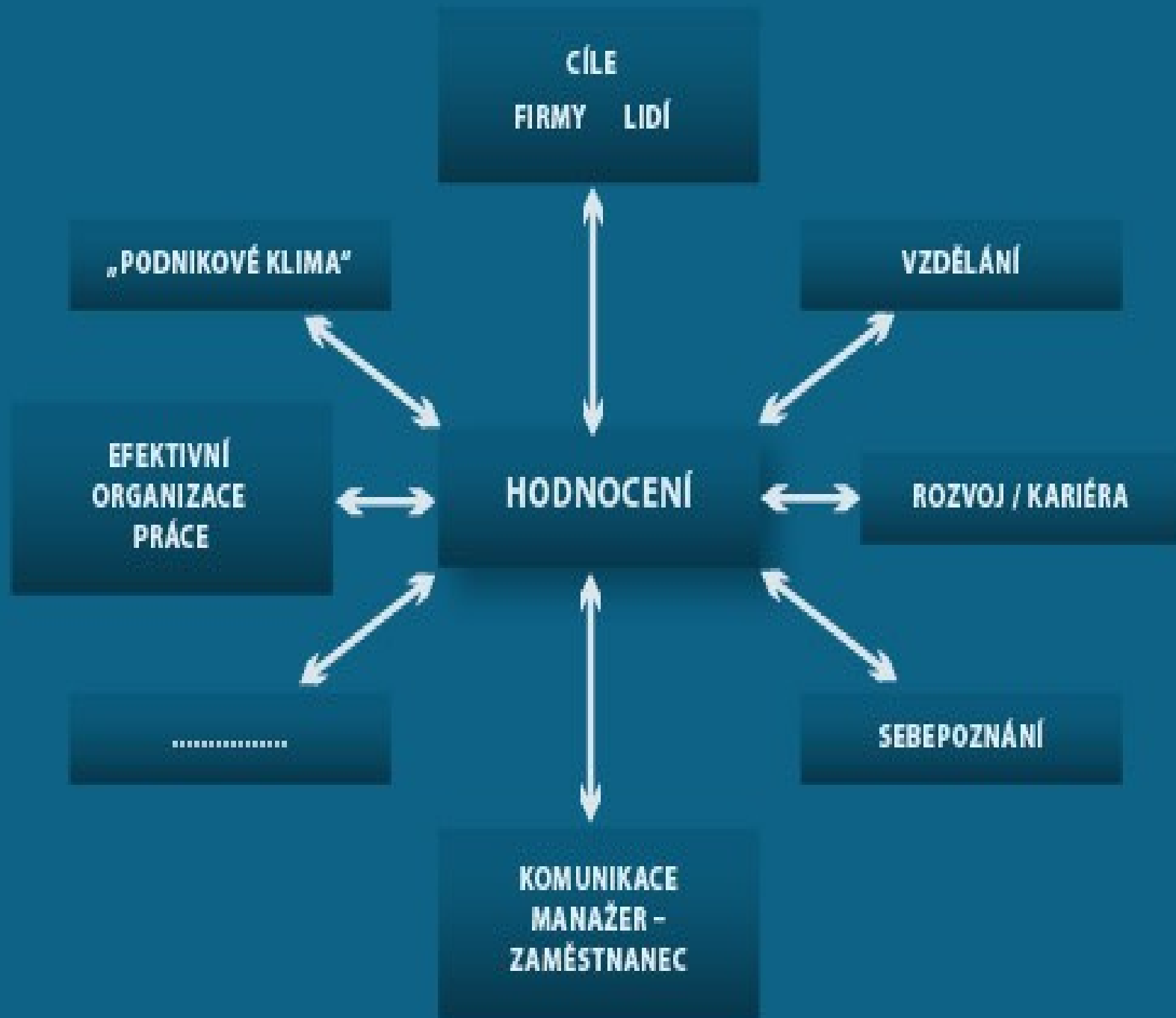


Hodnocení pracovníků



Základní teoretické principy:

- **teorie cílů (nestačí jen SMART *Self-Monitoring, Analysis, and Reporting Technology* !!!) ⇒ MBO = „Management by Objectives“)**
- **zpětná vazba**
- **podmiňování**

Proč vůbec hodnotit?

- změna či posílení organizační kultury a komunikační strategie
- sladování zájmů všech zúčastněných
- zvýšení výkonnosti
- motivace prostřednictvím zpětné vazby
- upřesnění dalšího kariérového růstu a profesního rozvoje...

NAVRH SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

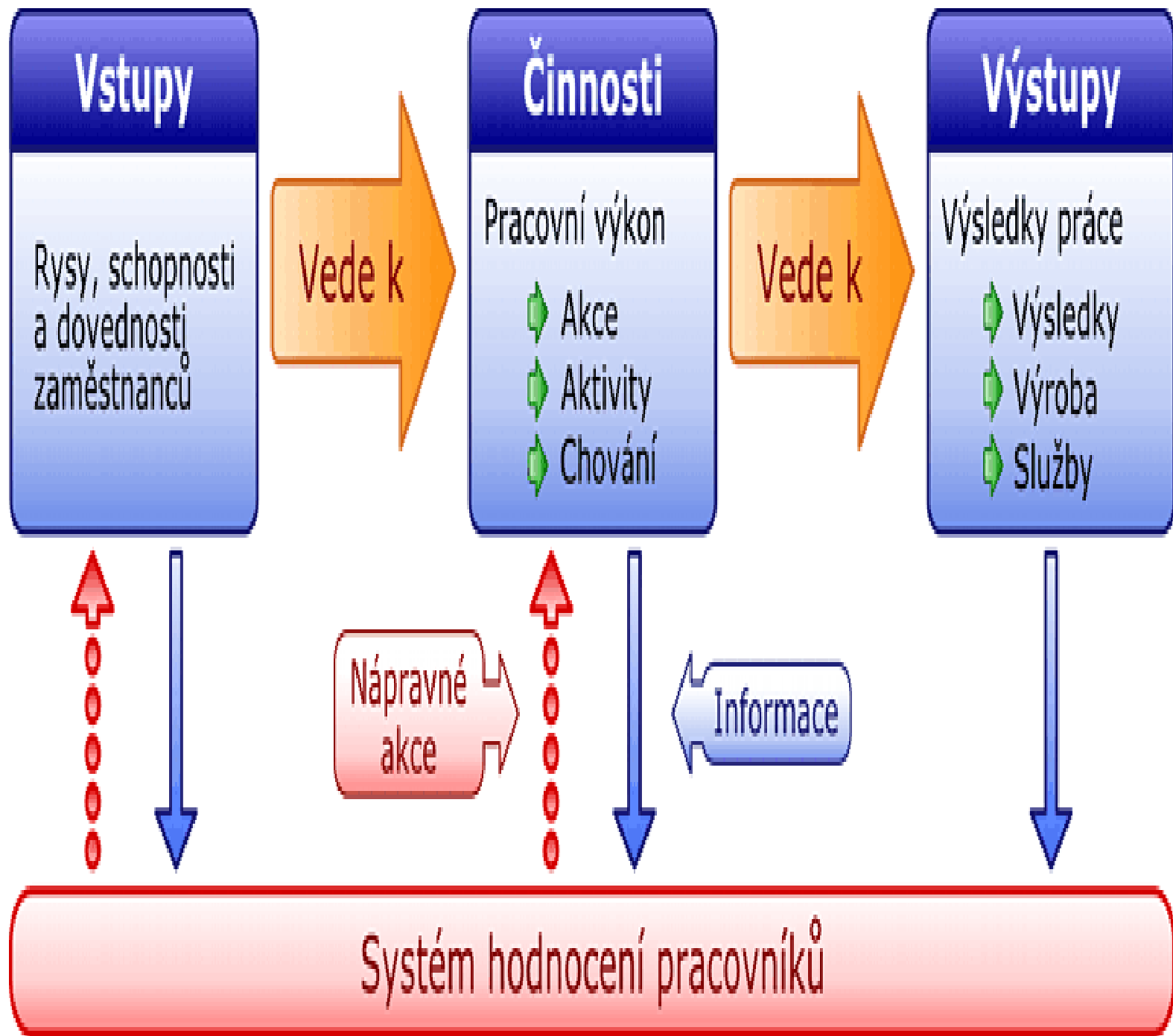




3 hlavní oblasti hodnocení:

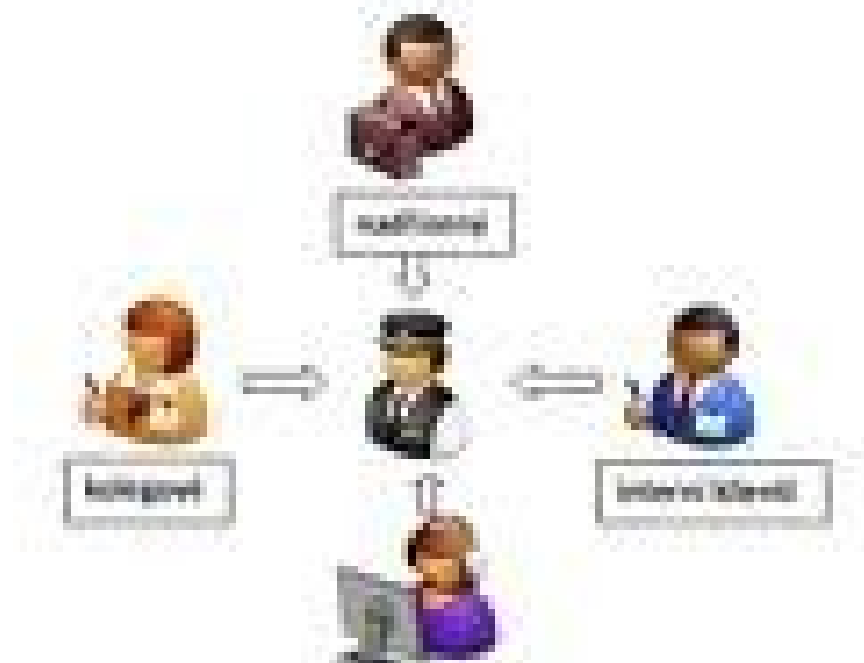
- vstup
- proces
- výstup

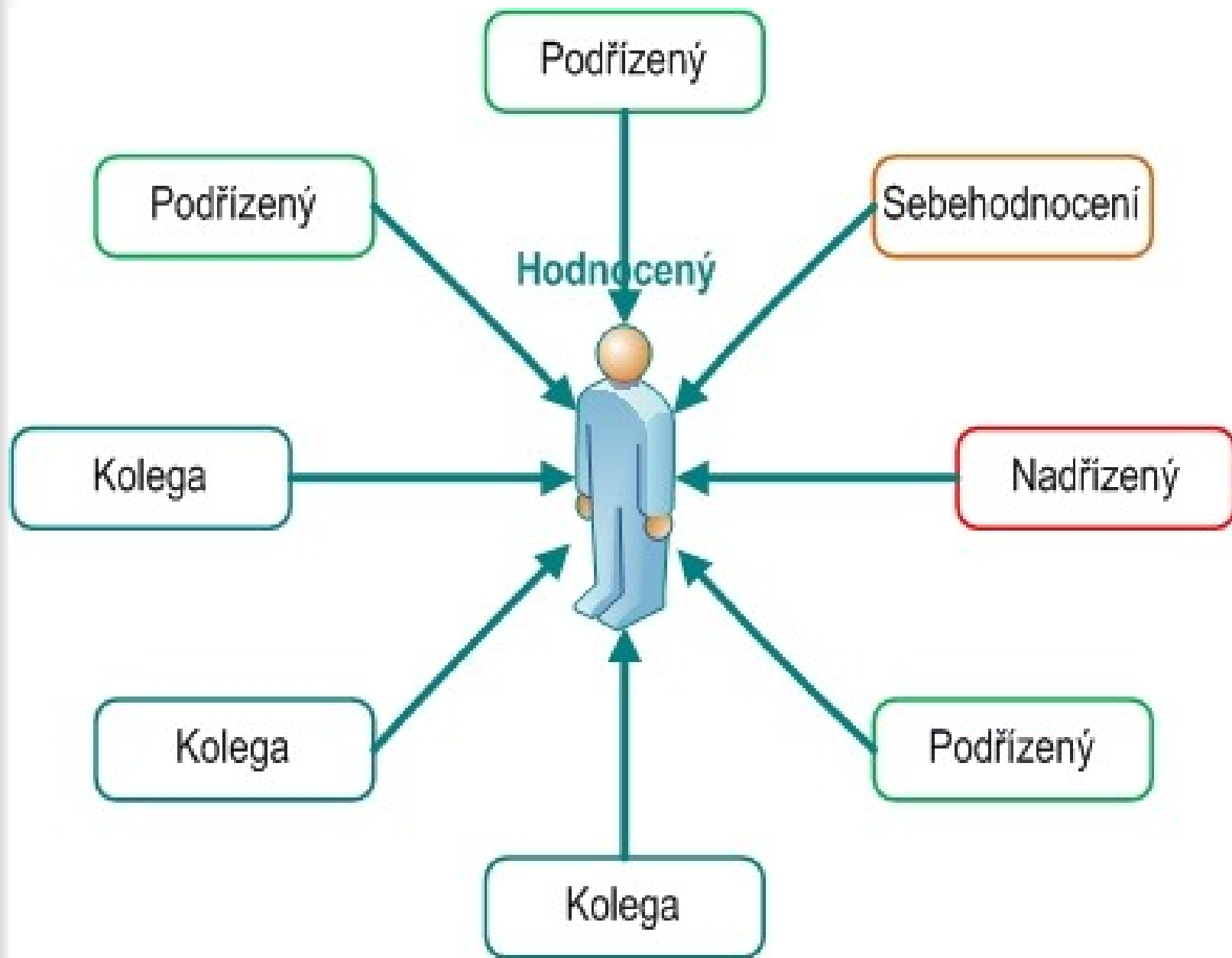




Typy hodnocení

- **každodenní styk**
- **hodnocení při dosažení výsledků**
- **finanční hodnocení**
- **systematické hodnocení**






Kdo může hodnotit?

- výhradně přímý nadřízený
- role psychologa???

Fáze procesu hodnocení:

1. určení požadavků, které jsou nezbytné pro výkon funkce
2. rozhodnutí a příprava optimálních hodnotících metod
3. příprava vedoucích na hodnocení

- 
4. s každým hodnoceným zaměstnancem prodiskutovat připomínky a závěry, informovanost by měla být vzájemná
 5. stanovení budoucích výkonnostních cílů



AD 1) „koho a co“ hodnotit

- požadavky – vychází z popisu pracovního místa a z kompetenčních modelů
- kompetence = soubor různých předpokladů k určité činnosti
- kompetenční model = určitým způsobem uspořádané kompetence

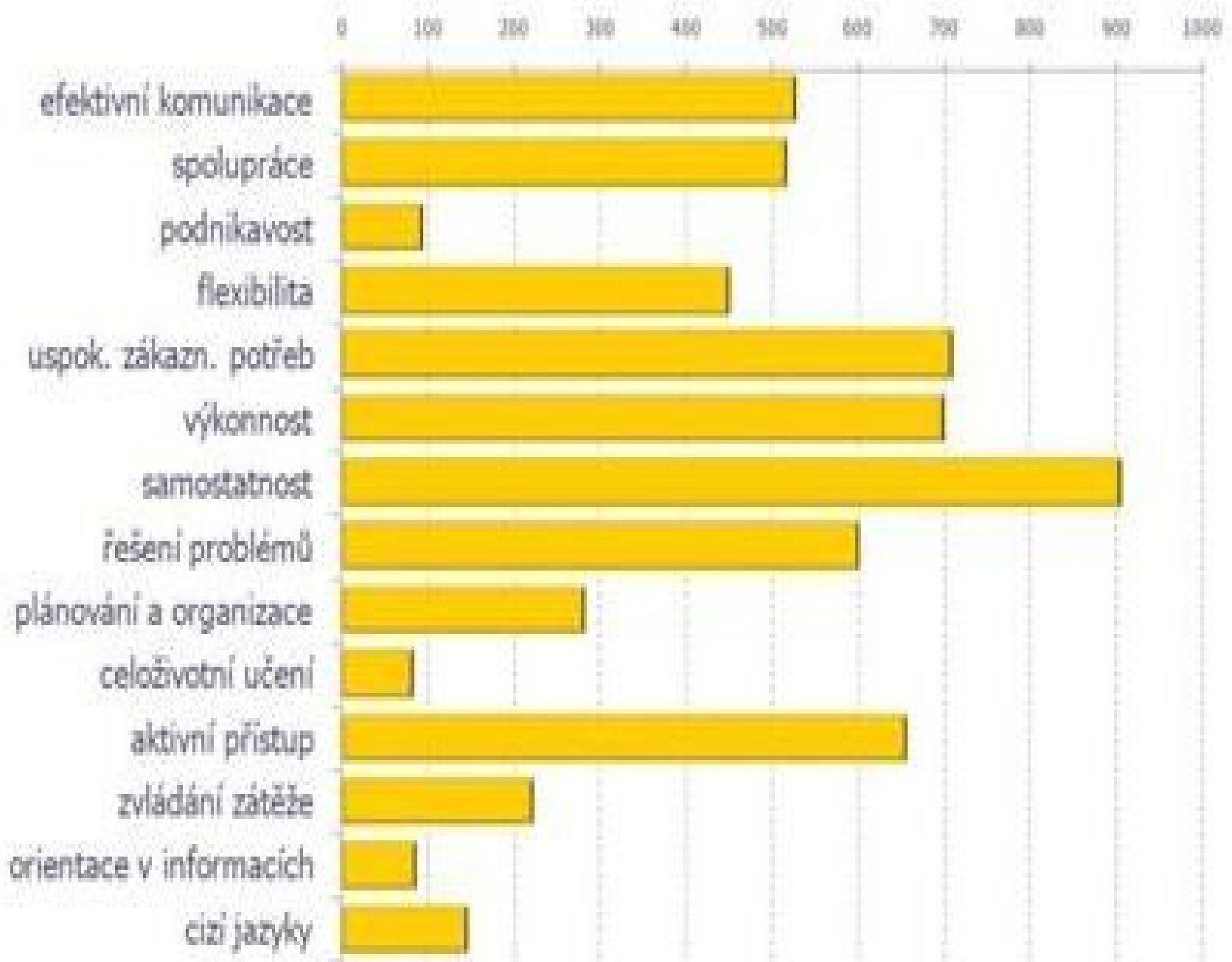
Dobrý kompetenční model:

1. vychází z očekávání =
role – pozorovatelné chování
1. obsahuje max. 10 – 12 kompetencí
2. spojuje firemní hodnoty a náplň práce

4. platí pro všechny (nebo aspoň klíčové) pozice
5. je sdílený = byl vytvořen nejen shora, ale i zdola a je neustále ožívován

Respektuje základní hlediska:

- sociálně psychologické
- marketingově organizační



Kompetenční model zahrnuje:





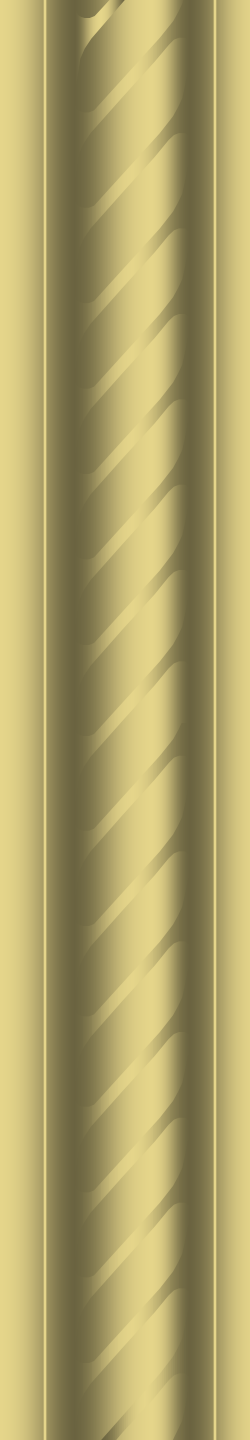
AD 2) „jak a čím“ hodnotit

- jednotky měření
- stupnice:
 - tříbodová, čtyřbodová, pětibodová, šestibodová, sedmibodová
 - neverbální (grafické a numerické), verbální, kombinované

Komparativní metody:

- srovnání pracovníků mezi sebou podle předem stanovených kritérií
- význam mají zejména u jednoznačně měřitelných kritérií
- vhodné pro individualistické a soutěživé prostředí
- metoda určení pořadí, metoda přidělení bodů, metoda párového srovnávání, metoda nucené distribuce

Metody hodnocení druhými:	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Zaměření na minulost	zhodnocení praxe, certifikáty	metoda klíčových události	záznam a srovnání výsledků
Zaměření na přítomnost	AC, DC, manažerský audit, zkouška	sociogram 360° ZV	mystery shopping, pozorování
Zaměření na budoucnost	hodnocení potenciálu	supervize intervize	MBO

- 
- nutné zachování srovnatelnosti a dodržování stejných hodnotících kritérií pro hodnocení
 - zásady vedení rozhovoru a poskytování zpětné vazby
 - chyby v hodnocení – viz chyby v soc. percepci a psychometrika



AD 4) fáze hodnotícího pohovoru:

- 1. úvodní část
přivítání, navázání kontaktu, časové vymezení, smysl a cíl setkání
- 2. zpětná vazba
- 3. formulace cílů
cíle pracovní, rozvojové
- 4. závěr a sdělení dalších informací
rekapitulace, odsouhlasení

Hodnocení nadřízeným:

- pozitivní hodnocení
- rezervy
- perspektiva
- návrh řešení, opatření, stanovení cílů



● JAKÁ JE ROLE PSYCHOLOGA?





Literatura

- Hroník, F. (2006): Hodnocení pracovníků. Praha: Grada.
- Kubeš, M., Šebestrová, L. (2008): 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. Praha: Grada.
- Mikuláščík, M. (2003): Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada
- Wagnerová, I. (2008): Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada
- http://www.careeronestop.org/COMPETENCYMODEL/pyramid_definition.aspx
- <http://www.careeronestop.org/COMPETENCYMODEL/Pyramid.aspx>
- <http://online.onetcenter.org/find/>
<http://www.who.int/employment/competencies/en/>

DĚKUJI ZA POZORNOST

