

Obsah

Předmluva (M. Brábniček)	9
Předmluva k českému vydání (J. Koubek)	11
Poznámky k českému překladu (J. Koubek)	13
Úvod	15
Část I Pozadí koncepce řízení pracovního výkonu	22
1. Základy a východiska řízení pracovního výkonu	23
Definice řízení pracovního výkonu	23
Krátká historie řízení pracovního výkonu	24
Hodnocení/klasifikace zásluh	25
Řízení podle cílů	28
Vývoj metod hodnocení	32
Hodnocení pracovního výkonu (verze ze 70. let)	32
Vstup řízení pracovního výkonu na scénu	34
Proč řízení pracovního výkonu?	39
Porovnání různých přístupů	41
2. Teoretický rámec řízení pracovního výkonu	42
Teoretická východiska	42
Hodnoty řízení pracovního výkonu	43
Význam, chápání výkonu	44
Faktory plynoucí ze souvislostí	48
Řízení pracovního výkonu a motivace	52
Řízení pracovního výkonu a psychologická smlouva	54
3. Kritika řízení pracovního výkonu	55
Přehled kritických pohledů	55
Názory autorů a badatelů	56
Důsledky	66
Část II Uplatňování řízení pracovního výkonu	69
4. Systémy řízení pracovního výkonu	71
Definování řízení pracovního výkonu	71
Řízení pracovního výkonu jako systém	74
Cíle řízení pracovního výkonu	75
Principy řízení pracovního výkonu	76

	Charakteristiky řízení pracovního výkonu	77
	Cyklus a postup při řízení pracovního výkonu	78
	Plánování výkonu a rozvoje	79
	Měřítko, ukazatele pracovního výkonu	83
	Dohoda o pracovním výkonu a rozvoji	85
	Řízení pracovního výkonu v průběhu roku	86
	Formální zkoumání a posuzování pracovního výkonu	87
	Analyzování a posuzování/hodnocení pracovního výkonu	87
	Etický rozměr	88
	Problémy řízení pracovního výkonu	89
	Efektivní řízení pracovního výkonu	90
5.	Řízení procesu řízení pracovního výkonu	93
	Jak by mělo být řízení pracovního výkonu řízeno?	93
	Co je třeba řídit?	94
	Přístup k řízení procesu řízení pracovního výkonu	94
	Dokumentace v řízení pracovního výkonu	95
	Počítači/sítěmi podporované řízení pracovního výkonu	98
	Role útvaru lidských zdrojů	104
6.	Zvládání nedostatečného výkonu	105
	Problém nedostatečného výkonu	105
	Zacházení s pracovníky s nedostatečným výkonem	106
Část III	Procesy řízení pracovního výkonu	111
7.	Stanovování cílů	113
	Principy stanovování cílů	113
	Cíle a zpětná vazba	114
	Typy cílů	114
	Chytré, jasné a pořádné – tedy SMART cíle	116
	Dobré cíle	116
	Propojování cílů	117
	Jak stanovovat cíle	118
8.	Zpětná vazba	121
	Definování zpětné vazby	121
	Povaha zpětné vazby	122
	Používání zpětné vazby	122
	Jak efektivní je zpětná vazba	123
	Návod na poskytování zpětné vazby	124
	Expertní systémy zpětné vazby	125

9.	Třistašedesátistupňová zpětná vazba	128
	Definování třistašedesátistupňové zpětné vazby	128
	Důvody pro třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu	129
	Použití třistašedesátistupňové zpětné vazby	130
	Metodologie třistašedesátistupňové zpětné vazby	130
	Třistašedesátistupňová zpětná vazba a hodnocení	131
	Efektivita třistašedesátistupňové zpětné vazby	133
	Třistašedesátistupňová zpětná vazba: výhody a nevýhody	135
	Zavádění třistašedesátistupňové zpětné vazby	135
	Vytváření kultury vysokého výkonu	248
10.	Zkoumání a posuzování pracovního výkonu	138
	Proces zkoumání a posuzování pracovního výkonu	138
	Setkání za účelem formálního zkoumání a posuzování pracovního výkonu	140
	Problémy spojené s formálním zkoumáním a posuzováním pracovního výkonu	141
	Příprava na setkání za účelem zkoumání a posuzování pracovního výkonu	153
	Sebehodnocení	155
	Provádění setkání za účelem zkoumání a posuzování pracovního výkonu	157
11.	Analyzování a hodnocení pracovního výkonu	160
	Na důkazech založené řízení pracovního výkonu	160
	Analyzování pracovního výkonu	161
	Proces klasifikování	163
	Klasifikační stupnice	165
	Povinné rozdělení	169
	Klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování	172
	Stupnice pro pozorování pracovního chování	173
	Argumenty pro a proti klasifikování	174
	Alternativy ke klasifikování	178
	Závěry	183
12.	Koučování	184
	Definování koučování	184
	Proces koučování	185
	Přístup ke koučování	186
	Metody koučování	187
	Dovednosti koučování	190
	Vytváření kultury koučování	190

Část IV	Řízení pracovního výkonu v praxi	193
13.	Šetření o řízení pracovního výkonu	195
	CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development)	195
	E-reward	197
	Houldsworth a Jirasinghe (2006)	198
	Lawler a McDermott	199
	The Institute of Employment Studies	200
	Work Foundation	201
14.	Modely řízení pracovního výkonu	203
	Astra-Zeneca company	204
	CEMEX	204
	Centrica	204
	DHL	205
	HalifaxBoS	206
	Pfizer Inc.	206
	Raytheon	206
	Royal College of Nursing	207
	Standard Chartered Bank	208
	Victoria and Albert Museum	209
	Yorkshire Water	209
	BP Lubricants	210
15.	Reakce na řízení pracovního výkonu	211
	Tematické diskusní skupiny	211
	Tematické diskusní skupiny: organizace A (podnik finančních služeb)	213
	Tematické diskusní skupiny: organizace B (průmyslový podnik)	215
	Tematické diskusní skupiny: organizace C (call centrum, kontaktní středisko)	216
	Tematické diskusní skupiny: organizace D (podnik zabývající se průzkumem ropných nalezišť)	221
	Tematické diskusní skupiny: organizace E (instituce lokální správy)	224
	Tematické diskusní skupiny: organizace F (charita)	227
	Souhrnný komentář ke zjištěním na základě tematických diskusních skupin	228
16.	Účinek řízení pracovního výkonu	230
	Jak se očekává, že řízení pracovního výkonu zlepší pracovní výkon	230
	Prokazování vlivu	231
	Důkazy z výzkumu	233
	Závěry	236

Část V	Aplikace řízení pracovního výkonu	237
17.	Řízení pracovního výkonu organizace	239
	Proces řízení pracovního výkonu organizace	240
	Strategický přístup k řízení pracovního výkonu organizace	241
	Podnikové systémy řízení pracovního výkonu	244
	Způsobilost organizace	246
	Řízení pracovního výkonu a řízení lidského kapitálu	247
	Řízení pracovního výkonu a řízení talentů	248
	Vytváření kultury vysokého výkonu	248
	Měření výkonu	251
18.	Řízení pracovního výkonu týmu	260
	Týmy a pracovní výkon	260
	Pracovní výkon jednotlivých členů týmu	261
	Týmové schopnosti	261
	Definice týmu	262
	Měřítko pracovního výkonu týmů	262
	Procesy řízení pracovního výkonu týmu	264
19.	Řízení pracovního výkonu a učení a vzdělávání	267
	Pomáhání lidem, aby se prostřednictvím řízení pracovního výkonu učili	267
	Příležitosti k učení a vzdělávání	268
	Plánování osobního rozvoje	269
20.	Řízení pracovního výkonu a odměňování	271
	Řízení pracovního výkonu a nepeněžní odměny	271
	Řízení pracovního výkonu a peněžní odměna	272
Část VI	Vytváření a udržování systému řízení pracovního výkonu ..	277
21.	Vytváření systému řízení pracovního výkonu	279
	Rámec, kostra vytváření	279
	Fáze vytváření	280
	Faktory odrážející podmínky a souvislosti	281
	Přístup k vytváření	282
	Program vytváření systému řízení pracovního výkonu	285
22.	Role liniových manažerů v řízení pracovního výkonu	292
	Role liniových manažerů v řízení pracovního výkonu	292
	Problémy role liniových manažerů v řízení pracovního výkonu	293
	Vyrovňování se s problémy	294

	Získávání oddanosti liniových manažerů	295
	Rozvíjení dovedností	297
23.	Učení a vzdělávání týkající se řízení pracovního výkonu ...	299
	Důvody pro řízení pracovního výkonu	299
	Přispění	300
	Dovednosti	300
	Formální vzdělávání	300
	Méně formální vzdělávání	305
24.	Vyhodnocování řízení pracovního výkonu	306
	Kritéria	306
	Metoda	307
	Obvyklý přístup	308
	Příloha A: Soubor nástrojů pro řízení pracovního výkonu	310
	Příloha B: Řízení pracovního výkonu: Případové studie	352
	Literatura	380
	Věcný rejstřík	392
	Jmenný rejstřík	397