

Statutární město Brno, městská část Brno-střed

METODIKA HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Financováno z prostředků Evropské unie

Projekt: Management řízení a rozvoje lidských zdrojů ÚMČ Brno-střed

Číslo projektu: CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002931

Vydání č.: 2

Účinnost: 01.11.2018

Bc. Petr Štika, MBA, LL.M., v.r.
tajemník ÚMČ Brno-střed

Vydal/schválil: Bc. Petr Štika, MBA, LL.M.
Dne: 25.10.2018
Zpracovatel: Mgr. Anna Peloušková, projektová manažerka

Tato metodika je závazná pro: Úřad městské části Brno-střed

Projednáno v orgánech: *nejsou*

Osoba pověřená výkladem: Mgr. Anna Peloušková, projektová manažerka
Četnost kontroly aktuálnosti: ročně
Osoba pověřená kontrolou aktuálnosti: Mgr. Anna Peloušková, projektová manažerka

Související vnitřní předpisy:
Nejsou

Historie změn:

Datum	Číslo vydání	Strana	Článek	Stručný popis změny
25.10.2018	1	3-11		Kompletní změna původní metodiky (zjednodušeno a zkráceno).

Odkaz na předešlá vydání:
Nejsou

Související záznamy a formuláře:
Příloha č. 1 – Manuál sebehodnocení zaměstnanců – ATTIS
Příloha č. 2 – Manuál hodnocení zaměstnanců – ATTIS

Zrušovací ustanovení:
Nejsou

Obsah

Článek 1	Úvod	4
Článek 2	Zásady hodnocení	4
Článek 3	Fáze procesu hodnocení.....	5
Článek 4	Hodnocení kompetencí	5
Článek 5	Hodnocené kompetence v podmínkách ÚMČ BS	6
Článek 6	Stručná charakteristika výsledků hodnocení.....	9
Článek 7	Zásady vedení hodnotícího rozhovoru.....	10
Článek 8	Nejčastější chyby při hodnocení	10

Článek 1

Úvod

1. Tato metodika upravuje systém hodnocení zaměstnanců¹, zařazených do Úřadu městské části Brno-střed. Systém hodnocení je založen na vyhodnocení dosažené míry kompetencí zaměstnanců, jejich přístupu k práci, pracovního chování a plnění dalších požadavků, stanovených na konkrétní pozici, kterou bude zaměstnanec zastávat.
2. Výsledky hodnocení zaměstnance mají vazbu na systém odměňování a na jejich základě bude upravována pohyblivá složka mzdy. Budou rovněž použity pro naplánování dalšího rozvoje zaměstnance.

Článek 2

Zásady hodnocení

1. Metoda hodnocení umožňuje provést souhrnné vyhodnocení zvládnutí pracovních, osobnostních a komunikačních kompetencí u každého zaměstnance.
2. Hodnocení pracovního výkonu a chování se provádí podle jednotných kritérií a používají se hodnotící stupně.
3. **Zaměstnanec** se může dobrovolně formou sebehodnocení připravit na hodnotící rozhovor (viz příloha č. 1 – *Manuál sebehodnocení zaměstnanců – ATTIS*)
4. Hodnocení provádí **přímý nadřízený** formou hodnotícího rozhovoru jednou ročně v období září–listopad a vychází z výsledků průběžného sledování výkonů zaměstnanců (viz příloha č. 2 – *Manuál hodnocení zaměstnanců – ATTIS*).
5. Z hodnotícího rozhovoru by měly vyplynout následující závěry:
 - stanovení hlavních cílů v oblasti pracovních úkolů,
 - úkoly v oblasti prohlubování kvalifikace (plán vzdělávání a odborná školení),
 - dohoda o spolupráci a podpoře při plnění stanovených cílů ze strany vedoucího,
 - návrh změny v mzdové oblasti (platové zařazení, pohyblivá složka platu, odměny),
 - doporučení pro případný kariérní růst (v rámci oddělení, odboru, úřadu).
6. Závěry hodnocení musí být vždy zpracovány v elektronické podobě v IS ATTIS a představují významnou personální informaci o zaměstnanci.
7. Z personálního hlediska je důležité, že pro rozhodnutí o další činnosti konkrétního zaměstnance na úřadě není rozhodující pouze celkový průměrný výsledek hodnocení, ale i mimořádně závažný nedostatek.
8. Důvodem celkového negativního hodnocení zaměstnance a rozhodnutí o jeho způsobilosti k výkonu činnosti mohou být např. neznalost informačních technologií, nepřijatelné chování ke klientům nebo spolupracovníkům, nelояalita k úřadu apod.
9. Výhrady zaměstnance k hodnocení posuzuje v případě potřeby přímý nadřízený hodnotitele.
10. Na základě hodnocení by mělo dojít ke zlepšení v jednotlivých kompetencích každého zaměstnance během příštího hodnotícího období tak, aby byla zvyšována efektivita pracovního procesu.
11. **Vedoucí úřadu** ve spolupráci s vedoucími odborů vyhodnotí celkové výsledky hodnocení jednotlivých zaměstnanců.

¹ Pod pojmem "zaměstnanec" se myslí: zaměstnanec i zaměstnankyně.

Článek 3

Fáze procesu hodnocení

1. Informování všech zaměstnanců.

Seznámení se zahájením hodnocení a jeho pravidly provede vedoucí úřadu na poradě vedoucích odborů (případně e-mailem), kteří následně informují své podřízené.

2. Příprava na hodnocení

Každý vedoucí by se měl seznámit s cílem, metodou, postupem a kritérii hodnocení. K přípravě je možné také využít online školení „Hodnocení zaměstnanců – kurz pro hodnotitele“ na vzdělávacím portále Rentel.

3. Příprava hodnotícího rozhovoru

Hodnotitel shromáždí a utřídí informace, získávané průběžně o zaměstnanci v hodnoceném období. Připraví hlavní body, které budou se zaměstnancem v průběhu hodnotícího rozhovoru projednány. Zabezpečí dostatečný časový prostor a nerušené prostředí pro rozhovor.

4. Hodnotící rozhovor

Je nejdůležitější fází systému hodnocení, kdy vedoucí ohodnotí jednotlivá kritéria výkonu a pracovního nasazení zaměstnance. Kromě případných výhrad by se nemělo zapomínat i na pozitiva zaměstnance.

Během rozhovoru hodnotitel vyzve zaměstnance k jeho vyjádření k hodnocení, k pracovním podmínkám, k systému řízení a organizaci práce.

Závěry hodnocení by se měly především týkat zaměstnance (odstranění zjištěných nedostatků, zlepšení výkonu a zvýšení kvalifikace) a jeho případném doporučení ke zvýšení kvalifikace, opatření ke zlepšení organizace práce a pracovních podmínek.

Účast třetích osob je na hodnocení nepřípustná, výjimkou může být pouze nadřízený zaměstnanec, pokud by to průběh hodnocení vyžadoval, nebo se tak dohodne hodnotitel i hodnocený.

5. Uchovávání a práce s hodnotícími dokumenty

V průběhu rozhovoru by si každý vedoucí měl dělat poznámky, výsledek bude jako hodnotitel uvádět do hodnotícího formuláře. Výsledky hodnocení s formulovanými závěry jsou zaznamenány v hodnotícím formuláři v IS ATTIS.

Článek 4

Hodnocení kompetencí

1. Kompetence je schopnost trvalého dosahování definovaných výsledků na základě uplatnění požadovaných lidských zdrojů a s respektováním sdílených pravidel a hodnot. V rámci systému hodnocení kompetencí se zaměřujeme na potenciál zaměstnance a výsledky jeho práce, které se od něj očekávají.
2. Kompetence v sobě zahrnuje požadavky na konkrétního zaměstnance a jeho potenciál, které jsou pro vykonávání práce potřeba. Obě složky kompetence by měly být v rovnováze. Pokud je vyžadováno vykonávání úloh, pro které zaměstnanec nemá vlastnosti, schopnosti anebo postoje, buď nedosáhne požadovaných výsledků nikdy anebo bude jeho výkon nestabilní, bez odpovědnosti za výsledek a bez snahy výkon dále zlepšovat.

3. Podstatou řízení prostřednictvím kompetencí je tedy zadávání takových úloh, které jsou nejdůležitější pro rozvoj úřadu a pro které mají zaměstnanci potřebné vlastnosti, schopnosti, postoje nebo jsou schopni je v potřebné době rozvinout.
4. Pro specifikaci úloh pracovníka je klíčové jeho zapojení do procesu úřadu. To se děje prostřednictvím rolí, které jsou přiřazeny konkrétním činnostem. Z rolí je složena pracovní pozice, která představuje šablonu pro pracovní místo. To znamená, že pro jednu pracovní pozici (např. referent OB) může být vytvořeno několik pracovních míst se shodným zadáním.
5. Vznik kompetenčního modelu pro pracovní místo
Pracovní místo je místo v organizační struktuře, které je obsazeno konkrétním zaměstnancem. Pracovní místo vždy vzniká pro konkrétní pozici (např. referent OB). Pracovní pozice tedy funguje jako šablona pro tvorbu pracovního místa.
Kompetenční model pro pracovní místo je tedy zároveň kompetenčním modelem pro zaměstnance na tomto místě. Požadavky na kompetence zaměstnance budou vždy vycházet z kompetenčního modelu pracovní pozice resp. z rolí, ze kterých se pracovní pozice skládá.

Článek 5

Hodnocené kompetence v podmínkách ÚMČ BS

1. Kapitola obsahuje výklad kompetencí, které budou posuzovány v rámci hodnocení. Ne všechny níže uvedené kompetence budou v tuto chvíli předmětem hodnocení ze strany hodnotitelů, ale pro případ potřeby může být kompetenční model do budoucna o některé kompetence doplněn.
2. Kompetence se člení na hlavní a doplňkové kompetence. Hlavní kompetence jsou hodnoceny u všech zaměstnanců a doplňkové se přiřazují dle požadavků na konkrétní pozici.

Hlavní kompetence

a) Osobnostní kompetence

- **Asertivita**
Je zdravé sebeprosazení a sebeprojevení, je schopnost stát za svým slovem. Asertivní osoba se umí ubránit manipulaci, umí jasně sdělit, co chce a o co jí jde, má přiměřené sebevědomí a sebejistotu, umí naslouchat druhým a přistoupit na kompromis.
- **Svědomitost a zodpovědnost**
Je schopnost jednat podle požadavků a norem, majících charakter povinnosti. Svědomitá a zodpovědná osoba je spolehlivá, ukázněná, důsledná, pořádná, je ovládaná smyslem pro povinnost.
- **Vytrvalost, pracovitost a důslednost**
Jde o setrvačnost a ulpívání na postupech při pracovní, či jiné činnosti. Osoba vytrvalá, pracovitá a důsledná pracuje setrvačně, vydrží pracovat dlouho a být při práci důsledná.
- **Samostatnost**
Jde o psychickou připravenost zvládat svůj život. Samostatná osoba je dostatečně mentálně zralá na to, aby sama uvažovala, komunikovala, činila rozhodnutí a převzala odpovědnost sama za sebe.

b) Pracovní kompetence

- **Time management**
Jde o umění efektivně organizovat čas. Pomocí time managementu daná osoba umí správně řídit a organizovat svůj vlastní čas a tím zabránit negativnímu působení

časového stresoru na sebe.

- **Práce s informacemi**

Jde o schopnost analýzy a syntézy informací. Prostřednictvím této schopnosti umí daná osoba informace vyhledávat, ukládat, smysluplně zpracovat, prezentovat a přenášet.

c) **Komunikační kompetence**

- **Vedení rozhovoru**

Jde o umění vést rozhovor žádoucím směrem a dotazováním podle určitých stanovených hledisek. Osoba, která umí vést rozhovor, klade v rozhovoru adekvátní otázky z hlediska formy, obsahu a kvality.

- **Řešení komunikačně složitých situací (konflikty, kritika, manipulace)**

Jde o jednu ze základních sociálních dovedností, o schopnost zvládat komunikačně složitě situace. Osoba s touto schopností dovede konstruktivně řešit konflikty, přistoupit na kompromis, nenechat se manipulovat a řešit problémy asertivně.

d) **Řídící kompetence**

- **Týmová spolupráce**

Je spolupráce lidí různých vlastností, schopností a znalostí na nějakém projektu. Osoba, která zná podstatu týmové spolupráce a umí rozhodnout, kdy bude výhodnější pracovat týmově a kdy samostatně, umí vést a organizovat práci v týmu.

e) **Podpůrné kompetence**

- **Zvládání stresu, “absence příznaků syndromu vyhoření“**

Znamená osvojení si a využívání adekvátních strategií zvládání stresu a prevenci stresu. Osoba, která umí zvládat stres a umí se vyvarovat příznaků syndromu vyhoření, využívá adekvátní prevenci stresu v oblasti okolního života a sociálních podmínek, v oblasti tělesného zdraví a v oblasti duševní kontroly.

Doplňkové kompetence

a) **Osobnostní kompetence**

- **Kreativní myšlení**

Je tvořivé myšlení, vynalézající něco nového, jde o tvořivé řešení problému. Čím má daná osoba vyšší míru kreativního myšlení, tím lépe dovede překonávat stereotypy a bloky v myšlení, nelpí na zaběhnutých způsobech řešení problému.

- **Komunikativnost**

Je schopnost mít kontakt s okolím. Komunikativní osoba je společensky smělá a pohotová, umí ve společnosti vystupovat a navazovat vztahy.

- **Sebekontrola**

Jde o schopnost kontrolovat a ovládat své chování a projevy svých emocí. Osoba s adekvátní mírou sebekontroly se ve společnosti umí ovládat, má společensky zaměřenou sebevládu, neřídí se svými popudy a dbá na sociální pravidla.

- **Rozhodnost**

Jde o schopnost vědomé volby. Rozhodná osoba je schopna volit z více možností zpravidla za složitější situace, nabízející několik alternativ a vyžadující vzít v úvahu více faktorů.

- **Motivace**

Jde o proces aktivizace, usměrňování, udržování a energetizace chování. Motivovaná osoba jedná na základě motivů, které mají cíl a směr, intenzitu, trvalost a pramení z podnětů

vnitřních či vnějších s tím, že jsou zaměřeny na uspokojení určité potřeby.

b) Pracovní kompetence

- **Učení se**

Je aktivní a tvořivý proces, který rozšiřuje vrozený genetický program a rozšiřuje možnosti jedince. Osoba v procesu učení se realizuje činností svého intelektu a zvědavým životním stylem přizpůsobení se novým situacím a v procesu přiměřené zátěže se rozvíjí.

- **Plánování**

Je schopnost určení cílů nebo cílových hodnot, včetně způsobů jejich dosahování. Osoba s adekvátní schopností plánovat bere v úvahu všechny relevantní vnitřní i vnější faktory, ovlivňující úspěšné dosažení cílů nebo cílových hodnot.

- **Organizování**

Je schopnost uspořádávání, vytváření řádu a systému. Osoba s adekvátní schopností organizování umí organizovat lidi, další zdroje, procesy, služby, struktury a systémy uvnitř organizace.

- **Adaptabilita**

Je schopnost jedince přizpůsobit se prostředí přírodnímu a společenskému. Osoba s přiměřenou schopností adaptability zvládá bez problémů a negativních důsledků na psychiku neustálé změny ve všech oblastech společenského života.

- **Seberozvoj**

Je schopnost prozkoumávat své vnitřní pocity, postoje, motivy, reakce a chování, včetně jejich podstaty a propojení. Daná osoba s touto schopností poznává sama sebe, aby mohla rozvíjet svou osobnost žádoucím směrem.

c) Komunikační kompetence

- **Prezentace**

Je schopnost prezentovat své vlastní názory a postupy. Osoba, která má schopnost prezentace umí zpracovat výklad, ukázkou něčeho, produkt v počítačovém prezentačním programu.

- **Přesvědčování**

Je schopnost ovlivňovat adekvátním způsobem postoje druhých. Osoba s touto schopností umí přesvědčit o vlastním názoru nebo postoji a zachovat přitom dobré vztahy, získávat si druhé.

d) Řídící kompetence

- **Plánování**

Je schopnost určení cílů, nebo cílových hodnot, včetně způsobů jejich dosahování. Daná osoba má schopnost přenést tuto kompetenci do systému plánování práce podřízených.

- **Vedení (řízení) lidí**

Vedení lidí spočívá v motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Osoba schopná vést lidi umí používat adekvátní styly vedení, způsob, jak přistupovat k ovlivňování aktivit podřízených.

- **Delegování**

Je sdílení, či přenos povinností, a s tím souvisejících pravomocí a odpovědností od nadřízeného, který má právo delegovat, na podřízeného zaměstnance. Delegující osoba podporuje samostatnost podřízených, rozvíjí jejich zodpovědnost a motivuje je.

- **Hodnocení**

Je proces, který dává odpovědi na otázky „Co a jak zaměstnanec dělá?“ a „Jaký zaměstnanec je?“. Osoba, která hodnotí, umí posoudit výkon a výsledky práce a současně schopnosti, vlastnosti, postoje a předpoklady pro práci.

- **Zpětná vazba**

Je označení situace, kdy výstup nějakého systému ovlivňuje zpětně jeho vstup. Osoba, využívající při řízení zpětnou vazbu má objektivní informace o efektivitě celého řídicího procesu a může zpětně tento řídicí proces korigovat.

- **Organizování**

Je schopnost uspořádávání, vytváření řádu a systému. Daná osoba má schopnost přenést tuto kompetenci do systému organizování práce podřízených.

- **Kontrolování**

Je určitá forma zpětné vazby, jejímž prostřednictvím se získává objektivní představa o řízené realitě. Osoba, která realizuje kontrolu, průběžně a systematicky kontroluje pracovní činnost podřízených.

e) Podpůrné kompetence

- **Sebekritičnost a sebereflexe**

Sebekritičnost je schopnost hodnotit relativně nezáujatě sebe a výsledky své práce a vyvodit z toho pozitivní závěry pro budoucnost. Sebereflexe neboli sebezpjetí je představa o sobě, to jak jedinec vidí sám sebe. Daná osoba na základě sebekritiky a sebereflexe reálně sebezhdnocuje své chování, jednání a prožívání.

Článek 6

Stručná charakteristika výsledků hodnocení

Výsledný stupeň celkového hodnocení:			
100 %	75 %	50 %	25 %
1 - vynikající	2 – velmi dobrý	3 – dobrý s výhradami	4 - nevyhovující

Stupeň 1 - vynikající (mimořádná, nadprůměrná úroveň kvality výkonu)

Zaměstnanec po všech stránkách odvádí mimořádný, nadprůměrný výkon, bez problémů zvládá i nejnáročnější úkoly, je mimořádně vstřícný k nadstandardním požadavkům, je schopen sám si zadávat náročné pracovní cíle. Aktivně ovlivňuje své okolí a pomáhá dosažení vysoké kvality práce. Je žádoucí zvážit, zda je využit jeho pracovní potenciál.

Stupeň 2 - velmi dobrý (standardní, kvalitní úroveň výkonu)

Ve všech charakteristikách pracovního výkonu a zvládnání nároků pracovní činnosti je úroveň i kvalita práce lepší než průměrná. I náročnější pracovní úkoly zvládá bez problémů, pomoc z vnějšku je potřebná pouze při nových mimořádně náročných postupech. V řešení problémů projevuje vlastní iniciativu, aktivně přistupuje k přijímání úkolů. Zpravidla je schopen pozitivně ovlivňovat i své okolí a aktivně přistupuje k zvládnání nových metod a postupů.

Stupeň 3 - dobrý s výhradami (přijatelná úroveň výkonu, vyžadující však zlepšení)

Úroveň pracovního výkonu v zvládnání nároků pracovní činnosti ve většině základních charakteristik odpovídá požadavkům pracovního místa. Některé dílčí charakteristiky výkonu vyžadují zlepšení. Zaměstnanec má někdy obtíže, které je však schopen sám nebo s pomocí nadřízeného či okolí zvládnout. Těžištěm jeho činnosti je nejčastěji provedení stanovených úkolů podle pracovních směrnic a příkazů, vlastní iniciativa se vyskytuje zřídka, není tedy častá

ani výrazná. Jeho práce vyžaduje častější kontrolu nadřízeného. Mívá potíže se zvládnutím nových postupů. Úroveň a kvalita pracovní činnosti je v souhrnu přijatelná a je možno ji ztotožnit s průměrným výkonem.

Stupeň 4 - nevyhovující (nepřijatelná úroveň výkonu)

Úroveň pracovního výkonu zaměstnance je nedostatečná, z hlediska požadavků úřadu nedosahuje potřebného standardu. Pracovní úkoly plní v nevyhovující kvalitě, nedodrží stanovené termíny. Pracovní schopnosti, zvládnutí nároků pracovní činnosti i přístup zaměstnance dávají pouze malé předpoklady zlepšení na standardní úroveň. Nedojde-li ke zlepšení úrovně, je žádoucí zvážit odchod zaměstnance pro závažné nedostatky v pracovní činnosti.

V případě potřeby je možno výslednou charakteristiku hodnoceného výkonu a pracovního chování zaměstnance doplnit o další poznatky, jež se týkají jak oblasti hodnocení práce, tak jeho schopností.

Článek 7

Zásady vedení hodnotícího rozhovoru

1. Pro objektivní hodnocení je důležité provádět průběžné hodnocení výkonu každého zaměstnance a hodnotit jej pouze na základě zjištěných a přesných informací.
2. Je nutné přesvědčit zaměstnance, že cílem hodnocení je konstruktivní pomoc, vedoucí k jeho zlepšování, rozvoji a tím i jeho konečnému prospěchu, nikoli pouze kritika.
3. Nikdy nezačínat rozhovor negativními skutečnostmi, ale pochvalou a spokojeností s některými aspekty pracovní činnosti hodnoceného, teprve potom přejít ke kritickým věcem.
4. V průběhu hodnocení je nezbytné rekapitulovat, např. kolikrát a zda vůbec byl zaměstnanec během hodnoceného období upozorněn na určité nedostatky v práci. Vytknutí chyb poprvé až během hodnotícího rozhovoru nejspíše u zaměstnance vyvolá pocit nerovného jednání nadřízeného.
5. Usilovat o společné řešení problémů, vedoucí ke vzájemné dohodě o formulaci dalších cílů pro osobní a pracovní rozvoj zaměstnance.
6. Je nezbytné dát možnost zaměstnanci vyjádřit svůj názor na hodnocení.
7. Nejúčinnější je hodnocení, na němž se podílel samotný zaměstnanec a kde pomohl sám stanovit svoje zaměření do budoucího období.

Článek 8

Nejčastější chyby při hodnocení

1. V procesu hodnocení je třeba se vyvarovat níže uvedených možných pochybení:
 - a) **Špatně zvolené měřítko stupnice hodnocení (špatné určení průměrného výkonu)**

Projevuje se buď přílišnou shovívavostí, kdy za průměrný výkon je považován nejhorší výkon, anebo naopak neúměrná náročnost vede k tomu, že je měřítkem standardu výkon nejlepších zaměstnanců, všichni ostatní jsou podprůměrní. Oba přístupy vedou ke snížení motivačního účinku hodnocení na výkon zaměstnanců.

b) Nivelizační trend v hodnocení (centralizační tendence)

Tato chyba spočívá v zúžení hodnotící stupnice směrem k průměru, tzn., že je tendence používat pouze střední, průměrné stupně hodnocení, nejsou používány nadprůměrné a podprůměrné stupně hodnocení. Z tohoto systému hodnocení vychází naprostá většina zaměstnanců jako průměrná. Hodnotitel se zbavuje nutnosti zdůvodnit uvedení nedostatku v práci a nedostatečně akceptuje velmi dobré, což je někdy vyvoláno snahou vyhnout se konfliktu. Výsledkem je snížení motivační účinnosti výsledku hodnocení.

c) Předčasné závěry (předpojatost nebo zaujatost hodnotitele)

Hodnotitel má zaměstnance zařazeného již předem, bez ohledu na fakta o současném výkonu zaměstnance. Patří sem i předsudky nebo zaujatost proti hodnocenému na základě postojů z minula, nebo konfliktu, který hodnotitel se zaměstnancem měl. Hrubým etickým, ale i protiprávním postojem je zaujatost z důvodu rasy, etnika, pohlaví – ve svých důsledcích může být skrytou formou diskriminace. Tato zaujatost vede ke zkreslení výsledků. Patří sem i odraz tzv. "haló efektu", tj. povýšení jednoho nápadného znaku práce a chování nad ostatní a jeho přenesení na celé pracovní chování.

d) Kumulativní chyba (zátěž minulosti)

Spočívá v tom, že jsou přenášeny pohledy na zaměstnance z minulého období, bez ohledu na výkon v posledním hodnoceném období. Tato skutečnost vede k tomu, že zaměstnanec má pocit, že jeho chování nemá vliv na hodnocení, že byl "otaxován" bez ohledu na jeho další snahu. V každém dalším hodnoceném období má být zaměstnanci poskytnuta možnost zlepšit své hodnocení.

e) Arogantní postoj (pouze já mám pravdu)

Hodnotitel nepřipouští možnost věcné diskuse k výsledku svého hodnocení, věcné a podložené argumenty hodnoceného neakceptuje. Má snahu přehlížet skutečnosti, které jsou ve prospěch hodnoceného.

f) Úmyslné chyby proti etice hodnocení (zneužití hodnocení)

Je to kategorie nejhorších chyb, které svědčí o nedostatku etiky hodnotitele. Jedná se např. o využití hodnocení k likvidaci a blokování pomyslné konkurence, nebo naopak o protěžování oblíbenců. Patří sem i projevy útvarového egoismu (nadsazování výsledků hodnocení u zaměstnanců vlastního útvaru). Potlačování těchto projevů je v rukou nadřízených hodnotitelů při hodnocení výsledků hodnocení podřízených hodnotitelů. Jejich přetrvávání může velmi negativně ovlivnit mezilidské vztahy v organizaci a poškodit celkové klima v organizaci.