

OBSAH

PŘEDMLUVA	9
ÚVOD	10
HODNOCENÍ OBECNĚ	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 TRENDRY 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

KRITÉRIA HODNOCENÍ A JEDNOTKY MĚŘENÍ

Kritéria hodnocení dle jednotlivých oblastí

Kompetence a kompetenční modely

Co jsou kompetence a kompetenční model?

Jaké jsou výhody zavedení kompetenčního modelu

Jaké jsou požadavky na efektivní kompetenční model

Členění kompetencí

Členění kompetencí ze sociálněpsychologického hlediska

Členění kompetencí podle kompetenční orientace firmy

Typologie kompetenčních modelů

Kompetenční model Philip Morris International

Kompetenční model Skanska

Kompetenční model MotivC

Kompetenční model ConocoPhillips

Prodejní kompetence

„Jednotky“ měření

Stupnice, respektive škála měření

Trojdílná stupnice

Čtyřdílná stupnice

Pětidílná stupnice

Šestidílná stupnice

Sedmidílná stupnice

Desetidílná stupnice

Stodílná stupnice

Hodnotící stupnice

Neverbální hodnotící stupnice

Verbální hodnotící stupnice

Kombinované stupnice

Komparativní metody

Metoda určení pořadí – jednokriteriální hodnocení

Metoda přidělení bodů – vícekriteriální hodnocení

Metoda párového srovnávání

Metody nucené distribuce

Metoda 20-70-10

ZPĚTNÁ VAZBA

Co je vlastně zpětná vazba a k čemu je dobrá

Shrnutí

Jaké jsou podmínky účinné zpětné vazby

Zpětná vazba od druhých

Zpětná vazba poskytnutá sobě

Co do zpětné vazby nepatří

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
Akeptovatelnost 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	111
Skupiny kompetencí	119
Potenciál a jeho zhodnocení	122
POUŽITÁ LITERATURA	123
REJSTRÍK	124