**Personalistické minimum výběr, motivace a hodnocení pracovníků**

**Úspěch podnikání = propojení tří základních zdrojů**

* **materiální zdroje:** stroje, materiál, energie
* **finanční zdroje:**
* **lidské zdroje:**

**NEJDŮLEŽITĚJŠÍ JSOU LIDSKÉ ZDROJE!**

**UKOLY ŘLZ:**

* **Soulad mezi počtem a strukturou pracovních míst**

Sehnat patřičné lidi na místa, která zajišťují služby, výrobu a fungování

podniku.

* **Správný člověk na správné místo.** Odpovídající kvalifikace danému místu
* **Optimální využívání pracovních sil.** Využívání fondu prac. doby,

optimální využívání kvalifikace lidí.

* **Formování týmů a zdravých mezilidských vztahů.** Efektivní styl vedení,

dobré mezilidské vztahy.

* **Personální a sociální rozvoj pracovníků.**

**Proč investovat v ČR? Tyto důvody jsou následující:**

**1. Dostatečná politická stabilita a bezpečnost pro investování** (členství v NATO,

celkem stabilizovaná vláda, společenský konsens pro podporu podnikání zahraničních firem)**.**

**2. Vhodné lidské zdroje** : celkově levnější pracovní síla při relativně dostatečné

kvalifikaci a pracovitosti

* **Nevýhody našich pracovníků** : nejsou už nejlevnější (na Ukrajině je levnější pracovní síla), nedodržují standardy (Holanďané jsou pečlivější, pracují kvalitněji, ale jsou dražší), neumí cizí jazyky – nedomluví se s cizím managementem, mají nižší firemní kulturu, jsou méně poctiví, nejsou vždy ztotožněni s cíli firmy – sebestředná orientace (neuvědomují si, že jsou na jedné firemní lodi).
* **Výhody našich pracovníků**: dostatečný počet kvalifikovaných sil na trhu práce, celkem ještě standardy dodržují, umí improvizovat (poradí si v neočekávaných situacích), jsou levnější než v západní Evropě, celkem dobrá vzdělanostní a civilizační úroveň, umí pracovat.

**3. Dostatečná infrastruktura:** telefony, do Hranic vede dálnice i železniční spoj.

**4. Ekonomická výhodnost**: vládní pobídky, regionální podpora a levné pozemky

**5. Celkem únosná vzdálenost** k odbytovým konglomeracím .

**Na závěr zdůrazníme právě faktor lidských zdrojů,** který nakonec převážil. Srovnání s Polskem: stejně drahá pracovní síla, máme lepší infrastrukturu a hlavně solidnější pracovní kulturu, jsme ale menší odbytiště.

Celé Česko má stejně obyvatel jako New York bez předměstí !

**Hlavní personální činnosti**

* Analýza pracovních míst
* Personální plánování
* Získání a výběr pracovníků
* Hodnocení pracovníků

# Rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru

* Odměňování

# Podnikové vzdělávání

* Pracovní vztahy
* Péče o pracovníky (BOZP, stravování, hygiena)
* Průzkum trhu práce
* Zdravotní péče o pracovníky
* Dodržování zákonů v oblasti práce

# Personální administrativa a informační systém

**Filosofie A Strategie Výběru Pracovníků**

1. **STRATEGIE VÝBĚRU PODLE ZDROJŮ PRACOVNÍCH SIL**
   * HUMAN SEARCH: Vyhledávání pracovníků na trhu práce

např. inzerce, konkurzy, agentury nábor

* + HEAD-HUNTING : Lov „hlav“, přetahování hotových pracovníků
  + VNITŘNÍ ZDROJE: Rozvoj a vzdělávání vlastních pracovníků

1. **STRATEGIE VÝBĚRU PODLE KRITERIÍ**
   * TRADIČNÍ : upřednostňuje *vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti*
   * STRATEGICKÝ VÝBĚR: upřednostňuje *schopnosti, kompetenci, postoje*

**Otázky:**

1. **Jde o solidní agenturu?**
2. **Je výše platby reálná ?**
3. **Jaké jsou výhody?**
4. **Jaké jsou nevýhody?**

**Výhody A Nevýhody: Vnitřní A Vnější zdroje**

Volba zdrojů závisí na podnikové politice a situaci na trhu práce

**(A) ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ Z VNITŘNÍCH ZDROJŮ:**

* Zaměření na vnitřní zdroje motivuje (povyšování)
* Zná prostředí
* Užší výběr NEVÝHODA
* Známe osobnost - validnější výběr
* Levnější – ohledně platu
* Dražší – někdy se musí dovzdělat

**(B) ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ Z VNĚJŠÍCH ZDROJŮ**

* Širší výběr: patřičně kvalifikovaní pracovníci v podniku nejsou
* Zdroj nových myšlenek a kreativity (nové proudy)
* Hotový – kvalifikovaný – nemusíme vzdělávat
* Levnější : nemusíme vzdělávat
* Dražší – musíme ho zaškolit na konkrétní specifika firmy

**Metody Získávání Pracovníků**

* UCHAZEČI SE NABÍZEJÍ SAMI
* DOPORUČENÍ ZNÁMÝCH
* VÝVĚSKY
* SPOLUPRÁCE SE ŠKOLAMI A VZDĚLÁVACÍMI ZAŘÍZENÍMI
* SPOLUPRÁCE SE SDRUŽENÍMI (advokátní a lékařské komory)
* SPOLUPRÁCE S ODBORY
* SPOLUPRÁCE S ÚŘADY PRÁCE
* KOMERČNÍ AGENTURY
* INZERCE: -noviny

- televize, rozhlas

- internet

**Náležitosti Inzerátu (watson,1994)**

* INFORMACE O ORGANIZACI
* MÍSTO VYKONÁVANÉ PRÁCE
* ZMĚNY, MAJÍCÍ VLIV NA PRACOVNÍ MÍSTO
* PŘEDSTAVENÍ PRACOVNÍHO MÍSTA
* POŽADOVANÁ KVALIFIKACE A PRAXE
* INFORMACE O ODMĚNĚ A VÝHODÁCH
* POKYNY PRO UCHAZEČE (KONTAKT)

**Kriteria Výběru Na Různá Povolání**

**Nejprve určíme kompetenční profil podle následujících pěti charakteristik**

**POSTUP**

**1. Určit criteria efektivní výkonnosti**

(Tvrdá data: prodej, zisk, + posouzení zákazníkem)

**2. Stanovit soubor pro porovnání**

(Špičkoví prodejci - průměrní prodejci)

**3. Sběr dat**

(BEI, testy,Asseessment centre)

**4. Analýza dat a konstrukce kompetenčního modelu**

**5. Validizace kompetenčního modelu**

(Testy, porovnání úspěšných a průměrných

**KOMPETENČNÍ PROFIL**

* **MOTIVACE**

(cíle, výkonová motivace)

* **OSOBNOSTNÍ RYSY A SCHOPNOSTI**

(reakční čas, intelekt,emoční stabilita)

* **SEBEPOJETÍ**

(postoje,hodnoty,sebedůvěra)

* **ZNALOSTI**

(vzdělání, co ví)

* **DOVEDNOSTI**

(co umí )

**Obecná Kriteria Pro Manažery (Mc Clelland 1996)**

* **Schopnost ovlivňovat druhé, mít vliv xxxxxx**
* **Výkonová motivace , dosahovat výkon xxxxxx**
* **Předpoklady pro týmovou práci a kooperaci xxxx**
* **Schopnost analyticky myslet xxxx**
* **Iniciativa xxxx**
* **Schopnost rozvíjet druhé xxx**
* **Sebedůvěra a víra v sebe (sebevědomí) xx**
* **Schopnost nařizovat a prosazovat se xx**
* **Vyhledávání a pátrání po informacích xx**
* **Schopnost týmového vedení xx**
* **Koncepční myšlení xx**
* **Organizační schopnosti xx**
* **Schopnost navazovat a vytvářet personální vztahy xx**
* **Speciální znalosti a dovednosti xx**

**Fáze Výběru Pracovníků**

* **Určení kompetenčního profilu a požadavků na uchazeče (popis pracovního místa)**
* **Předběžný výběr na základě písemných materiálů (dotazník, životopis)**
* **(Předběžný rozhovor)**
* **Speciální testování uchazečů**
* **Výběrový rozhovor (interview)**
* **Vlastní výběr - rozhodnutí**
* **Informování uchazečů**

**Speciální Metody Výběru**

* **Dotazníky**
* **Životopis**
* **Psychologické testy**
* schopností (inteligence)
* osobnosti (motivace,
* nervozita, emocionalita)
* sociální chování a postoje
* **Testy výkonnostní a dovedností**
* (znalostní a výkonnostní testy)
* **Výběrový rozhovor**
* (např. Behavioral Event Interview)
* **Assessment centrum**

**Jak Provádět Výběrový Rozhovor**

**TYPY ROZHOVORU**

* **ROZHOVOR 1+1**
* **ROZHOVOR PŘED KOMISÍ**
* **POSTUPNÉ ROZHOVORY**

**FORMY ROZHOVORU**

* **STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR**
* **NESTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR**
* **SPECIÁLNÍ INTERVIEW (BEI)**

(ROZBOR KRITICKÝCH PŘÍPADŮ)

**TÉMATICKÉ ZAMĚŘENÍ**

* **Základní postoje k práci** (motivace, zájem)

Proč opouští místo, co očekává , plány

* **Profesionální kariéra** (vzdělání kvalifikace)

Dřívější a současná zaměstnání, kvalifikace, důvody změn.

* **Rodinné pozadí** (z jakého prostředí je, rodina, dojíždění atp.)
* **Postoje a vztahy k lidem** (co mu vadí, vztah k nadřízeným, podřízeným, styl vedení)
* **Rozbor kritických událostí** (co se mu povedlo, případy neúspěchu) - BEI
* **Volný čas záliby**
* **Osobnostní rysy a schopnosti** (jste rychlý-povrchní nebo pomalý-důkladný?)
* **Plány do budoucna + překvapivé otázky**

**Jak Vést Rozhovor „BEI“ (Behavioral Event Interview)**

**Základní otázka:** Co považujete za největší (poslední) úspěch? Co se vám naopak

nepovedlo?

**Metoda:** Dalším dotazováním zjistit, jak toho dosáhl

**Příklad:**

Odpověď: Zavedl jsem nový systém hodnocení

Otázka : Jak jste toho dosáhl?

Odpověď:Přesvědčil jsem podřízené.

Otázka: Jak jste je přesvědčil?

Odpověď : Vysvětlil jsem jim to, a pak jsem jim to prostě přikázal.

**Závěr: Jde o člověka s autokratickým přístupem k podřízeným**

**Překvapivé Otázky**

* **Na osobnost - alternativní:**
  + Jste spíš talentovaný lajdák, nebo pilný dříč?
  + Pracujete spíš rychle a trochu povrchněji , nebo pomalu a důkladně?
  + U spolupracovníků upřednostníte dobré vztahy, nebo výkon a výdělek?
* **Na intelekt - musí řešit:**
  + Co má společného cukr a diamant?
  + Stojí-li 4,5 m látky 90 Kč, zač je 2,5 m?
* **Různé:**
  + Co bude dělat, když vás nepřijmeme?
  + Na co jste naposledy zapomenul?
  + Jaké máte přednosti oproti ostatním pracovníkům

**Pozorovací Škály**

* AKTIVNÍ, INICIATIVNÍ - PASIVNÍ, REAKTIVNÍ
* VYJADŘOVACÍ SCHOPNOSTI (+ -)
* OTEVŘENÝ - UZAVŘENÝ
* KLIDNÝ, ROZVÁŽNÝ - NERVNÍ, VZRUŠIVÝ
* POMALÝ - RYCHLÝ
* ROZHODNÝ - VÁHAVÝ
* SYMPATICKÝ - NESYMPATICKÝ
* POZITIVNÍ, VSTŘÍCNÝ - NEGATIVNÍ
* UDRŽUJE ODSTUP, NADHLED - POHLCEN
* POHOTOVÝ - POTŘEBUJE ČAS
* IMAGE A ÚPRAVA, OBLEČENÍ (+ -)

***CELKOVÝ DOJEM !***

**Etické Standardy Výběru**

* Uchazeči se nemají při výběru setkávat (vidět)
* Před testováním a interview sdělte účel a pravidla zacházení s výsledky
* Zjistěte, zda uchazeč nebyl již podobnými testy zkoušen (netestujte ho dvakrát na to samé)
* Zachovávejte přísnou důvěrnost všech získaných materiálů (např. kódováním, namísto jmen)
* Uchazeče seznamte s výsledky ve sjednaném termínu (přednost má písemné sdělení, naopak detaily se sdělují ústně, posudek raději nezasílat)
* Vraťte všechna vysvědčení a originály listin
* Podporujte image vaší firmy a sdělte uchazeči na jakou profesi má předpoklady

**Motivace A Pojetí Člověka**

Užitečná filosofie pro řízení lidí vychází ze sebepojetí a pochopení dvou základních

zdrojů motivace: potřeb a vnějších incentivů (stimulace).

**ZÁKLADNÍ OTÁZKY SEBEPOJETÍ**

* KDO JSEM?
* CO CHCI OD ŽIVOTA?
* JAKÉ JSOU MÉ CÍLE V ŽIVOTĚ? V PRÁCI?
* ODPOVÍDÁ MÉ CHOVÁNÍ MÝM CÍLŮM?
* JSEM PYŠNÝ NEBO SE STYDÍM ZA TO JAKÝM JSEM?

**O TOM PROČ A CO DĚLÁME ROZHODUJÍ:**

***vnitřní potřeby a pudy***

***vnější stimulace a naučené potřeby***

**Základní potřeby dle Maslowa**

Potřeby estetické a krásna

**Poznání a rozumění**, objevovat nové,

smysl, pro poznání samo

**Sebeuskutečnění** – stát se tím kým jsme,

naplnit své schopnosti, růst a rozvíjet se

**Potřeby úcty a sebeúcty, potřeby „já“**. Být druhými ceněn a vážen

na druhé straně být sebou sám kladně hodnocen – potřeba sebeúcta

**Sociální potřeby:** potřeba někomu náležet, patřit někam, potřeba lásky : být někým milován a sám milovat

**Potřeby bezpečí a jistoty:** uhýbání neznámému, hrozivému, nejistotě a hledání jistoty

**Fyziologické potřeby:** žízeň, hlad, odstranění bolesti, sex, mateřský pud a další potřeby zajišťující biologické přežití

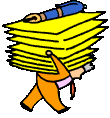
Poznámka: šedě stínované = nedostatkové potřeby

bez stínu = růstové potřeby (rozvíjení se)

**Obecná Motivační Stimulace v Práci**

**STIMULACE V PRÁCI**

* HMOTNÁ - FINANČNÍ
* PRACOVNÍ HODNOCENÍ
* SPOLEČENSKÉ HODNOCENÍ-PRESTIŽ PRÁCE
* HODNOCENÍ SPOLUPRACOVNÍKY
* ZPŮSOB VEDENÍ
* POROVNÁVÁNÍ VÝSLEDKŮ PRÁCE S DRUHÝMI
* STUPEŇ KONTROLY
* USPOKOJENÍ Z ČINOSTI

**NEGATIVNÍ STIMULACE (DEMOTIVUJE)**

* PŘÍLIŠ MALÉ POŽADAVKY
* PŘÍLIŠ VYSOKÉ POŽADAVKY
* ŠPATNÉ ZADÁNÍ ÚKOLŮ
* ŠPATNÉ ROZDĚLENÍ PRÁCE
* NEPLNĚNÍ SLIBŮ
* NEDOSTATEK INFORMACÍ
* ŠEPTANDA A NEDŮVĚRA
* AUTORITATIVNÍ PŘÍSTUP

**Přehled Stimulů**

**Ochota zvýšit výkonnost při:**

Vyšší příjem **48%**

Možnost postupu a kariéry **25%**

Větší samostatnost a nezávislost **25%**

Větší možnost prosadit vlastní myšlenky a nápady **23%**

Delší dovolená **22%**

Zajímavější práci **22%**

Více vlivu a práva rozhodovat **22%**

Větší volnost ve využívání času **21%**

Možnost vyznamenat se pílí a vlastním výkonem **16%**

**Procento pracovníků, kteří nejsou ochotni zvýšit výkonnost 21%**

**Hmotná A Nehmotná Stimulace**

**HMOTNÁ:** PŘEDPOKLÁDÁ NUTNOST STIMULOVÁNÍ ČLOVĚKA PODLE SCHÉMATU:

**S - R**

**LIMITOVÁNÍ ZÁKONY :**

**osobní zisk**

**1) Zákon subjektivního zisku: MV =**

**osobní vklad**

**2) Zákon spirálovitého nárůstu potřeb= chci stále více (peněz)**

**Pojetí Člověka Jako Původce**

Záleží na přístupu a pojetí lidí

**PŮVODCE**

* CÍTÍ SE BÝT PŘÍČINOU
* MÁ VNITŘNÍ MOTIVACI
* AKTIVNÍ
* ODPOVĚDNÝ
* „IN“
* POZITIVNÍ PŘÍSTUP
* NEZÁVISLÝ
* SPOKOJENÝ

**PĚŠÁK**

* NECÍTÍ SE BÝT PŘÍČINOU
* MÁ VNĚJŠÍ MOTIVACI
* REAKTIVNÍ , PASIVNÍ
* NEODPOVĚDNÝ
* „OUT“
* NEGATIVNÍ PŘÍSTUP
* ZÁVISLÝ NA OSTATNÍCH
* STĚŽUJE SI, DOMĚLÉ NÁROKY

**Nové Pojetí – Člověk Původce**

Nové pojetí člověka jako aktivní bytosti, která se cítí být příčinou svého chování a osudu na rozdíl od člověka, který příčiny svého chování vidí v druhých (je jen vykonavatelem příkazů a cílů jiných osob), umožňuje nové motivační přístupy.

**Původce Pěšák**

Člověk, který se cítí být příčinou svého Člověk, který se necítí být příčinou

chování, je motivován vnitřně a má pocit, svého osudu – chování. Je motivován

že naplňuje své vlastní cíle. zvnějšku, má pocit, že koná pro splnění cílů jiných.

vnitřní motivace vnější motivace

aktivní reaktivní – pasivní

odpovědný neodpovědný

„in" „out“

pozitivní přístup negativní přístup

nezávislý závislý

spokojený stěžuje si, domnělé nároky

je to, co je je to, co není

**Jak Pěstovat Původce ve Firmě**

**VNĚJŠÍ MOTIVACE MŮŽE DEMOTIVOVAT PROTO PĚSTUJTE VE SVÉ FIRMĚ PŮVODCE**

**PRAVIDLA:**

* **SÁM POZNEJ SVÉ MOTIVY A STAŇ SE PŮVODCEM**
* **SPOLEČNĚ URČETE PRAVIDLA HRY (vedoucí má svá privilegia, ale musí je označit)**
* **VYVÍJETE A PĚSTUJTE CÍLE DRUHÝCH**
* **VNÍMEJTE DRUHÉ (PRACOVNÍKY) JAKO AKTIVNÍ BYTOSTI A UMOŽNĚTE JIM SPOLUÚČAST**
* **PAK BUDOU PRAVIDLA RESPEKTOVAT A BUDOU AKTIVNÍ**

**Proč Hodnotit Pracovníky**

* ABY SE ZVÝŠIL PRACOVNÍ VÝKON
* MOTIVOVAT PRACOVNÍKY
* SPRAVEDLIVÉ ODMĚŇOVÁNÍ
* POZNÁNÍ OSOBNOSTNÍHO POTENCIÁLU

- KARIÉRA

* INFORMOVÁNÍ PRACOVNÍKA O POTŘEBÁCH

A PLÁNECH

* ZÍSKÁNÍ INFORMACÍ O PROBLÉMECH

**?**

* POMOC A RADY PRACOVNÍKŮM
* POZNÁNÍ POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ

**Kdo Hodnotí?**

**VŽDY PŘÍTOMNÍ:** BEZPROSTŘEDNÍ NADŘÍZENÝ

HODNOCENÝ PRACOVNÍK

**MŮŽE HODNOTIT:** VYŠŠÍ VEDOUCÍ

PERSONALISTA

EXTERNÍ EXPERT

ZÁKAZNÍCI

SPOLUPRACOVNÍCI

PODŘÍZENÍ

TÝMOVÉ HODNOCENÍ

**ZAČÍNÁ SE VŽDY SEBEHODNOCENÍM !**

**ORGANIZACE HODNOCENÍ**

* Má být alespoň 1- 2 x do roka
* Pracovníci mají předem znát kriteria a připravit se
* Kriteria musí být jasná a měřitelná (reálné cíle, normy)
* Vyhodnocování pracovních výsledků má standardní postup
* S pracovníkem je veden **rozhovor** o výsledcích

**KRITERIA HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU**

VALENCE - DŮLEŽITOST

* **VÝSLEDKY (70- 80%)**
* PRODEJ VÝROBKŮ A SLUŽEB
* POČET ODPRACOVANÝCH HODIN
* MNOŽSTVÍ VÝROBKŮ
* KVALITA VÝROBKŮ
* ÚRAZOVOST, NEMOCNOST
* POČET ZÁKAZNÍKŮ
* POČET REKLAMACÍ - Spokojenost
* **DOVEDNOSTI, KVALIFIKACESCHOPNOSTI (10 – 15%)**
* ZNALOST PRÁCE
* VZDĚLÁNÍ, DIPLOMY,ZKOUŠKY
* UMÍ PRÁCI, SAMOSTATNÝ
* FYZICKÁ SÍLA
* SCHOPNOST ŘEŠIT

* **CHOVÁNÍ (PRACOVNÍ)**
* HOSPODÁRNOST
* OCHOTA PŘIJÍMAT ÚKOLY
* PRACOVNÍ NASAZENÍ,ÚSILÍ
* OHLAŠOVÁNÍ PROBLÉMŮ
* DODRŽOVÁNÍ INSTRUKCÍ
* ZACHÁZENÍ SE ZAŘÍZENÍM
* VEDENÍ ZÁZNAMŮ A EVIDENCE

CHOVÁNÍ 10-15 %

* DOCHÁZKA

**CHOVÁNÍ SOCIÁLNÍ**

* JEDNÁNÍ S LIDMI, ZÁKAZNÍKY
* OCHOTA KE SPOLUPRÁCI
* VZTAHY K ZÁKAZNÍKŮM
* CHOVÁNÍ K NADŘÍZENÝM
* CHOVÁNÍ K PODŘÍZENÝM

**Metody Hodnocení**

|  |  |
| --- | --- |
| HODNOCENÍ PODLE CÍLŮ (vhodné pro specialisty) | **Cíle musí být:** kvantifikovatelné reálné a dosažitelné  podmínky pro realizaci |
| HODNOCENÍ PODLE NOREM (vhodné do kusové výroby) | Seznámení pracovníků s normami  Reálné normy |
| **HODNOCENÍ POSUZOVACÍ ŠKÁLOU** | Číselné škály (bodovací stupnice)  Grafické škály  Slovní |
| **NUCENÁ VOLBA A VYTVÁŘENÍ POŘADÍ** | Párové srovnávání  Povinné rozdělení  Střídavé porovnávání (pořadí |
| **HODNOCENÍ KRITICKÝCH PŘÍPADŮ** | Záznam klíčových událostí Přínos a selhání v rozhodujících  situacích |
| **BARS – POSUZOVÁNÍ CHOVÁNÍ** | Obdoba posuzovacích škál |

**Taktika Hodnotícího Rozhovoru**

* SEBEHODNOCENÍ
* VYSLOVTE HODNOCENÍ POSLOUCHEJTE

(tell and listen)

* VYSLOVTE HODNOCENÍ A NAVRHUJTE

(tell and sell)

* SPOLEČNÉ STANOVENÍ BUDOUCÍCH CÍLŮ A ÚKOLŮ

**EFEKTIVNÍ HODNOTÍCÍ ROZHOVOR**

* **Začněte sebehodnocením pracovníka**
* **Zdůrazněte pozitivní aspekty výkonu pracovníka**
* **Místo kritiky raději informujte**
* **Hodně se ptejte**
* **Když už kritizujete, buďte konkrétní a nabídněte řešení**
* **Během pohovoru buďte klidní**
* **Informujte pracovníka o svých očekáváních a plánech - jeho kariérním růstu**
* **Nechejte pracovníka hovořit o jeho problémech v práci a návrzích na zlepšení**
* **Zdůrazněte ochotu pomoci zaměstnanci**

**Chyby Hodnotitele**

* **PŘÍLIŠNÁ SHOVÍVAVOST**
* **PŘÍLIŠNÁ PŘÍSNOST**
* **STŘEDOVÁ TENDENCE**
* **PRINCIP NEDÁVNOSTI**
* **HALÓ EFEKT (PRVNÍ DOJEM)**
* **OSOBNÍ SYMPATIE ČI PŘEDSUDKY**
* **NENASLOUCHÁ**
* **NEPTÁ SE**
* **PŘIHLÍŽENÍ K SOCIÁLNÍMU POSTAVENÍ**
* **ORIENTACE NA NEGATIVNÍ STRÁNKY**
* **POTŘEBA DOMINOVAT - SOUDCE**
* **NEMÁ STANOVENÝ CÍL !**

**Obecné Otázky A Etika Hodnocení**

* **Jaké cíle mělo hodnocení?**
* **Jaká pravidla hry byla určena?**
* **Jaké důsledky bude mít hodnocení (pro mzdy, kariéru, vzdělávání)?**
* **Doprovodná opatření?**
* **Fair play a důvěrnost materiálů?**