

## 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. Třistašedesátstupňová 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
<b>Skórování .....</b>	<b>78</b>
<b>Popis klíčových kompetencí .....</b>	<b>79</b>
<b>Paprskový diagram klíčových kompetencí.....</b>	<b>80</b>
<b>Legenda k tabulkám.....</b>	<b>80</b>
<b>Tabulka klíčových kompetencí .....</b>	<b>82</b>
<b>Tabulka kompetence týmové práce.....</b>	<b>83</b>
<b>Tabulka kompetence adaptability a managementu změn.....</b>	<b>84</b>
<b>Tabulka kompetence seberozvoje .....</b>	<b>85</b>
<b>Tabulka kompetence motivace .....</b>	<b>86</b>
<b>Tabulka kompetence analytického myšlení .....</b>	<b>87</b>
<b>Tabulka kompetence integrity (čestnosti) a etického managementu .....</b>	<b>88</b>
<b>Tabulka kompetence komunikace .....</b>	<b>89</b>
<b>Tabulka kompetence rozhodování.....</b>	<b>90</b>
<b>Tabulka kompetence plánování a organizace .....</b>	<b>91</b>
<b>Tabulka kompetence vedení a inspirování jiných .....</b>	<b>92</b>
<b>Tabulka kompetence rozvoje jiných .....</b>	<b>93</b>
<b>Tabulka kompetence budování vztahů.....</b>	<b>94</b>
<b>Srovnání hodnocení českých a zahraničních kolegů.....</b>	<b>95</b>
<b>Silné stránky Vašeho chování.....</b>	<b>102</b>

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