

## Hodnocení výkonu (výkonnostní kritéria)

Výkonnost popisuje současné schopnosti osoby na základě stávajících dovedností, charakteristik a zdrojů. Základem pro hodnocení je aktuálně pozorovatelné chování a kvalitativní a kvantitativní cíle skutečně dosažené ve vztahu k přiděleným úkolům a odpovědnostem.

Kategorie	Charakteristický	Popis závažnosti	V systému jsou charakteristiky příslušné kategorie hodnoceny na 5bodové škále. Níže uvedené úrovně stupnice jsou příkladně stanoveny na úrovních hodnocení 1, 3 a 5. Tyto informace naleznete ve formulářích pohovorů v informačním boxu a slouží jako vodítko pro zaměstnance/manažery.		
			Stupnice úrovně 1 ☆☆☆☆	Stupnice úrovně 3 ★★★★	Stupnice úrovně 5 ★★★★★
<b>Odbornost</b>  Odbornost je specializovaná znalost, která zaměstnanci umožňuje vykonávat jeho práci. Ta se může u jednotlivých osob značně lišit. Finanční asistent potřebuje specializované znalosti ve své oblasti práce, zatímco inženýr musí mít specializované znalosti a metody.	<b>Dovednosti a znalosti</b>	Prokazuje, že získal školeními, vzděláním nebo praxí dovednosti, které jsou pro danou práci nezbytné.	Při plnění úkolů je zapotřebí hodně podpory a vedení.	Odborné znalosti potřebné pro danou pozici jsou prokázány a uvedeny do praxe, úkoly jsou plněny bez námahy a bez další podpory.	Prokazuje vysokou úroveň specializovaných znalostí tím, že okamžitě rozumí technickým/funkčním problémům a efektivně shrnuje a aplikuje závěry. Často se objevují žádosti od ostatních o odborné znalosti v této oblasti.
	<b>Porozumění</b>	Schopnost rychle a přesně uchopit nové informace, rozpoznat zákonitosti a efektivně aplikovat znalosti.	K úplnému vstřebání a pochopení informací je zapotřebí mnoho vysvětlování, proto je potřeba nadprůměrně dlouhý čas na seznámení se s novými oblastmi odpovědnosti..	Má dokonalý přehled o předmětu, a proto se rychle seznamuje s novými oblastmi odpovědnosti.	Má nadprůměrný přehled o tématu, rozpoznává zákonitosti nebo dalekosáhlé souvislosti a cíleně je integruje.
	<b>Sdílení znalostí</b>	Důsledně předává znalosti a zkušenosti ostatním vhodným a organizovaným způsobem.	Ochota sdílet znalosti nebo pomáhat ostatním je malá. Informace si nechává pro sebe a ke sdílení znalostí v rámci týmu (např. při projektech nebo koordinaci) nijak nepřispívá.	Znalosti a zkušenosti jsou sdíleny a předávány kolegům týmově orientovaným způsobem.	Znalosti jsou aktivně sdíleny a systematicky dokumentovány. Získané znalosti jsou využívány efektivně a udržitelně. Poskytuje školení novým kolegům a výrazně přispívá ke sdílení znalostí pro další rozvoj na týmové úrovni.

Kategorie	Charakteristický	Popis závažnosti	V systému jsou charakteristiky příslušné kategorie hodnoceny na 5bodové škále. Níže uvedené úrovně stupnice jsou příkladně stanoveny na úrovních hodnocení 1, 3 a 5. Tyto informace naleznete ve formulářích pohovorů v informačním boxu a slouží jako vodítko pro zaměstnance/manažery.		
			Stupnice úrovně 1 ☆☆☆☆	Stupnice úrovně 3 ☆☆☆☆	Stupnice úrovně 5 ☆☆☆☆
<b>Výsledek</b>  Výsledek práce je definován splněním sladěných cílů a úkolů a jejich vhodným plánováním a realizací.	<b>Snaha dosažení výsledků</b>	Důsledně jedná rozhodně s jasným zaměřením na dosažení cílů a záměrů.	Málo se věnuje plnění cílů nebo úkolů. Cíle jsou často nesplněny, úkoly nejsou dostatečně splněny nebo se ztrácí soustředění na úkol.	Pracovní požadavky jsou realizovány členě a jsou dosahovány stanovených cílů a úkolů.	Požadavky na práci jsou často překračovány a projevuje se nadprůměrná motivace, výkonnost a efektivita.
	<b>Pružnost</b>	Schopnost prokázat dohodnuté pracovní výsledky včas, a to i v náročných podmínkách.	Pracovní výsledky jsou dosahovány jen zřídka; dochází k častým výkyvům v kvalitě provedené práce. Nereaguje dobře na nezdary nebo náročnější situace.	Jsou dosahovány konzistentní pracovní výsledky, které nejsou ovlivněny rozptylováním nebo výzvami. Rychle se zotavuje z neúspěchů a dobře reaguje na náročné situace.	I když čelíte náročným úkolům, je odvedena velmi kvalitní práce v dohodnutém rámci. Velmi rychle se zotavuje z neúspěchů, v náročných situacích je přizpůsobivý a flexibilní.
	<b>Autonomie</b>	Schopnost samostatně zvládat pracovní úkoly.	Častá zpětná vazba a podpora je potřebná při provádění úkolů (např. stanovení priorit) pro dosažení zamýšleného cíle.	Úkoly jsou prováděny samostatně.	Ukazuje se velmi nezávislý způsob práce, další úkoly, které je třeba dokončit, jsou vždy identifikovány a převzaty bez vyzvání.
<b>Způsob práce</b>  Způsob práce je schopnost rychle řešit úkoly, správně je analyzovat a dokončit a převzít odpovědnost za dosažené výsledky.	<b>Čas a seřízení</b>	Schopnost stanovit si a dodržovat priority a efektivně organizovat úkoly.	Dokončení úkolů trvá příliš dlouho; Termíny nejsou dodržovány, pracovní výsledky často nedosahují zadání.	Úkoly jsou řešeny efektivně a účelně a priority jsou správně nastaveny.	Projevuje se velmi vysoká míra sebekázně, zvyšuje se efektivita ostatních a ostatní kolegové jsou podporováni při cílené realizaci konkrétních akcí.
	<b>Řešení problémů</b>	Schopnost identifikovat, analyzovat a řešit výzvy a efektivně překonávat překážky.	Nevyužívá se prostor pro kreativitu a problémy a překážky jsou přijímány bez zpochybňování.	Problémy a překážky jsou rozpoznány, je na ně poukázáno a jsou určena řešení.	I když se jich to osobně netýká, existuje silná snaha odstraňovat problémy a překážky, zavádět nové nápady a vyvíjet inovativní řešení.
	<b>Převzetí odpovědnosti</b>	Schopnost činit informovaná rozhodnutí a převzít odpovědnost za akce.	Rozhodnutí jsou často přijímána uspěchaně, aniž by se zvážily důsledky; Zodpovědnost za chyby/špatná rozhodnutí je odsunuta od nich samotných.	Rozhodnutí jsou dobře promyšlená a je za ně přijímána odpovědnost.	Zvažují se všechny důsledky rozhodnutí, přijímají se kalkulovaná rizika, dostatečně se artikulují a přebírá se odpovědnost za chyby/špatná rozhodnutí.

Kategorie	Charakteristický	Popis závažnosti	V systému jsou charakteristiky příslušné kategorie hodnoceny na 5bodové škále. Níže uvedené úrovně stupnice jsou příkladně stanoveny na úrovních hodnocení 1, 3 a 5. Tyto informace naleznete ve formuláři pohovorů v informačním boxu a slouží jako vodítko pro zaměstnance/manažery.		
			Stupnice úrovně 1 ★★★★	Stupnice úrovně 3 ★★★★★	Stupnice úrovně 5 ★★★★★
<b>Spolupráce</b>  Spolupráce se týká osobního chování, týmové práce a komunikačních dovedností vůči nadřízeným, kolegům, zákazníkům, dodavatelům a obchodním partnerům. Rozdílné zájmy jsou uznávány, názory ostatních jsou respektovány a je s nimi jednáno s důvěrou.	<b>Chování a komunikace vůči ostatním</b>	Schopnost budovat efektivní vztahy, vhodně a profesionálně komunikovat s ostatními.	K nedorozuměním nebo chybám dochází v důsledku nejasné komunikace; chování je impulzivní a/nebo nevhodné (např. nepřátelské nebo hlasité).	Ostatní lidé se setkávají s přátelským a ohleduplným chováním a komunikace je jasná, přesná a logická.	Interakce s ostatními na různých úrovních je vždy přizpůsobena situaci a cílená, na všech úrovních je správně zvolena míra detailu v obsahu komunikace.
	<b>Schopnost vypořádat se s konflikty</b>	Schopnost rozpoznat, analyzovat a konstruktivně řešit mezilidské konflikty.	Při práci s ostatními často dochází ke konfliktům a konstruktivní řešení konfliktů je obtížné nebo se neřeší.	Mezilidské konflikty se snadno a konstruktivně vyřeší.	Vznikající konflikty jsou rozpoznány a jsou činěny pokusy o jejich vyřešení nebo zmírnění předem. Konflikty jsou řešeny konstruktivně a je poté udržována pozitivní atmosféra.
	<b>Týmová spolupráce</b>	Schopnost efektivně pracovat v týmu s rozmanitostí perspektiv a nápadů, bez ohledu na tým a oddělení.	Nedostatek citlivosti k náladám a potřebám druhých vede k dojmu, že nespolupracuje.	Spolupráce probíhá efektivně napříč týmy a/nebo lokalitami. Hledají se a zvažují různé perspektivy a nápady.	Vždy existuje proaktivní přístup k perspektivám ostatních, týmová spolupráce je podporována, všichni členové týmu jsou integrováni a podporováni stejně a týmové práci je přikládána extrémně vysoká priorita.
<b>Vedení</b>  Vedení zahrnuje řízení kultury vysoké výkonnosti a rozvoje se schopností vést zaměstnance efektivním způsobem orientovaným na zdroje.	<b>Schopnost delegovat</b>	Schopnost přidělovat úkoly a rozhodovací pravomoci, zapojovat a zvyšovat kvalifikaci ostatních a dosahovat výsledků.	Úkoly jsou delegovány jen zřídka nebo neefektivně, takže členové týmu často nevědí, co se od nich očekává, a úkoly jsou proto plněny nedostatečně.	Úkoly jsou delegovány na členy týmu tak, aby mohly být splněny efektivně a účinně. Panuje jistota, že delegované úkoly budou úspěšně dokončeny.	Schopnosti delegování se výborně prokazují rozdělením úkolů mezi členy týmu na základě silných stránek a dostupných zdrojů, čímž se zvyšuje výkonnost jednotlivce i týmu.
	<b>Uznání</b>	Schopnost uznat a ocenit hodnotu a výkon členů týmu.	Individuální zpětná vazba je zřídka poskytována členům týmu a výkon je uznáván pouze v omezené míře.	Členům týmu je pravidelně poskytována konstruktivní a individuální zpětná vazba a výkon je uznáván za účelem podpory motivace.	Členové týmu jsou motivováni pravidelnou a konstruktivní zpětnou vazbou a jsou oceňováni individuální výkony. Individuální motivace je podporována sdílením a oslavou úspěchů při různých příležitostech, aniž bychom si připisovali zásluhy.
	<b>Rozvíjet ostatní</b>	Schopnost poskytovat členům týmu příležitosti k rozvoji dovedností a nabízet správnou úroveň podpory a vedení.	Projevuje se malé odhodlání rozvíjet členy týmu a často jsou zanedbávány příležitosti k podpoře jejich dovedností.	Aktivně je podporován další rozvoj členů týmu.	Výjimečně vysoká úroveň angažovanosti se projevuje v podpoře a rozvoji členů týmu, aktivně se identifikují příležitosti k rozvoji, podporuje se samostatné učení a nabízí se mentoring.