

Nakladatelství FORUM, s. r. o.



16 zemí
světa
28 let tradice

e-Seminář

Hodnocení zaměstnanců

2. lekce: Příprava hodnocení

Mgr. Marek Velas

Autor: Mgr. Marek Velas

Redakční úprava: PhDr. Klára Platilová, Ph.D.

Vedoucí projektu: Mgr. Anna Zavadilová

Nakladatelství FORUM, s. r. o.

Sřelničná 1861/8a

Praha 8 – Kobylisy

182 00

© Nakladatelství FORUM, s. r. o., Praha 2017

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Etapy přípravného období.....	5
2.1	Ukázka formuláře pro popis pracovní pozice.....	6
3	Dotazníky – formuláře – checklisty	10
3.1	Ukázka formuláře pro hodnocení výkonu	10
3.2	Ukázka formuláře pro hodnocení potenciálu	13
4	Cíle hodnocení	15
5	Kritéria hodnocení.....	18
5.1	Oblasti hodnocení.....	18
5.2	Tvrdá kritéria.....	18
5.3	Měkká kritéria	19
6	Hodnoticí měřítka	20
6.1	Abecední měřítka	20
6.2	Číselná měřítka.....	20
6.3	Slovní měřítka	21
7	Shrnutí.....	23

1 Úvod

První lekce našeho e-Semináře představovala základní vstup do problematiky hodnocení zaměstnanců. Uvedli jsme v ní, že se tento proces skládá ze tří na sebe navazujících fází, z nichž každá má svou nezastupitelnou funkci, a sice z důkladné přípravy, realizace a vyhodnocení výsledků. Každé z těchto fází jsme přislíbili věnovat jednu z dalších lekcí.

Obsahem druhé lekce tedy bude **příprava hodnocení** a vše, co s ní souvisí. Vzhledem k tomu, že má pro úspěch hodnocení skutečně klíčovou roli, rozeberme si ji velmi zevrubně po jejích jednotlivých etapách, a to hned v následující kapitole.

Připojujeme rovněž ukázky několika **praktických formulářů**, a to pro popis pracovní pozice, pro hodnocení výkonu a pro hodnocení potenciálu zaměstnance. Tyto formuláře vám poslouží jako vzor, který si po určité úpravě snadno přizpůsobíte svým potřebám a nárokům vaší společnosti.

Dále se budeme věnovat **cílům** jakožto nejdůležitější součásti systému hodnocení, od níž by se měly veškeré naše snahy odvíjet. Vysvětlíme si, jak cíle správně stanovit, aby skutečně odrážely požadovaný postup, byly splnitelné a postavené na pevných základech.

Zaměříme se na **tvrdá a měkká kritéria** hodnocení, na jejichž základě bude jasné, co přesně hodnotíme, a také na **hodnoticí měřítko**, která určují míru dosažení daného kritéria a představují základní hodnoticí stupnici. Vše povede k tomu, aby si hodnocený, hodnotitel i vedení společnosti utvořili maximálně objektivní představu o tom, jak daný pracovník plní úkoly spjaté s danou pracovní pozicí, kde jsou jeho přednosti a slabiny i jak je možné jej do budoucna podpořit v rozvoji.

V závěru lekce si opět budete moci prověřit své znalosti prostřednictvím interaktivního testu.

2 Etapy přípravného období

1. etapa

Ze všeho nejdříve je při přípravě hodnocení nutné stanovit:

- předmět hodnocení,
- cíle hodnocení,
- zásady a pravidla,
- harmonogram a postupy (včetně časového harmonogramu),
- organizační zabezpečení.

Dále musejí být vytvořeny **nástroje pro hodnocení** – například hodnoticí formuláře, checklisty atd., které se budou k hodnocení používat. Toto je jedna z nejdůležitějších etap, na níž závisí celý další průběh hodnocení.

!Důležité

Zvýšenou pozornost věnujte **stanovení cílů hodnocení** a vytvoření či výběru odpovídajícího formuláře hodnocení.

2. etapa

Celý přípravný proces pokračuje **analýzou pracovních pozic ve firmě**. Práce a pracovní místa musí být analyzovány ještě před hodnocením. Jedná se o proces zjišťování a analyzování informací o úkolech, úkonech, metodách, odpovědnostech a vazbách pracovníků na jiná pracovní místa.

Z této analýzy vyplynou **kategorie pracovníků** a **pracovních míst**, na něž se bude hodnocení zaměřovat, a **typy výkonů** na těchto pracovních místech.

Pracovní pozice vystihuje místo pracovníka v organizaci, zařazení jedince do organizační struktury, přiřazení určitého okruhu úkolů a odpovědností pracovníkovi.

2.1 Ukázka formuláře pro popis pracovní pozice

FUNKCE:	Specialista pro lidské zdroje	ÚTVAR:	Personální odbor
PŘÍMÝ NADŘÍZENÝ:	Personální ředitel	PODRÍZENÍ:	
<p>HLAVNÍ CÍL: zajištění personálního obsazení firmy</p> <p>HLAVNÍ ČINNOSTI: výkonné a koordinační činnosti</p> <p>(Hlavní oblast)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evidence požadavků na obsazení pracovního místa • Organizace a provádění výběrových řízení a pohovorů na volné pozice • Práce s personálním SW, udržování kontaktů a organizace brigádníků • Třídění došlých životopisů • Organizace a účast na AC • Komunikace s manažery o průběhu výběru zaměstnanců • Komunikace s uchazeči – info o výběrovém řízení, odmítnutí, domluvení nástupu (potřebných dokladů) • Tvorba dokumentů – pracovní směrnice, pracovní řád, BOZP, PO, směrnice, náplně práce, výstupní listy a další • Organizace a dohled nad stážemi zaměstnanců společnosti • Vstupní proškolení směrnic BOZP, PO a interních směrnic společnosti, seznámení s AP • Tvorba pracovně právních dokumentů – dohody, pověření jmenování, dodatky smluv, vytýkáci dopisy, ukončení PP • Tvorba a zakládání nových norem, podpisových archů – rozdělení po odděleních • Aktualizace personálních dokladů a dokumentů • Vyhodnocení stáží, hodnocení zaměstnanců – zpětná vazba, řešení problémů, komunikace s manažery • Evidence a kontrola odchodů do důchodu a zdravotních dovolených – kontrola plnění, prodloužení a ukončení (Helios) • Vstupní, periodické a výstupní lékařské kontroly u smluvního lékaře • Spolupráce se mzdovou účetní – práce s Heliosem, zasílání reportů, narozeniny – evidence • Zastřešování a kontrola adaptačního procesu • Péče o zaměstnanecké benefity a soutěže • Komunikace s ÚP – zasílání nových pozic, aktualizace a stažení • Evidování a informování o nových normách, zákonech a nařízeních (pitný režim, přesčasy, směnnost) <p>DALŠÍ ČINNOSTI:</p>			

- Plní další úkoly podle požadavku nadřízeného
- Podílí se na zabezpečení provozu s plnou odpovědností, dodržuje předpisy a zákony související s výkonem práce a interní normativní akty
- Vykonávání svěřené práce ve stanovené kvalitě, množství a termínu za plného využití pracovní doby
- Řádně hospodaří se svěřenými prostředky, ochraňuje majetek zaměstnavatele

POŽADAVKY ZAMĚSTNAVATELE PRO VÝKON PRÁCE:

(Znalosti, schopnosti, zkušenosti)

- SŠ/VŠ vzdělání
- Praxe v oboru
- Komunikační a prezentační dovednosti
- Loajalita a schopnost prezentace firmy navenek
- Znalost personálních procesů
- Komunikativnost, ochota, týmový duch
- Znalost práce na PC

Zaměstnanec:

Jméno:

Funkce:

Datum:

Podpis:

!Důležité

Výsledkem popisu pracovního místa je konkrétní přehled o tom:

- jaké jsou pracovní úkoly,
- jaká je specifikace pracovního místa,
- jaký je rozsah povinností vázaných na pracovní místo,
- jaké jsou odpovědnosti vázané na pracovní místo.

3. etapa

Ve třetí etapě se formulují **kritéria výkonu a jeho hodnocení**.

Dochází tak:

- k výběru kritérií,
- ke stanovení norem pracovního výkonu,
- k výběru metod hodnocení,
- k určení časového období, za které bude pracovní výkon hodnocen.

4. etapa

Další etapa přípravného období zahrnuje **informování zaměstnanců podniku o připravovaném hodnocení**. Praktické podobě tohoto zvacího procesu jsme se podrobněji věnovali v přechozí lekci.

Připomeňme jen, že zaměstnanci by měli být v rámci tohoto procesu písemně či slovně seznámeni:

- se smyslem a účelem hodnocení,
- s jednotlivými kritérii a normami, podle kterých bude jejich pracovní výkon měřen,
- s tím, jaký výkon se od nich očekává, jak často bude měřen atd.

!Důležité

Tuto etapu nesmíme v žádném případě podcenit. **Pokud se zaměstnanci neseznámí a neztotožní s podnikovým systémem hodnocení, nebudou ho uznávat a hodnocení nebude efektivní.**

5. etapa

Navazující etapa zahrnuje **přípravu hodnotitelů** pomocí různých školení či praktických workshopů, na kterých se hodnotitelé cvičí ve schopnosti hodnotit a sbírat data. Součástí tréninku hodnotitelů by měla být i **příprava na nestandardní situace** vznikající při hodnocení, například

řešení stížností, vyjednávání o nepříjemných záležitostech apod. Hodnotitel by se měl naučit, jak má postupovat, když se hodnocení změní v konfliktní situaci, a správně vystihnout okamžik, kdy takzvaně „zatáhnout za ruční brzdu“ a hodnoceného předat na personální oddělení.

!Důležité

Nácvik by měl být soustředěn nejen na osvojení si konkrétních cílů hodnocení, ale také na **procvičení samotné práce s hodnoceným** (například na nácvik hodnotícího rozhovoru nebo na záznam do hodnotících formulářů).

6. etapa

Do této etapy patří především zjišťování a **sběr informací týkajících se pracovního výkonu zaměstnanců**. Jako nástroje se používá většinou pozorování, zkoumání výsledků práce zaměstnanců, rozhovoru s nadřízeným a jeho kolegy atd. Osobou, která hodnotící činnosti provádí, bývá obvykle přímý nadřízený pracovníka.

7. etapa

Tato fáze zahrnuje **pořízení dokumentace o pracovním výkonu** pracovníka zjištěném v předchozí etapě. Pořízení dokumentace je velmi důležité, protože dává nadřízenému možnost se ke zjištěným informacím kdykoliv vrátit. Požadavkem na dokumentaci je, aby byla vedena a ukládána.

3 Dotazníky – formuláře – checklisty

Psaným výstupem z hodnocení jsou různé typy zápisů. Nejčastěji používaným záznamovým prostředkem bývá tzv. **formulář hodnocení zaměstnance** či **hodnoticí dotazník**.

V praxi existuje mnoho podob formulářů. Na ukázkou a pro inspiraci uvádíme dva typy formulářů pro záznam výsledků hodnocení. Při přípravě hodnocení je nutné formuláře vytvořit či revidovat.

3.1 Ukázka formuláře pro hodnocení výkonu

Osobní číslo:

HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

za období od:..... do:.....

Hodnotitel

Jméno a příjmení, titul:

Pracovní zařazení (funkce):

Hodnocený:

Jméno a příjmení, titul:

Pracovní zařazení (funkce):

Pracoviště:

Kritéria	Hodnotící škála				
	5	4	3	2	1
Kvalita práce					
Spolehlivost					
Kvantita práce					
Kvalifikace, praxe					
Osobní předpoklady					
Využití fondu pracovní doby					
Komunikativnost					
Ochota k dalšímu rozvoji					
Dílčí součet:					
Celkový součet:					

Doplnění hodnotící škály volným popisem (pouze v případě potřeby):

Doporučení do personálních rezerv: ANO/NE

Písemné upozornění na neplnění úkolů: ANO/NE

Pracovní cíle do příštího hodnocení:

Pracovní cíl:	Termín:	Splněno:

Plán vzdělávání a rozvoje:

Popis (splněno):	Termín:	Splněno:

Vyjádření hodnoceného:

V.....dne

Podpis hodnotitel:

Podpis hodnocený:

3.2 Ukázka formuláře pro hodnocení potenciálu

Hodnoticí dotazník potenciálu zaměstnance

Jméno a příjmení zaměstnance _____

Oddělení _____

Jméno a příjmení hodnotícího pracovníka _____

Datum _____

Instrukce: U následujících parametrů pracovního výkonu označte na stupnici vaše hodnocení jmenovaného zaměstnance. Vysvětlivky hodnocených kritérií jsou na dalším listě.

	vynikající	dobrý	příjemný	uspokojivý	slabý	
	5	4	3	2	1	
1. Spolehlivost						
2. Iniciativa						
3. Celkový výkon						
4. Docházka						
5. Přístup						
6. Spolupráce						
7. ...další kompetence						
8. ...další kompetence						
20. Kvalita práce						
Výsledky						
CELKEM						Celkový výsledek

Popište potenciál zaměstnance a náklady na jeho rozvoj:

Jaký vidíte jeho potenciál na další období:

Jaká školení má absolvovat:

Na jaké pozici by měl být:

Jaké projekty by mohl vést:

VYSVĚTLIVKY K FORMULÁŘI HODNOCENÍ POTENCIÁLU PODŘÍZENÉHO

Kvalita/kvantita odváděné práce: vykonává práci, která má trvale vysokou úroveň, zřídka dělá chyby, pracuje dobře i pod tlakem, je velmi produktivní.

Odbornost: dobře zná všechny aspekty své práce, vyzná se dobře i v souvisejících činnostech, nemá „resty“ v oblasti externích vztahů.

Iniciativa: pracuje samostatně a spolehlivě bez dozoru, nepotřebuje dohled, rozhoduje na základě zdravého úsudku.

Organizace práce: dobře organizuje svou práci, pracuje metodicky, určuje si a plánuje priority, myslí dopředu, předvídá těžkosti, dodržuje termíny.

Spolehlivost: je spolehlivý, není třeba mu něco připomínat, dotahuje věci do konce.

Přístup: je svědomitý, navrhuje zlepšení, je připraven pracovat nad rámec svých povinností, je ochoten pomáhat svým spolupracovníkům, ztotožňuje se s firmou.

Vztah ke spolupracovníkům: snáší se dobře s kolegy, je pozorný, se zákazníky zachází zdvořile a efektivně, vychází vstříc ostatním.

Komunikační schopnosti: vyjadřuje se jasně, umí naslouchat, píše stručné dopisy a interní sdělení, umí efektivně používat telefon.

Dodržování časového rozvrhu: je dochvilný.

4 Cíle hodnocení

Věcně a srozumitelně stanovené cíle, měřítka, výstupy jsou **nejdůležitější součástí systému hodnocení**. Dovedně vytyčené cíle a adekvátně zvolená měřítka jsou zásadním faktorem úspěšnosti hodnocení, která jednotlivým aktérům pomáhají k porozumění hodnocení. Proto je třeba jejich tvorbě věnovat maximální pozornost a dostatečný časový předstih pro jejich zpracování.

Cíle hodnocení se v praxi týkají:

- dlouhodobějších pracovních úkolů, projektů,
- pracovního chování zaměstnance,
- nových znalostí, dovedností a zkušeností,
- zlepšení vzájemné spolupráce a komunikace,
- návrhů na zlepšení v kritériích nebo v činnostech hodnocených v minulosti,
- dalšího profesního rozvoje hodnoceného zaměstnance,
- delegování úkolů a pravomocí.

Hodnocené cíle členíme na:

- **Rozvojové cíle**

Jedná se o ctizádostivé cíle překračující běžné zodpovědnosti. Tyto cíle mění kvalitu, přinášejí nové, jsou v souladu s dlouhodobými strategickými cíli společnosti.

- **Klíčové úkoly**

Sem patří základní povinnosti a činnosti příslušné funkce. Jejich smyslem je stabilizace současného plnění pracovních úkolů na vysoké úrovni. Týkají se většinou cyklicky se opakujících operací.

- **Cíle pro osobní rozvoj**

Cíle pro osobní rozvoj zahrnují odborný růst, vzdělávání, kvalifikaci a vše, co zaměstnanec potřebuje ke splnění svých klíčových i rozvojových cílů.

Poměr a počet jednotlivých cílů a úkolů se stanovuje individuálně a v závislosti na typu pracovní činnosti.

!Důležité

Cíle jsou výsledky, kterých se mělo a má dosáhnout.

Správně nastavené cíle obsahují:

- **konkrétní popis**, jakých výsledků má být dosaženo,
- **časový rámec**, ve kterém je nutné výsledky uzavřít,
- **zdroje** k dosažení žádoucího výsledku.

!Důležité

Cíle jsou stanoveny na následující období práce zaměstnance. Popisy plnění cílů a stanovení nových cílů je vždy součástí zápisu do formulářů pro hodnocení zaměstnanců.

Cíle pro potřeby hodnocení by měly být

S. M. A. R. T.

~~specifické~~ – jednoznačné/srozumitelné

~~měřitelné~~ – obsahující exaktní měřítko pro vyhodnocení

~~výsledkové~~ – hodnotící výstupy, výsledky pracovních činností

~~splnitelné~~ – realistické

~~časově vymezené~~ – datum splnění/délka trvání

!Důležité

Zásady pro formulaci cíle podle S. M. A. R. T.:

- cíl je realistický, splnitelný, zároveň však dostatečně náročný,
- cíl je konkrétní a časově ohraničený,
- plnění cíle je měřitelné nebo kontrolovatelné, splnění je ověřitelné,
- cíl je formulován pozitivně,
- cíl je zaměřen na činnost hodnoceného (nikoliv na obecnou problematiku pracovního útvaru).

V optimálním případě si zaměstnanec navrhne cíle sám nebo cíle vyplynou z diskuse. Jako hodnotitel upravte návrhy podle zásad. Potřebné cíle však můžete zaměstnanci také doporučit, v krajním případě nařídit.

5 Kritéria hodnocení

Mezi kritéria hodnocení můžeme zařadit jednotlivé oblasti hodnocení, kompetence (způsobnosti) nebo reálný pracovní výkon.

5.1 Oblasti hodnocení

Při hodnocení zaměstnanců se nejčastěji hodnotí **tři skupiny parametrů**, jde o:

- **vstupy** – vše, co pracovník do úkolu vkládá, např. znalosti, zkušenosti,
- **procesy** – chápeme je jako mezičlánek mezi vstupy a výstupy; ukazují, jak se zaměstnanec chová při výkonu své práce, jaký k ní má přístup (zda je týmový hráč, zodpovědný apod.),
- **výstupy** – jsou výkony a výsledky, které lze určitým způsobem měřit (tržby, množství, náklady, kvalita).

5.2 Tvrdá kritéria

Ve výrobě se hodnotí zejména výsledky, počty, množství či rychlost. Lze je přeneseně nazvat fyzikálními veličinami. Obvykle je v sofistikovaném procesu výroby hodnotí samotné přístroje a pracovník je pouze **kontrolním prvkem**. Zaměstnanec, který s výrobními přístroji pracuje, je hodnocen pomocí checklistu a různých typů měřidel.

Příklad tvrdých kritérií

splnění (ano/ne), počet (lidí, kusů, služeb, případů, návrhů, inovací, řešení), procenta (případů, návrhů, inovací, řešení), dokument (řídící dokument, písemný materiál), snížení nákladů (%), Kč), projekt, zavedení systému, zahájení stavby, spuštění provozu, spolehlivostní parametry, bezpečnostní parametry, ukazatele jakosti, absolvování školení (seminářů), úroveň znalosti (např. jazykové – angličtina, němčina – pasivně/ aktivně...), racionalizace procesu (pracovního postupu), vyřešení problému, odstranění poruchy (+ časový limit), nástroje komunikace (informace, vyvěšení – Intranet, Exchange, příspěvek do databáze sdílení znalostí atd.).

5.3 Měkká kritéria

Příklady měkkých kritérií

kvalita práce – zaměřenost na výsledek, přístup k zákazníkovi (vnitřnímu/vnějšímu), týmová spolupráce, loajalita a sounáležitost se zaměstnavatelem;

vedoucí zaměstnanci jsou dále hodnoceni následujícími povinnými kritérii:

manažerské znalosti a dovednosti, vedení týmu, flexibilita – přizpůsobivost, komunikační dovednosti, odborné znalosti a dovednosti, ochota učit se, organizace práce, plnění pracovních úkolů, pracovní povinnosti, práce s informacemi, prezentační dovednosti, psychická odolnost, rozhodování, rozvoj podřízených spolupracovníků, řešení problémů, schopnost vést (Leadership), spolehlivost, tvořivost, vstřícnost...

!Důležité

Při stanovení kritérií hodnocení si ohlídejte následující:

- **počet kritérií** – neměl by být příliš rozsáhlý;
- **objektivita** – při použití stejného kritéria by měli různí hodnotitelé dojít ke stejnému závěru;
- **nezávislost** – jedno kritérium nesmí vycházet z druhého (např. se často chybně slučuje dochvilnost a spolehlivost; pokud pracovník chodí včas do práce, neznamená to ještě, že je spolehlivý);
- **relevance** – u daného kritéria se musí brát v potaz posuzovaná schopnost (např. očekáváme jinou míru vyjadřovacích schopností u prodejce a u programátora, podle toho také hodnotíme).

6 Hodnoticí měřítko

Stanovená kritéria pracovního chování jsou posuzována podle různých hodnoticích měřítek. Výběr optimálního měřítka značně zvyšuje reálnost a splnitelnost příslušného výkonového cíle či úkolu.

Používá se několik typů hodnoticích měřítek, které si představíme v následujících podkapitolách.

6.1 Abecední měřítko

- A++ mimořádná, vynikající úroveň:** schopnosti zaměstnance v kritériu jsou výjimečné a ojedinělé, v kritériu bylo dosaženo výkonnostního vrcholu;
- A+ lepší než očekávání:** kritérium je silnou stránkou zaměstnance, má v něm výborné výsledky, výkonnost zřetelně vyšší než u kolegů ve srovnatelných funkcích, žádné slabé stránky v kritériu;
- A odpovídá očekávání:** v kritériu jsme se zaměstnancem spokojeni, výkonnost v kritériu odpovídá stanoveným požadavkům, do budoucna vidíme možnosti k dalšímu zlepšení;
- B vyžaduje zlepšení:** podprůměrný výkon, neodpovídá očekávání, k úspěšnému výkonu funkce je v kritériu potřeba zlepšení;
- C neuspokojivá úroveň:** závažné nedostatky, pracovník v kritériu selhává, dovednosti chybí.

6.2 Číselná měřítko

5 – vynikající	4 – velmi dobrý překračuje očekávání	3 – standardní plní očekávání	2 – vyhovující je nutné zlepšení	1 – nevyhovující
Jedná se o silné stránky zaměstnance, možno uvažovat	Zaměstnanec si je vědom svých zkušeností, zabezpečuje	Jedná se o standardní výkon, je vhodné	Jedná se o slabé stránky zaměstnance – potřeby rozvoje,	Jedná se o porušování kázně, neplnění povinností

o delegování odpovědností a o svěřování náročných úkolů. Mimořádná pečlivost. Termíny plní s předstihem. Vyazuje trvale pracovní výkon nad standard předpokládaný pro zastávanou funkci.	přidělené úkoly bezchybně, je spolehlivý, ostatní stimuluje k práci, nevadí mu překročení stanovené pracovní doby – práce přesčas. Vyazuje nárazově vyšší pracovní výkon, než je běžný standard pro danou pozici.	uvažovat o možnostech zlepšování. Pracovní výkon odpovídá standardu pro danou funkci.	je nutné uvažovat o formách tréninku ke zlepšení nebo o přeřazení na jinou práci. Pracovní výkon a s tím spojené požadavky, dovednosti, aktivita a iniciativa nedosahuje požadavků kladených na zaměstnance v dané pozici.	a odpovědností, je nutno řešit disciplinárně, případně ukončit pracovní poměr. Pracovní výkon je hluboko pod úrovní požadavků kladených běžně na zaměstnance v dané funkci.
--	---	---	--	---

6.3 Slovní měřítka

VYNIKAJÍCÍ	Vyazuje trvale pracovní výkon nad standard předpokládaný pro zastávanou pozici. Je ideálem pro danou pozici (žádné nedostatky). Pracovní výkon je rovnocenný výkonu předpokládanému u zaměstnanců ve vyšší pozici.
PŘEKRAČUJE OČEKÁVÁNÍ	Vyazuje nárazově vyšší pracovní výkon, než je běžný standard pro danou pozici. Pracovní výkon zaměstnance, jeho dovednosti, aktivita a iniciativa jsou kvalitativně i kvantitativně nad očekávanou úrovní.

PLNÍ OČEKÁVÁNÍ	Pracovní výkon odpovídá standardu pro danou pozici. Pracovní výkon, dovednosti, aktivita a iniciativa se rozvíjejí a zvyšují podle očekávání.
JE NUTNÉ ZLEPŠENÍ	Pracovní výkon a s ním spojené dovednosti, aktivita a iniciativa zaměstnance nedosahují požadavků běžně kladených na zaměstnance v dané pozici. Je nutné zlepšení v oblastech vymezených hodnocením, a to zejména podle plánu dalšího osobního rozvoje zaměstnance.
NEUSPOKOJIVÝ	<p>Vykazovaný pracovní výkon, aktivita a iniciativa jsou hluboce pod úroveň požadavků kladených běžně na zaměstnance v dané pozici.</p> <p>Hodnotitel je povinen navrhnout opatření, a to na základě analýzy příčin neuspokojivých výsledků, např.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zvýšit intenzitu dohledu nad hodnoceným, • další vývoj zaměstnance sledovat i z úrovně vyššího vedoucího zaměstnance, • upravit pracovní náplň zaměstnance v dané pozici, dovolují-li to provozní podmínky, a úměrně tomu snížit i jeho mzdové ohodnocení, • převést zaměstnance na jinou, méně náročnou pozici, • zvážit setrvání zaměstnance v pracovním poměru.
NEHODNOCENO	Dané kritérium nelze hodnotit (není obsahem činnosti hodnoceného, výkon nelze sledovat).

7 Shrnutí

Má-li hodnocení pracovníků mít dostatečný účinek a dosáhnout naznačených cílů, musejí být dodrženy následující standardy:

- Opakování hodnocení v pravidelném intervalu.
- Orientace na výsledek a příležitost, nikoliv na negativa a nedostatky.
- Výsledky hodnocení existují v písemné podobě.
- Vzájemná dohoda na závěr hodnocení.
- Nechat hovořit hodnoceného a nechat jej hodnotit sebe sama.
- Kritéria hodnocení jsou předem známa a nejsou v průběhu hodnocení měněna.
- Využití hodnoticího pohovoru, nejen prostého pozorování.
- Výsledky musí personalista shromáždit a využít pro zlepšení činnosti organizace, sociálního klimatu ve firmě či nasměrovat na obchodní činnost společnosti apod.