

1. Obsah

Úvod	6
2. Řízení výkonnosti.....	6
1.1 Management a řízení výkonnosti	6
Hlavní funkce managementu jsou:.....	6
• plánování (stanovování cílů, vize, rozvrhu činnosti, rozpočtu, vytváření postupů a směrnic);	6
• organizace (vytváření organizační struktury, delegování, vztahy);	6
• vedení (rozhodování, komunikace, motivace, výběr a rozvoj);.....	6
• kontrola (stanovení výkonnostních standardů, měření výkonnosti, hodnocení, korekce výkonnosti).....	6
Řízení výkonnosti a pracovní hodnocení se týká všech uvedených funkcí.	6
1.2 Produktivita a řízení výkonnosti	6
1.3 Koncepce řízení výkonnosti.....	7
1.4 Cíl řízení výkonnosti.....	10
1.5 Východiska řízení výkonnosti	11
1.6 Principy řízení výkonnosti.....	11
1.7 Proces řízení výkonnosti.....	11
1.7.1. Dohoda o pracovní výkonnosti.....	12
1.7.2. Stanovení cílů	14
1.7.3. Plán výkonnosti	17
1.7.4. Rozhovor ke stanovení cílů.....	17
1.7.5. Průběžné řízení pracovní výkonnosti	18
1.7.6. Hodnocení dosažených výsledků.....	20
1.8. Řešení problémů pracovní výkonnosti	20
1.9. Selhání hodnocení výkonnosti.....	22
3. Postup pracovního hodnocení	23
2.1. Kritéria hodnocení.....	23
2.2. Metody hodnocení	23
2.3. Typy hodnocení dle zdroje	23
2.3.1. Sebehodnocení.....	24
2.4. Zavádění pracovního hodnocení v organizaci a problematika s tím spojená	25
2.4.1 Výběr systému	25
2.4.2. Rozvrh.....	25
2.4.3. Školení hodnotitelů	26
2.4.4. Monitorování hodnotitelů.....	26
4. Postup při hodnocení pracovníka.....	27

3.1. Hodnotící rozhovor.....	28
3.2. Zásady.....	29
3.3. Psychologie vedení hodnotícího rozhovoru - neverbální faktory	31
3.4. Hodnotitelské chyby.....	32
5. Závěry hodnocení a jejich návaznost na vzdělávání a odměňování.....	35
4.1. Hodnocení a jeho návaznost na vzdělávání a rozvoj.....	36
4.2. Hodnocení pracovníků jako podklad pro odměňování	37
6. Třistašedesátistupňová zpětná vazba (360° hodnocení)	39
Hodnocení nadřízených.....	40
Validita.....	40
Tým hodnotitelů.....	40
Navržení a zavedení programu.....	41
Využití výsledků hodnocení.....	42
Přínos programu.....	43
7. Návrh hodnotících kritérií pro 360 st. Zpětnou vazbu	44
8. 360° zpětná vazba	59
9. Hodnocení 360° - 360° Feedback	61
10. Porozumění hodnocení	78
Skórování	78
Popis klíčových kompetencí	79
Paprskový diagram klíčových kompetencí.....	80
Legenda k tabulkám.....	80
Tabulka klíčových kompetencí	82
Tabulka kompetence týmové práce.....	83
Tabulka kompetence adaptability a managementu změn.....	84
Tabulka kompetence seberozvoje	85
Tabulka kompetence motivace	86
Tabulka kompetence analytického myšlení	87
Tabulka kompetence integrity (čestnosti) a etického managementu	88
Tabulka kompetence komunikace	89
Tabulka kompetence rozhodování.....	90
Tabulka kompetence plánování a organizace	91
Tabulka kompetence vedení a inspirování jiných	92
Tabulka kompetence rozvoje jiných	93
Tabulka kompetence budování vztahů.....	94
Srovnání hodnocení českých a zahraničních kolegů.....	95
Silné stránky Vašeho chování.....	102

Slabé stránky Vašeho chování.....	102
11. Porozumění hodnocení	132
Tabulka celkového hodnocení manažerů podle referenčních skupin	134
Vennovy diagramy	135
Popis klíčových kompetencí	137
Srovnání průměrného sebehodnocení a hodnocení kolegů klíčových kompetencí manažerů	139
Srovnání průměrného hodnocení nadřízených a hodnocení podřízených klíčových kompetencí manažerů	141
Srovnání váženého a průměrného hodnocení ostatních hodnotitelů klíčových kompetencí manažerů	143
Graf vážených skóre klíčových kompetencí podle referenčních skupin.....	144
12.....	150
13. Response time - výklad.....	171