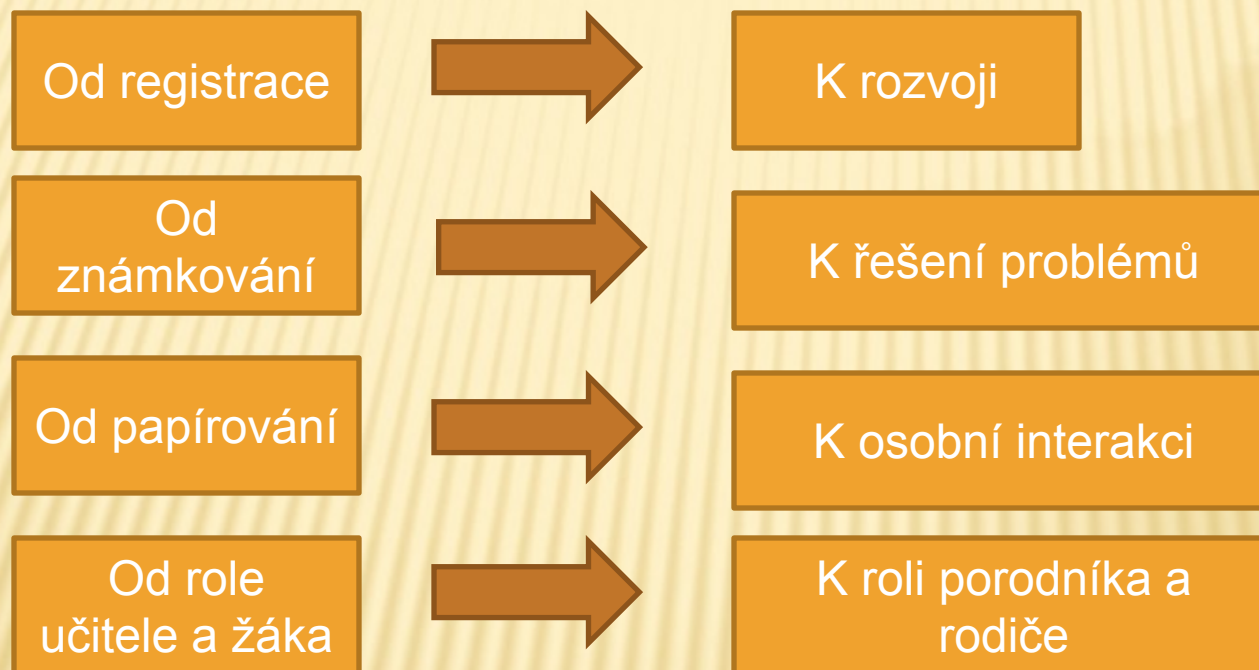


HODNOCENÍ PRACOVNÍHO CHOVÁNÍ

VÝZNAM HODNOCENÍ Z HLEDISKA ORGANIZACE

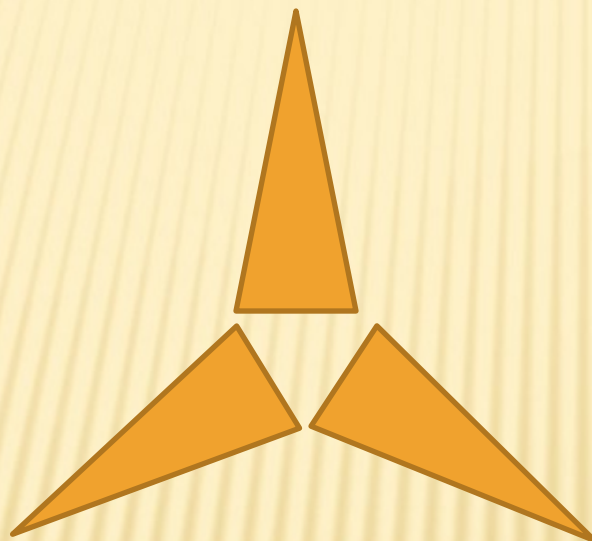
- × Změna či posílení organizační kultury.
- × Vzájemné sladování zájmů.
- × Zvyšování výkonnosti.

TRENDY V SYSTÉMECH HODNOCENÍ



OBLASTI HODNOCENÍ

Výstup (výkon)



**Vstup (předpoklady) = potenciál +
způsobilost + praxe**

Proces: pracovní chování, přístup

VÝSTUP (VÝKONNOST)

- × Měřitelné výsledky práce
- × Použité metody:
 - + **Přímé hodnocení výstupu:** chybovost, počet obchodních schůzek, náročnost a množství splněných úkolů.
 - + **Nepřímé:** hodnocení na slovní nebo číselné stupnici

VSTUP A PROCES

- × Vstup: způsobilosti – dovednosti potřebné k výkonu práce.
 - + **Příklady dovednosti:**
 - × Zadávat text pomocí klávesnice
 - × Nabídnout produkt (službu) zákazníkovi
 - × Řídit auto
 - × Napsat pracovní smlouvu
- × **Přístup:**
 - + Kvalita plnění pracovních povinností
 - × Dodržování postupů a pokynů (porušení – přestupky).
 - + Míra iniciativy nad rámec povinností.
 - × Podněty na zlepšení pracovních postupů, upozornění na možné problémy,...
 - + Přístup k firemním zájmům

CÍLE HODNOCENÍ

1. Identifikovat skryté předpoklady pracovníka.
2. Vytvářet poklady pro rozhodnutí v oblasti odměňování.
3. Poskytnout pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak dobře pracuje.
4. Identifikovat potřeby rozvoje – nedostatečné dovednosti pracovníků.

Dominantní cíl: Zlepšovat výkon v budoucnosti.

ZPĚTNÁ VAZBA

- ✘ Základní funkce: kontrola realitou.
- ✘ Podmínky: otevřenost, oboustranná komunikace.
- ✘ Efektivní ZV:
 - + Informujeme o chování.
 - + Popisujeme chování ne osobnost.
 - + Prezentujeme konkrétní informace ne zobecňující soudy.
 - + S krátkým časovým odstupem od události.
 - + Písemné poklady
- ✘ Cíl: přejetí ZV a změna chování v budoucnosti.
- ✘ Co do ZV nepatří: změkčování pozitivními tvrzeními, otázky.

METODY HODNOCENÍ

Zaměření	H. vstupů	H. Procesu	H. Výstupu
Minulost	H. Praxe	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Přítomnost	AC, DC Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360 zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize	Management by objectives

HODNOTÍCÍ POHOVOR

- ✘ Obvykle zahrnuje všechny čas. rozměry
- ✘ Může pokrývat všechny oblasti (vstup, proces, výstup)
- ✘ Typicky dvě části: sebehodnocení a hodnocení nadřízeným pracovníkem

VYBRANÉ METODY – M. KLÍČOVÉ UDÁLOSTI

- ✘ Záznam jedné pozitivní a jedné negativní události v daném časovém intervalu.
- ✘ Lze využít i pro koncipování změn a rozvoje.
- ✘ **Orientace na konkrétní situaci** – vede hodnotitele, aby poskytoval bezprostřední zpětnou vazbu.

VYBRANÉ METODY - 360 ZPĚTNÁ VAZBA

- ✘ Více zdrojové hodnocení zaměřené na hodnocení **přítomnosti a procesu**
- ✘ **Skupiny hodnotitelů:** nadřízení, kolega, podřízený, zákazník...
- ✘ Využití různé míry anonymity respondentů
- ✘ **Výhoda:** koncentrovanost a utříděnost informací – užitečný poklad pro rozvojový plán.

VYBRANÉ METODY – MYSTERY SHOPPING

- ✘ Pozorování na místě zaměřené na hodnocení výstupů – obvykle chování.
- ✘ Hodnotitelé vystupují jako zákazníci – jejich identita je utajena.
- ✘ **Využití:** především při přímém prodeji
- ✘ **Nutná součást:** pozorovací plán.
- ✘ **Omezení:** Jedná se pouze o malý výsek chování, na jeho základě nelze generalizovat.

TECHNIKY HODNOCENÍ

× Neanalytické

- + Metoda pořadí prací
- + Párové porovnávání
- + Klasifikační metoda (dle katalogu tříd)
- + Benchmarking (porovnávání s modelovou prací sloužící za vzor)(role, výsledky, znalosti, schopnosti)

× Analytické

- + Bodovací metoda (faktory – důležitost a úroveň naplnění)

VÝSTUPY A NÁVAZNOSTI HODNOCENÍ

× Ná vaznost na odměňování

+ Destruktivní:

- × Málo diferencující hodnocení i odměňování.
- × Na základě hodnocení je pouze ubírá z odměn.

+ Konstruktivní:

- × Srozumitelná vazba mezi hodnocením a odměňováním.
- × Vazba hodnocení na bonusy i pobídky.

× Ná vaznost na rozvoj – výstupem z hodnocení je dohoda o rozvoji.