

OBSAH

PŘEDMLUVA	9
ÚVOD	10
HODNOCENÍ OBECE	11
Hodnocení a měření	11
Hammondova matice	11
Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti	12
Hodnocení pracovníků nebo jejich chování?	13
KONTEXT ANEB Z ČEHO VŠEHO VYCHÁZÍME PŘI HODNOCENÍ PRACOVNÍKA	14
Nejdříve trochu teorie	14
Cíle	14
Zpětná vazba	14
Podmiňování	15
Proč organizace potřebuje hodnocení pracovníků	15
Změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie	15
Slaďování zájmů všech zúčastněných	16
Zvýšení výkonnosti	16
Kontext systému hodnocení	16
Hodnocení a firemní (organizační) kultura	17
Hodnocení a personální strategie	17
Hodnocení a motivační systém	17
SOUČASNOST A TRENDY V HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	18
Současnost a nedávná minulost	18
Trendy v současných systémech hodnocení	18
Studie GE	19
Elektronické prostředí	19
OBLASTI A CÍLE HODNOCENÍ ANEB CO VŠE MOHU U PRACOVNÍKA HODNOTIT A CO TÍM SLEDUJI	20
Tři oblasti hodnocení	20
Výstup	21
Vstup	21
Proces	21
Pracovní typy	21
Cíle hodnocení pracovníků	22
Hodnocení dle Lee Iaccocy	23
Hodnocení dle Jacka Welche	25
Hodnocení dvou oblastí	25

Diferenciace 20-70-10	26
KRITÉRIA HODNOCENÍ A JEDNOTKY MĚŘENÍ	28
Kritéria hodnocení dle jednotlivých oblastí	28
Kompetence a kompetenční modely	29
Co jsou kompetence a kompetenční model?	29
Jaké jsou výhody zavedení kompetenčního modelu	30
Jaké jsou požadavky na efektivní kompetenční model	30
Členění kompetencí	31
Členění kompetencí ze sociálněpsychologického hlediska	31
Členění kompetencí podle kompetenční orientace firmy	32
Typologie kompetenčních modelů	33
Kompetenční model Philip Morris International	34
Kompetenční model Skanska	36
Kompetenční model MotivC	37
Kompetenční model ConocoPhillips	37
Prodejní kompetence	41
„Jednotky“ měření	42
Stupnice, respektive škála měření	42
Trojdílná stupnice	42
Čtyřdílná stupnice	42
Pětidílná stupnice	43
Šestidílná stupnice	44
Sedmidílná stupnice	45
Desetidílná stupnice	45
Stodílná stupnice	45
Hodnotící stupnice	45
Neverbální hodnotící stupnice	46
Verbální hodnotící stupnice	46
Kombinované stupnice	46
Komparativní metody	46
Metoda určení pořadí – jednokriteriální hodnocení	47
Metoda přidělení bodů – vícekriteriální hodnocení	47
Metoda párového srovnávání	48
Metody nucené distribuce	49
Metoda 20-70-10	49
ZPĚTNÁ VAZBA	50
Co je vlastně zpětná vazba a k čemu je dobrá	50
Shrnutí	51
Jaké jsou podmínky účinné zpětné vazby	51
Zpětná vazba od druhých	52
Zpětná vazba poskytnutá sobě	52
Co do zpětné vazby nepatří	53

METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	54
Matice metod hodnocení	54
Hodnocení výkonu a hodnocení kompetencí	55
Volba metod hodnocení	55
Základní metody hodnocení pracovníků	55
Motivačně-hodnotící pohovor	56
MBO (Management by Objectives)	58
Doprovodné metody hodnocení	61
Metoda klíčové události	61
Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC)	63
360° zpětná vazba	66
Sociogram	69
Manažerský audit	72
Mystery shopping	74
Hodnocení potenciálu	75
Supervize a intervize	76
Ukázka vytvoření souboru metod	77
VÝSTUPY A NÁVAZNOSTI HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	78
Návaznost na odměňování	78
Návaznost hodnocení dělníků na odměňování	78
Převodník hodnocení na odměňování	80
Návaznost na rozvoj	82
Formulace rozvojových cílů, úkolů, metod a měření změny	82
Dohoda o rozvoji	82
IMPLEMENTACE SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	86
Nezbytné předpoklady efektivního systému hodnocení	86
Důsledná a přesvědčená podpora top managementu	86
Soulad systému hodnocení s firemní kulturou	86
Podpora cílů a strategie organizace	86
Akceptovatelnost pracovníky	87
Administrativní nenáročnost	87
Hodnotící a rozvojový aspekt hodnocení	87
Nepřetržitost hodnocení	88
Hodnocení hodnotícího systému	88
Zavádění systému hodnocení	88
Lesy SR – tvorba a implementace systému hodnocení	89
Tvorba kompetenčního modelu	89
Tvorba systému hodnocení	93
ORGANIZACE HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	99
Kdo je hodnotitelem	99
Přímý nadřízený	99
Metodický vedoucí, personalista, MOD (manažer rozvoje)	99
Příprava hodnotitelů	99

Zácvik hodnotitelů	100
E-learningový kurz hodnocení pracovníků	100
Příprava před samotným hodnotícím rozhovorem	101
Příprava hodnocených	102
Příprava před samotným hodnotícím rozhovorem	102
Časování hodnocení	103
Cyklus hodnocení	103
Pravidlo délky cyklu podle postavení v hierarchii	103
Doba hodnocení, respektive uzavření cyklu	103
Délka hodnotícího rozhovoru	103
Jak vést účinný hodnotící rozhovor	103
Místo konání	104
Fáze hodnotícího rozhovoru	105
Paradox hodnocení	107
PŘÍLOHY	108
Ukázka ze zprávy z 360° zpětné vazby	116
Skupiny kompetencí	119
Potenciál a jeho zhodnocení	123
POUŽITÁ LITERATURA	125
REJSTŘÍK	126