diverzifikace úvěrového portfolia, apod.

Dále hodnotitel stanoví kvalitu plnění KPI, procentuálně vyhodnotí plnění za hodnocené čtvrtletí a zároveň uvede procento plnění celkového ročního cíle.

Hodnotitel zhodnotí kladné stránky výkonu hodnoceného pracovníka, podmínky, které výkon ovlivňovaly a možnosti pro zvyšování kompetencí pro další období.

Vyplněné formuláře „Hodnocení pracovního výkonu“ a „Návrh pro rozvoj kompetencí hodnoceného pracovníka a stanovení nových cílů“ dá hodnotitel k dispozici hodnocenému pracovníkovi nejpozději 24 hodin před naplánovaným termínem rozhovoru.

Hodnocený pracovník se s hodnocením KPI seznámí a napíše k němu své vyjádření, dále zhodnotí, jak vnímal vedení, příp. koučink od svého nadřízeného pracovníka a faktory, které ho motivovaly nebo demotivovaly v jeho výkonnosti. Vyplněné formuláře předá hodnocený pracovník nejpozději 1 hodinu před hodnotícím rozhovorem svému hodnotiteli.

V průběhu hodnotícího rozhovoru prodiskutují společně hodnotitel s hodnoceným vše, co souvisí s hodnoceným obdobím a plněním cílů a společně se dohodnou na podmínkách,

které pomohou k dosažení cílů v dalším období (např. další vzdělávání a odborný růst,) a společně stanoví cíle pro další období. Formuláře z hodnotícího rozhovoru si ponechá hodnotitel jako podklad pro hodnocení dalších období, kopii zašle na divizi Human Resource.

Hodnocení kvality plnění cílů má škálovou stupnici:

- A – vzorná, je příkladem pro ostatní
- B – velmi dobrá
- C – pouze dobrá
- D – málo dostačující
- E – naprosto nedostačující

2. „Návrh a rozvoj kompetencí hodnoceného pracovníka a stanovení nových cílů“.

Formulář pro návrh a rozvoj kompetencí má část, kde se vyjádří hodnotitel i hodnocený.

Hodnotitel se vyjadřuje k těmto prvkům:

Kladné stránky výkonu: hodnotitel zdůrazní co se za hodnocené období hodnocenému pracovníkovi povedlo, jaké vlastnosti hodnoceného k tomu vedly, s čím byl hodnotitel nejvíce spokojen, čeho si na hodnoceném pracovníkovi nejvíce cení,

Podmínky ovlivňující výkon: hodnotitel identifikuje co umožnilo nebo naopak neumožnilo dosáhnout požadované výkony hodnoceného pracovníka a plnění stanovených cílů, vnitřní a vnější faktory úspěchu nebo neúspěchu (zde např. i nemocnost), ...

Možnost pro zvyšování kompetencí: zvyšování schopnosti přenášet dovednosti znalosti do nových situací, co umožní zvýšit výkonnost hodnoceného při plnění cílů, jaký prostor vidí hodnotitel pro zlepšení hodnoceného pracovníka,

Hodnocený má k zhodnocení tyto rubriky:

Vedení / koučink: hodnocený poskytne svému nadřízenému (hodnotiteli) zpětnou vazbu o tom, zda v něm cítí oporu jak po stránce odborné, tak po stránce řízení, zda dostává dostatek informací pro plnění úkolů, co by od nadřízeného očekával do budoucnosti, ...

Motivující / demotivující faktory: hodnocený informuje hodnotitele jaké faktory, činy či okolnosti zvyšují jeho výkonnost a chuť do práce, či naopak co chuť k práci bere a ztěžuje nebo neumožňuje podávat vysokou výkonnost a plnit stanovené cíle, ...

Nakonec mají oba aktéři hodnotícího rozhovoru vytvořit „Společnou dohodu“, která obsahuje:

Podmínky pro dosahování cílů: dohoda hodnoceného s hodnotitelem o vytvoření podmínek, které umožní rozvoj hodnoceného a vytvoří optimální prostor pro dosažení stanovených cílů (např. další vzdělávání na rozvoj odborných znalostí a dovedností),
...

Cíle pro další období: hodnotitel se dohodne s hodnoceným pracovníkem na stanovení priorit pro další období, mohou to být dílčí cíle, které pomohou splnit roční stanovená KPI, ale také i úplně nové cíle, které se aktuálně objevily.

3. Další zásady při vedení hodnotícího rozhovoru

Hodnocený pracovník je včas zpraven o místě a času konání pohovoru.

Hodnotitel se připravuje na pohovor, reviduje dosavadní výsledky práce hodnoceného za celé období.

Hodnotitel vyčlení místnost, kde je vyloučeno rušení (návštěvy, telefony).

Není přípustné hodnocení třetí osoby, jakékoli diskuse o ní

4. Očekávání od hodnocení – přínos hodnocení

Pro eBanku zaručuje vyvíjení lepších podmínek pro plnění cílů a zároveň zvýšení tlaku na pracovníky Manažerovi (hodnotiteli): poskytuje zpětnou vazbu, jak vede a svým přístupem pomáhá hodnocenému pracovníkovi plnit cíle, jaké podmínky umí vytvořit pro splnění úkolů. Hodnocenému pracovníkovi poskytuje zpětnou vazbu o tom, v jaké kvalitě a úplnosti plní stanovené cíle, jak jej hodnotí jeho nadřízený – míru spokojenosti s jeho výkonností, motivuje do budoucna.

PS2_System hodnocení zaměstnanců ve společnosti Toyota Motor Czech, spol. s r.o.

Charakteristika společnosti

Společnost Toyota Motor Czech, spol. s r.o., je dceřinou společností automobilky Toyota Motor Corporation se sídlem v Japonsku, pověřená dovozem automobilů Toyota pro Českou a Slovenskou republiku.

Popis hodnotících systémů ve společnosti Toyota Motor Czech, spol. s r.o.

Cílem systému hodnocení výkonu zaměstnanců společnosti Toyota Motor Czech, spol. s r. o. (dále jen TMCZ), je vytvoření výkonově orientované firemní kultury a zvyšování výkonnosti společnosti. Pravidelné hodnocení výkonu zaměstnanců má dopad na zvyšování výkonu, motivování hodnoceného zaměstnance, jeho rozvoj, posilování znalostí i na zkvalitnění komunikace. Hodnocení výkonu zaměstnanců je provázané s odměňováním zaměstnanců.

Systém řízení pracovní výkonnosti je manažerský nástroj řízení pracovníků, který umožňuje konkretizovat cíle a strategické záměry společnosti a tím přispívat k jejich dosažení. Spravedlivě také oceňuje pracovníka a tím působí na jeho motivaci. Dosahování pracovních výsledků je pravidelně posuzováno na základě předem dohodnutých kritérií - cílů.

Hodnocení provádí zpravidla přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance, manažeři jednotlivých oddělení, kteří stanoví cíle a hodnotí pracovní výkon. Doba, pro kterou jsou cíle stanoveny můžeme nazvat hodnoceným obdobím. Jedná se o období šesti měsíců, tedy dvakrát ročně. Na konci hodnoceného období se provádí hodnotící rozhovor. Jedná se o rozhovor mezi hodnotitelem a hodnoceným, kde se posuzuje plnění cílů za hodnocené období. Tento rozhovor však nemusí probíhat pouze na konci období, lze ho uskutečnit také v průběhu, pak jde o tzv. průběžný hodnotící rozhovor.

Hlavní zásady řízení pracovního výkonu

Řízení pracovní výkonnosti se v TMCZ realizuje v ročním cyklu. Začíná stanovením cílů na další období, následuje průběžné sledování, poskytuje se zpětná vazba o dosaženém výkonu a nakonec je vyhodnocení dosažených výsledků. Základem řízení pracovní výkonnosti a hodnocení zaměstnanců je otevřená komunikace mezi hodnotitelem a hodnoceným. K tomu slouží tzv. řízené rozhovory. Kolektivní cíle jsou stanoveny současně s tvorbou podnikatelského plánu na příslušné období.

Průběžné sledování, vyhodnocování a zpětná vazba

V průběhu celého roku je třeba poskytovat podřízeným pravidelné a jednoznačné hodnocení jejich práce. Smyslem průběžného hodnocení a hodnotících rozhovorů je podpoření motivace pracovníka, včasné a efektivní řešení nedostatků či odchylek dohodnutých cílů a společné nalezení alternativ tak, aby bylo požadovaných cílů dosaženo.

Průběžná zpětná vazba se poskytuje podřízenému při plnění úkolů a při překonávání problémových situací. Pokud mají stanovené cíle rozdílný termín splnění, je důležité vyhodnotit je ke dni splnění. Hodnocení výsledků projektu s několika měsíčním zpožděním

nebude motivující a neposkytne možnost využít zkušeností získaných při plnění tohoto cíle.

Je zapotřebí včas identifikovat zásadní změny podmínek (změna priorit, nedostatek finančních, lidských nebo ostatních zdrojů), které objektivně znemožní splnění zadaného úkolu, a za takových podmínek je nutno včas stanovit cíl nový.

Každá změna musí být vysvětlena a provedena stejným postupem, jakým byly stanoveny původní cíle. Nové cíle tedy musí být stanoveny opět na základě dohody mezi hodnoceným a hodnotitelem. Zároveň je třeba znovu přehodnotit stanovené priority.

Postup při hodnocení komplexního výkonu

Vychází se ze stanovení výkonových cílů pro hodnocené období. V tomto období provádí nadřízený průběžné hodnocení svého podřízeného a poskytuje mu zpětnou vazbu, kterou zaměstnanec motivuje ke zvýšenému výkonu. Kalendářní rok je rozdělen do dvou hodnotících

období, vyhodnocování cílů probíhá formou rozhovoru, a to v několika fázích.

1. Stanovení cílů na určité období
2. Plnění cílů
3. Vyhodnocení cílů za určité období
4. Stanovení cílů na další období

Hodnotící rozhovor se skládá ze dvou základních částí. V první se provádí hodnocení uplynulého období. Druhá část se věnuje definování výkonových cílů na další hodnocené období, případně objasnění kritérií profesního chování a dohodě o potřebném vzdělání v následujícím období.

Stanovení kritérií pro hodnocení výkonu

Cíle pro zaměstnance se stanovují na základě cílů nadřízeného, musí být v souladu s korporátními i divizními strategickými cíli společnosti – jsou jejich kaskádovým rozpadem.

U každého cíle je definována měřitelná hodnota ukazatele umožňující vyhodnotit, nakolik byl

cíl splněn. Vyskytnou-li se objektivní příčiny ke změně cílů, je povinností zaměstnance toto oznámit, aby mohlo dojít k jejich změně. Na základě kolektivních cílů, plánu jednotlivých útvarů a na základě popisu práce hodnoceného a individuálních cílů nadřízeného se určují cíle pro každého jednotlivce. Jsou stanoveny na základě dohody mezi hodnotitelem a hodnoceným. Ta se týká očekávaného výkonu pracovníka a způsobu, jakým bude výsledků dosahováno. Nezbytné jsou rovněž podmínky potřebné pro udržení a zlepšování pracovního výkonu.

Charakteristiky kritérií profesního chování

1. Zaměření na dosahování výsledků – plnění pracovních výkonů a povinností, optimalizace využití času, správné stanovení priorit, hledání alternativ řešení.
2. Flexibilita – schopnost rychle a úspěšně přizpůsobit se změnám, efektivní pracovní nasazení, přizpůsobení strategie novým podmínkám.
3. Týmová práce a spolupráce – schopnost pracovat v týmu, poskytovat zpětnou vazbu,

přispívat k dosažení týmových cílů, aktivní přispívání návrhy, udržování koheze týmu, vyjádření respektu ke znalostem a zkušenostem ostatních.

4. Znalost produktů a služeb – přehled o nabízených a připravovaných produktech a službách, znalost trendů v oboru, znalost o tom, který útvar zodpovídá za realizaci konkrétní služby nebo produktu.

5. Znalost procesů, jejich dodržování a neustálé zlepšování – znalost procesů, kterých se účastní, přehled o procesech v útvaru a jejich efektivní využívání, poskytování podnětů k optimalizaci procesů, schopnost řešit nestandardní situace.

Vzdělávací aktivity jako součást hodnocení

Jsou zaměřeny na prohloubení kvalifikace zaměstnance. Součástí hodnotícího rozhovoru je

zjištění kvalifikačního deficitu a posouzení možnosti doplnění chybějících kvalifikací, které hodnocený potřebuje k výkonu práce. Na základě tohoto rozhovoru stanoví hodnotitel kroky

vedoucí k odstranění deficitu, na jejichž splnění se hodnocený v následujícím období zaměří.

Zároveň hodnotitel navrhne formu, jakou bude daná kvalifikace doplněna. Úlohou hodnotitele

je porovnat požadavky pro danou pozici s úrovní dovedností hodnoceného. Hodnotitel vybere

znalosti a dovednosti, které bude hodnocený rozvíjet. Na základě dohody je stanoven plán vzdělávání. Za doplnění chybějících kvalifikací je zodpovědný hodnocený. Velké nároky se kladou zejména na znalost anglického jazyka, protože angličtina je hlavním firemním jazykem z důvodu přítomnosti japonského vrcholového managementu. Z toho důvodu je rozvoj jazyka podporován a motivován. Zaměstnanci mají možnost navštěvovat jazykové kurzy ve dvoučlenných skupinkách, pořádaných dle jejich individuálních časových požadavků přímo v prostorách TMCZ. Zaměstnavatel umožňuje návštěvu výuky v pracovní době a hradí 50% ceny kurzu.

Vyhodnocení komplexního výkonu zaměstnance

Komplexní výkon zaměstnance zahrnuje vyhodnocení plnění výkonových cílů a profesního chování, zahrnuje také vzdělávací aktivity, ty však nemají přímou vazbu na odměňování. Hodnotitel však může k aktivitě zaměstnance a jeho přístupu k vlastnímu vzdělávání přihlídnout při úpravě komplexního hodnocení. Vyhodnocení probíhá dvakrát ročně, vždy koncem června a prosince, a má dopad na výši pololetních prémie, které jsou vypláceny ve výši 0,6 až 1,6 násobku základní mzdy pracovníka. Koeficient násobku prémie se vypočte na základě výše uvedených charakteristik kritérií profesního chování a je s příslušným pracovníkem konzultován.

Závěr:

Zaměstnanci vnímají zaměstnání ve společnosti TMCZ jako perspektivní, jsou spokojeni s firemní kulturou, přístupem vedení a se systémem hodnocení a odměňování a tyto faktory se odrážejí na minimální fluktuaci zaměstnanců.

ZÁSADY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Cíl

Zajistit, aby jednotlivci i skupiny věděli, jaké jsou na ně kladeny požadavky. Dát najevo, že jejich práce je uznávána, že existuje snaha neustále zlepšovat výkony jednotlivců, týmů i celé organizace.

Přístup

Jsme pro důsledný, poctivý a otevřený přístup k Hodnocení zaměstnanců. Náš postup bude sdělován všem zaměstnancům, uplatňován podle náročných měřítek liniiovými vedoucími a sledován oddělením lidských zdrojů.

Systém Hodnocení zaměstnanců se bude skládat ze tří prvků, z nichž každý bude stavět na ostatních:

Výkonová dohoda

Hodnocení výkonu

Diskuse o povolání/kariéře

Výkonová dohoda

Budou dohodnuty výkonové cíle pro podporu cílů našeho podnikání a rozvoj Standards of Leadership.

Se všemi zaměstnanci budou každoročně v prosinci a lednu dohodnuty výkonové cíle a měřítko jejich hodnocení. Ty budou tvořit základ hodnocení výkonu. Pro zaměstnance s běžnou, opakující se prací by měly být jasně určeny minimální základní požadavky/normy.

Hodnocení výkonu

Schůzky k posouzení výkonu jednotlivce nebo týmu se mají konat, kdykoli je vhodné posoudit jimi dosažený pokrok. Všichni zaměstnanci by měli obdržet minimálně dva výkonové posudky ročně (noví či slabší pracovníci i více). V červenci průběžný pololetní posudek (kdy je možné posoudit pokrok, upravit cíle a dohodnout se o dalších krocích a opatřeních) a závěrečné ocenění v listopadu/prosinci. Každý zaměstnanec by měl na konci každého roku obdržet alespoň jeden psaný posudek. Se všemi zaměstnanci by měly být během každoročního ocenění probrány potřeby rozvoje a v případě potřeby dohodnuty cíle a plány rozvoje.

Diskuse o pracovní dráze

Každý má právo požádat o diskusi o své další kariéře. Pokud však zaměstnanci nemají zájem, není to nutné.

Hodnotící

Přímý nadřízený (liniový vedoucí) je odpovědný za úplné a objektivní hodnocení výkonu. Může požádat o názor kohokoli dalšího, kdo je schopen poskytnout přesvědčivé hodnocení výkonu, např. svého nadřízeného manažera, spolupracovníky, podřízené, interní/externí zákazníky, vedoucího projektu.

Školení

Každý manažer musí projít školením Hodnocení zaměstnanců a vědět, jak tento proces funguje.

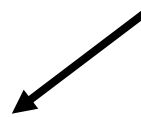
CYKLUS HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Základ:
Cíle podnikání



Výkonová
dohoda
(leden)

Poradenství



Poradenství

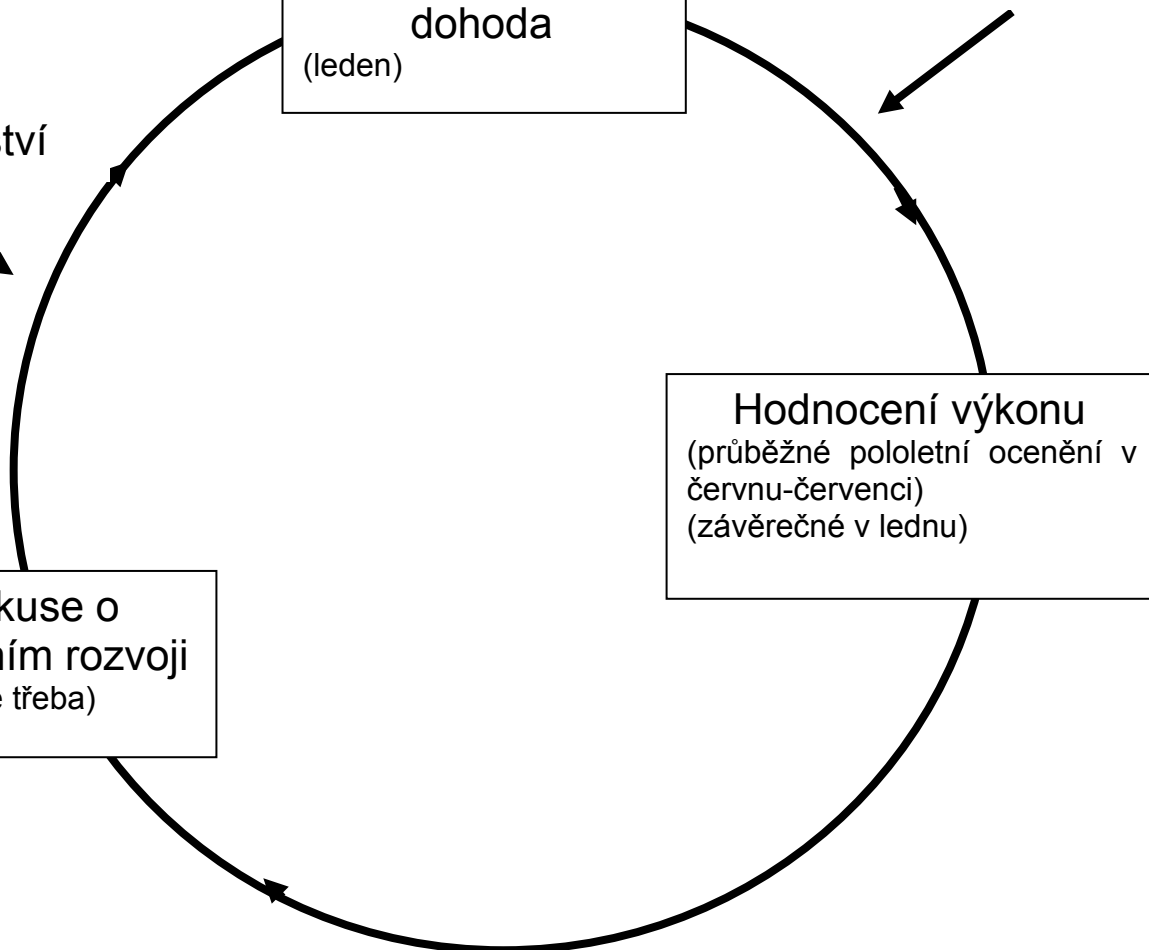


Hodnocení výkonu
(průběžné pololetní ocenění v
červnu-červenci)
(závěrečné v lednu)

Diskuse o
profesním rozvoji
(kdykoli je třeba)



Poradenství



1. VÝKONOVÁ DOHODA

Výkonová dohoda stanoví požadavky kladené na každého jednotlivce a představuje závazek splnit dohodnuté cíle výkonu.

Každý manažer je odpovědný za to, aby měl každý zaměstnanec pro sebe stanovené měřitelné cíle. V případě standardní, opakující se práce by měl mít zadané obecné normy nebo základní, minimální požadavky. Výkonová dohoda by měla obsahovat následující body:

- hlavní úkoly/oblasti práce, na které má zaměstnanec klást důraz, zpravidla by mělo existovat 3 – 5 hlavních oblastí odpovědnosti
- výsledky očekávané v hlavních oblastech odpovědnosti
- měřítko, podle kterých se dohodnuté cíle budou hodnotit

Výkonová dohoda se uzavírá:

- počátkem nového obchodního roku
- na počátku nového pracovního úkolu
- při nástupu nového pracovníka (po uběhnutí zkušební lhůty)
- objeví-li se změny vyžadující revizi výkonových cílů

2. HODNOCENÍ VÝKONU

Jakmile jsou dohodnuty výkonové cíle a měřítko, musí manažer i pracovník sledovat výkon a pravidelně posuzovat dosažený pokrok. Zdroje údajů o výkonu obsahují:

- Výkazy obsahující finanční nebo kvantifikovatelné informace
- Přehledy nebo zpětná informovanost od zákazníků a zaměstnanců
- Pozorované chování
- Pokrok dosažený k určitému datu – kolik práce bylo dokončeno vzhledem ke stanoveným lhůtám

Celkové hodnocení

Přezkoumejte stupeň ohodnocení pro každou výkonovou oblast a rozhodněte o úrovni celkového výkonu podle následující stupnice pro hodnocení celkového výkonu. Jsou-li určité cíle podstatně důležitější než ostatní, mělo by se to odrazit v rozhodování o celkovém výkonu.

- 9 Špičkový (Outstanding). Výkon, který vždy významnou měrou převyšuje standardy/normy práce a zároveň překonává výjimečné obtíže nebo používá jedinečná řešení. Zaměstnanec dosáhl výrazně vyšších než očekávaných výsledků a existují podklady jednoznačně ukazující na jeho/její přímé přispění. Má významný vliv na podnikání. Tomuto hodnocení vyhovuje 0 – 5% pracovníků organizace.
- 7 - 8 Vynikající (Superior). Výkon vždy odpovídá požadavkům práce a často je převyšuje. Zaměstnanec dosáhl vyšších než očekávaných výsledků. Má vliv na podnikání. Tomuto hodnocení vyhovuje 20 – 25% pracovníků organizace.
- 4 – 5 - 6 Kompetentní (Competent). Výkon je plně uspokojivý a vždy odpovídá požadavkům práce. Obvykle uspokojivý pokrok. Jakékoli nedostatky jsou mimo dosah ovlivnění tímto pracovníkem. Tomuto hodnocení vyhovuje 65 – 75% pracovníků organizace.
- 2 - 3 Vyžaduje zlepšení (Needs improvement). Výkon je většinou uspokojivý, ale místy je pod úrovní nároků na práci. Existují některé nesplněné cíle. Nedostatky v dosaženém výkonu závisí plně na pracovníkovi. Tomuto hodnocení vyhovuje 0 – 5% pracovníků organizace.
- 1 Nepřijatelný (Unacceptable). Výkon stále nesplňuje nároky kladené na práci. Zaměstnanec nedosáhl určených cílů a tato chyba spadá plně do oblastí, kterou má zcela pod kontrolou. (Nepřijatelný výkon musí být vyřešen dříve, než dojde k dalšímu posuzování plánu, a to buď zlepšením výkonu, přesunem pracovníka na úkoly odpovídající jeho schopnostem, nebo ukončením pracovního poměru.)

3. DISKUSE O ROZVOJI KARIÉRY

Projevením zájmu o jejich další pracovní dráhu udržet nadané a výkonné zaměstnance v organizaci.

Povinností každého manažera je nejen zajištění výkonu jeho zaměstnanců, ale i plánování jejich pracovní dráhy a nalézání/výchově jejich nástupců a výkonných zaměstnanců. Přitom je třeba brát zřetel na celkový kontext našich podnikatelských plánů, aby bylo zajištěno, že naše záměry jsou reálné vzhledem k zaměstnancům, dosažitelné a že podporují naše podnikatelské cíle.

4. ÚLOHY A POVINNOSTI

Následující metodické pokyny k úloze liniového managementu a oddělení lidských zdrojů jsou zpracovány s cílem zajistit konzistentní fungování postupu Hodnocení zaměstnanců:

4.1 Výkonová dohoda

Liniový vedoucí

- sestaví podle časových harmonogramů naznačených v Cyklu Hodnocení zaměstnanců
- navrhne liniový vedoucí nebo pracovník a oba odsouhlasí
- liniový vedoucí by měl zajistit pokrytí všech klíčových oblastí výkonu, včetně práce v týmech projektu nebo na projektech mimo pracovníkovo obvyklé zařazení, např. ve firmě licencované formou frančizy nebo v regionálním projektu.
- cíle by měly být potvrzeny písemně ve výkonové dohodě
- změny/aktualizace podle změn, které se během roku objeví

Oddělení lidských zdrojů

- školení liniových vedoucích
- poradenství při stanovení vhodných cílů

4.2 Výkonové hodnocení

Liniový vedoucí

- sestaví podle časových harmonogramů naznačených v Cyklu Hodnocení zaměstnanců
- potvrdí v písemné formě ihned po posudkové schůzi
- zpětná informovanost o dosaženém stupni hodnocení a oblastech vyžadujících zlepšování

Oddělení lidských zdrojů

- zajišťuje školení liniových vedoucích
- poradenství při řešení výkonových problémů
- sleduje realizaci a úspěch celého procesu

4.3 Školení a plány rozvoje

Liniový vedoucí

- sestaví podle časových harmonogramů naznačených v Cyklu Hodnocení zaměstnanců
- potvrdí v písemné formě ihned po posudkové schůzi
- zajišťuje následnou kontrolu provedení

Oddělení lidských zdrojů

- zajišťuje efektivní školení a rozvojové programy
- určuje potřeby školení a plán plnění těchto potřeb
- doporučuje odpovídající programy zaměřené na plnění těchto potřeb
- sleduje úspěšnost školení a programů rozvoje