

ÚVOD	9
I. Postavení hodnocení v systému řídicí práce	11
A. Pojetí hodnocení v řízení	14
B. Typy hodnocení	20
1. Formalizované hodnocení	21
2. Jednorázové a průběžné hodnocení	22
3. Komplexní hodnocení	24
4. Objektivní a subjektivní hodnocení	25
5. Experimentální hodnocení	26
6. Kolektivní hodnocení	27
7. Sebehodnocení	29
8. Kategorizace hodnocení podle jeho účelu	30
C. Funkce hodnocení	32
1. Poznávací funkce	34
2. Kádrová funkce	35
3. Funkce odměňování	36
4. Funkce motivační	38
5. Funkce výchovná	40
6. Funkce informační	42
7. Funkce poznávací (z hlediska pracovníka)	44
8. Funkce prokazování pracovníkových zásluh	45
9. Sociální funkce	47
10. Funkce tvorby organizačního klimatu	48
11. Organizátorská funkce	49

II. Metody hodnocení	53
A. Hodnocení verbální proti neverbálnímu	58
B. Neverbální metody hodnocení	61
1. Zatřídování	63
2. Srovnávání člověka s člověkem	64
3. Párové srovnávání	65
4. Sociometrická volba	66
5. Položkový seznam	67
6. Nucená volba	70
7. Stupnice	71
C. Metoda kritických případů	76
D. Metoda bilancování práce	78
E. Metoda nucené distribuce	80
F. Metoda kumulovaných bodů	82
III. Hodnotitelské chyby	85
A. Rysy osobnosti hodnotitele	89
1. Kontrast	90
2. Projekce	91
3. Mírnost	92
4. Neoprávněná generalizace	93
5. Submisivita	95
6. Předsudky	95
7. Neznalosti	98
8. První dojem	99
9. Haló efekt	100
B. Osobní cíle hodnotitele	102
1. Konformita	104
2. Obavy z ohrožení	105
3. Závist	107
4. Odveta	108
5. Vytváření „kliky“	109
6. Favoritismus	110

C. Hodnotitelské chyby podmíněné metodikou	113
1. Přecenění vztahu	113
2. Sériový efekt	115
3. Chyba vzdálenosti	116
4. Centrální tendence	118
5. Schematismus	119
IV. Kritéria hodnocení	121
A. Typy hodnotících kritérií	131
1. Kritéria a úrovně společenského řízení	131
2. Kritéria dílčí a kritérium celkové	131
3. Kritéria generalizovaná a konkrétní	132
4. Kritéria obecně platná a specifická	133
5. Kritéria parametrická a neparametrická	134
6. Kritéria hodnocení „potenciálu“ a „skutečnosti“	135
7. Kritéria osobnosti a jednání	136
B. Vztahy kritérií hlavní dimenze osobnost — výkonnost	139
C. Metodika výběru hodnotících kritérií	147
1. Příklad metodiky při výběru kritérií pro hodnocení neanalytickým přístupem	150
2. Příklad aplikace matematickostatistického postupu při vytváření struktury zobecněných kritérií	153
V. Případové studie	161
A. Experimentální hodnocení inženýrsko-technických a administrativních pracovníků v národním podniku Naveta, Jablonec n. Nisou	164
1. Výtah ze směrnice k provádění pravidelného hodnocení pracovníků	167
2. Diskuse o směrnici	170
3. Výsledky	176
B. Systém hodnocení ve Vítkovických železárnách Klementa Gottwalda, n.p., Ostrava-Vítkovice	200
1. Výsledky hodnocení v r. 1971	205
2. Komplexní hodnocení pracovníků v r. 1972	216

C. Motivační funkce hodnocení v národním podniku EPO Trutnov-Poříčí	223
1. Rozvoj iniciativy pracujících podniku EPO Trutnov, n. p.	224
2. Komentář	230
D. Rozbor výsledků hodnocení v národním podniku Doly Julia Fučíka, v Bílině	234
1. Ukázky náhodně vybraných komplexních hodnocení	239
2. Výsledky a diskuse	245
Přílohy: 1. Konstrukce hodnotících systémů	259
2. Hodnocení specifických znalostí řídicích pracovníků	260
Literatura	265
Rejstřík	271