

Postup při evaluaci organizace a hodnocení úrovně kompetencí v Hodnoticím modulu How 2 Know (H2K)

Využití metody: Realizace evaluace a hodnocení v organizaci

Facilitátor: v některých částech

Ideální počet účastníků: všichni pracovníci organizace

Základní pomůcky: Počítače, přístup na Internet, Flipchatr, flipové papíry, lektorský kufr

Vhodná aplikace:

1. Seznámení vedení organizace s on-line Hodnoticím modulem H2K

Konzultant přijíždí do organizace a prezentuje komplexní systém evaluace organizace, možnosti H2K při evaluaci organizace a při hodnocení úrovně kompetencí jejich pracovníků.

Tento krok nemusí proběhnout fyzicky, ale za pomoci materiálů o H2K.

2. Rozhodnutí organizace o evaluaci organizace a (nebo) hodnocení úrovně kompetencí

Zde si vedení organizace definuje cíle této akce. Rozhoduje se, v jakém modelu evaluaci organizace a hodnocení úrovně kompetencí absolvuje (pro zjednodušení stačí model evaluace organizace).

Možnosti na výběr:

Modely pro měření organizace

- Model Organizace
- Model Velká nezisková organizace
- Model Malá nezisková organizace
- Model Škola
- Model SVČ

Modely pro hodnocení úrovně kompetencí

- Model Vedení organizace
- Model Učitelské kompetence
- Model Klíčové kompetence

Na konci tohoto setkání by mělo padnout rozhodnutí, který model hodnocení organizace si vedení vybralo.

3. Výběr oblastí a podoblastí měření

Organizace se rozhoduje o tom, zda přijme vybraný model evaluace beze změn, nebo si jej bude chtít upravit na svoje podmínky, to znamená ubrat otázky o stavu organizace a případně přidat otázky svoje.

4. Diagnostický workshop

V případě, že se vedení organizace rozhodne upravit vybraný evaluační model, je vhodné realizovat s pracovníky organizace tzv. diagnostický workshop, na němž se pracovníci rozhodnou pro oblasti, které chtějí tímto evaluačním modelem analyzovat.

Diagnostický workshop je jednodenní či vícedenní setkání s vybranými pracovníky organizace. Je realizován s pomocí konzultanta (může probíhat i bez konzultanta).

Konzultant pomáhá organizaci nalézt její priority. V průběhu setkání se mapují činnosti, kterými se organizace zabývá a kterými se plánuje zabývat. Z těchto činností se vyberou ty, které jsou pro organizaci prioritní - které mají vliv na chod organizace.

Výstupem diagnostického workshopu je seznam prioritních oblastí, podoblastí a otázek.

Příklad:

Oblast: Pracovníci

Podoblast (činnost): Vzdělávání pracovníků

Otázka: Mají pracovníci svůj vzdělávací a rozvojový plán?

Zároveň zde vedení organizace definuje, jaké výstupy z evaluace organizace bude požadovat ke svému dalšímu rozhodování.

5. Zavedení organizace do systému

Organizace dodá konzultantovi podklady, aby mohl organizaci zavést do systému - viz tabulka:

| | | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|--------|------------|
| * NÁZEV: | | | |
| * ULICE: | | | |
| * SÍDLO: | | * PSČ: | |
| IČ: | | DIČ: | |
| * TYP ORGANIZACE: | ▼ | | |
| POVOLENY EVALUACE: | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| ¹ TEST EVALUACE: | ▼ | | |
| ¹ POČET EVALUACÍ: | | | |
| ZÁKAZ ZMĚN V HODNOCENÍ: | <input type="checkbox"/> | | |
| SADA ODPOVĚDÍ EVALUACE: | Výchozí sada | | ▼ |
| | Nová... | | Upravit... |
| ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA: | Základní výstup | | |
| POVOLENY KOMPETENCE: | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| ² TEST KOMPETENCE: | ▼ | | |

Vedení organizace se v tomto kroku musí rozhodnout, zda si celý systém bude administrovat samo nebo to bude požadovat po konzultantovi.

6. Seznámení pracovníků s připravovanou evaluací organizace

Vedení organizace musí komunikovat se svými pracovníky, vysvětlit jim cíle, záměry a důvody celé akce. Je důležité, aby pracovníci, kteří budou připravené formuláře vyplňovat, celou akci pochopili a ztotožnili se s ní. V opačném případě nemusí odpovídat podle pravdy. To může výsledky evaluace zkreslit.

7. Zavedení hodnotitelů do systému

V tomto kroku administrátor zavádí do systému všechny hodnotitele, kteří budou vyplňovat evaluační formuláře. Stačí vyplnit jméno, příjmení, e-mail a zaškrtnout práva, to jest v tomto případě "Test evaluace" a případně "Výsledky evaluace".

Je nutné mít vydefinováno, jaká práva a přístupy bude každý hodnotitel mít, například zda má právo vidět výsledky.

| | |
|------------------------------|--------------------------|
| * JMÉNO: | <input type="text"/> |
| * PŘÍJMENÍ: | <input type="text"/> |
| * E-MAIL / LOGIN: | <input type="text"/> |
| NEAKTIVNÍ: | <input type="checkbox"/> |
| ADMINISTRÁTOR SYSTÉMU: | <input type="checkbox"/> |
| ADMINISTRÁTOR SKUPINY: | <input type="checkbox"/> |
| SPRÁVCE FIRMY: | <input type="checkbox"/> |
| ADMINISTRÁTOR TESTŮ: | <input type="checkbox"/> |
| MANAŽER EVALUACE: | <input type="checkbox"/> |
| TEST EVALUACE: | <input type="checkbox"/> |
| VÝSLEDKY EVALUACE: | <input type="checkbox"/> |
| MANAŽER KOMPETENCE: | <input type="checkbox"/> |
| TEST KOMPETENCE: | <input type="checkbox"/> |
| TEST KOMPETENCE OSTATNÍ: | <input type="checkbox"/> |
| VÝSLEDKY KOMPETENCE: | <input type="checkbox"/> |
| VÝSLEDKY KOMPETENCE OSTATNÍ: | <input type="checkbox"/> |

8. Odeslání hesla a informativního mailu

Pomocí jednoho kliknutí odejde všem hodnotitelům (nebo jednotlivcům) heslo, díky kterému se dostanou do systému a mohou začít vyplňovat evaluační formuláře.

Spolu s heslem je dobré poslat e-mail, který hodnotitele informuje o tom, že evaluace je zahájena.

Příklad:

V nejbližší době Ti přijde automaticky generovaný mail od systému H2K (pokud ne, napiš mi, prosím). Bude obsahovat Tvoje přihlašovací údaje.

Do adresního řádku v Tvém prohlížeči zadáš adresu <http://h2k.aisis.cz/index.php> a poté v záhlaví stránky vpravo nahoře zadáš tyto došlé přihlašovací údaje (e-mailovou adresu a heslo).

Na úvodní stránce si můžeš přečíst stručné povídání o Hodnoticím modelu H2K. Vlevo na liště se kliknutím na "Vstup do testu" dostaneš do testovacího prostředí. Na následující stránce, kliknutím na "Hodnocení organizace", jsi už v hlavním menu hodnoticího nástroje (systém H2K umí hodnotit ještě jiné věci, ty však nemáš nyní k dispozici).

Prosím Tě o hodnocení ve všech nabídnutých oblastech. Nemusíš odpovídat na všechny otázky při jednom sezení. Do prostředí se rovněž dá vracet a své hodnocení můžeš upravovat. Odpovídáš samozřejmě kliknutím na zvolenou bodovou hodnotu vpravo od otázky - na každé stránce máš návod. Jakýkoliv komentář k testované oblasti lze vložit do okénka "poznámky účastníka", ale není nutné sem psát. Důležité je pokaždé ukončit odpovědi v testované podoblasti stiskem tlačítka "Uložit a zpět", jinak se Tvůj názor neuloží.

Nerozumíš-li nějaké otázce nebo si nejsi odpovědí jist/a, neodpovídej na ni hned. Zeptej se kolegy, šéfa apod. a potom se k otázce můžeš vrátit.

Otázky směřují k fungování celé firmy, ne jenom ředitele, vedení, apod. A každý to "fungování" hodnotí ze svého úhlu pohledu. Přístup k tomu prostě se selským rozumem a určitě to uděláš dobře :-)

Hodnocení proved' do termínu

S nejasnostmi se, prosím, obracej na mne. Máš-li nápad, kdo další by mohl hodnocení provést (některý externista, který „do nás fakt vidí“ apod.), dej mi vědět.

Ještě jednou děkuji.

podpis

9. Vyplňování evaluačních formulářů

Hodnotitelé odpovídají na připravené otázky on-line způsobem, to znamená z jakéhokoli místa, kde je možné připojit se k internetu. Po vyplnění evaluačních otázek prvním hodnotitelem generuje systém první výsledky.

Administrátor organizace může sledovat, kdo ještě nemá vyplněno, a případně hodnotitele upozornit na blížící se termín ukončení hodnocení.

10. Prezentace

V případě zájmu ze strany organizace může přijet konzultant a prezentovat výsledky buďto vedení organizace nebo všem pracovníkům. Následně může organizaci pomoci vytvořit na základě výsledků realizační (akční) plán.

11. Eliminace názorového rozptylu

Názorový rozptyl znamená, jak se hodnotitelé shodují nebo neshodují v názoru na danou otázku. Pokud se všichni hodnotitelé naprosto shodnou (všichni dají stejnou škálu), je konečný výsledek nula, což je ideál. Pokud se začnou v názorech lišit, začne se rozptyl zvyšovat. Kritické je zde číslo jedna. Jakmile otázka dosáhne v rozptylu číslo jedna a výše, je třeba se jí zabývat a diskutovat o ní.

Cílem tohoto kroku je sladit názory všech hodnotitelů na otázky, ve kterých se výrazně neshodují, a to ideálně na společném setkání.

Na tomto setkání vedoucí vysvětlí, že následující hodnocení není již názorovým průzkumem, ale je nutné pracovat s fakty (dokládat skutečnost podklady a důkazy). Zdůrazní, že shromažďování důkazů má zásadní význam pro sladění názorů. Hodnocení na základě důkazů je založeno na faktech, tzn. na zřejmých a snadno doložitelných důkazech. Jednou z hlavních prací účastníků hodnotícího setkání je tedy shromažďování důkazů, kterými hodnocené skutečnosti podloží. Hodnocení má vést ke konsensu, tzn. ke shodě účastníků. Poté účastníci probírají otázky (výroky) s kritickým názorovým rozptylem a definují fakta (důkazy, že to tak je). Vedoucí se ptá: "Jak poznáme, doložíme, že máme Školní vzdělávací program?" "Jaký je doklad toho, že všichni jej znají a pracují v souladu s ním?"

Tímto způsobem proberou všechny otázky, u kterých byl kritický názorový rozptyl (1 a více) nebo názorová neshoda (0,8 - 1). Cílem je dosažení shody.

Po sladění názorů může administrátor hodnotitelům otevřít evaluační model a hodnotitelé mohou změnit své odpovědi. Výsledkem by měly být odpovědi bez názorového rozptylu hodnotitelů.

12. Závěrečná zpráva

System vygeneruje závěrečnou zprávu, s níž je nutné dále pracovat. Členové realizačního týmu ji musí dobře prostudovat, aby na jejím základě dokázali navrhnout opatření, která dostanou organizaci na vyšší úroveň.

13. Priority

Závěrečná zpráva (nebo další výstupy v H2K) poukáže na řadu otázek, které jsou identifikovány jako slabé stránky organizace. Slabých stránek může být celá řada. Jejich identifikace je důležitý výsledek evaluace organizace.

Realizační tým v tomto kroku musí identifikovat největší nedostatky organizace, tedy slabé činnosti, u nichž je nejurgentnější učinit opatření. Navrhe oblasti, podoblasti a konkrétní otázky pro zlepšování, tj. přeměnu slabých stránek v silné.

Není možné realizovat všechno a hned. Je třeba definovat skutečné priority k řešení a těmi se pak zabývat.

Ke zvolení a identifikování priorit pro činnosti, se kterými bude organizace dále pracovat, lze využít například "Slabé stránky", který systém H2K dokáže automaticky vygenerovat.

14. Akční (realizační) plán

Evaluace organizace se stává užitečnou jen tehdy, je-li převedena do konkrétních cílů a úkolů k eliminaci slabých stránek. K tomu slouží tzv. akční plán, jenž rozpracovává určené priority, které významným způsobem přispějí k zlepšení činností organizace.

Ke každé definované prioritě je třeba vytvořit systém nápravných opatření, která povedou k odstranění všech negativ. K tomu je nutné určit termín splnění a přiřadit zodpovědnou osobu.

Akční plán obsahuje zejména:

- Předmět řešení – definice předmětu řešení, včetně popisu očekávaných vlivů, např. na ostatní činnosti.

- Definování tzv. vlastníka řešené činnosti – jmenování osoby odpovědné za zlepšení identifikované činnosti.
- Cíl řešení – popis cílů, kterých chce organizace dosáhnout (forma měřitelných výsledků, SMART).
- Postupy – popis řešení formou různých pracovních úkolů a popis průběhu práce.

15. Realizace

Po sestavení akčního plánu a zahájení realizačních kroků je důležité se ujistit, zda změny mají pozitivní vliv a zda záporně neovlivňují věci, které organizace dělala dobře a správně.

K tomu, aby organizace dokázala eliminovat své slabé stránky, potřebuje pracovníky s potřebnými kompetencemi. Bez pracovníků, kteří mají potřebné vědomosti, dovednosti a znalosti, organizace nedokáže realizovat svůj akční plán. Nyní organizace vstupuje do další části analyzování svého potenciálu, tj. do etapy hodnocení úrovně kompetencí svých pracovníků.

16. Zodpovědnost za slabé stránky

V tuto chvíli je důležité určit pracovníky, kteří mají vliv na to, že v organizaci existují slabé stránky. Dále je třeba určit, zda je příčinou vzniku slabé stránky nedostatek znalostí, dovedností a zkušeností pracovníků.

17. Kompetence

Pokud jsou příčinou slabých stránek nedostatečné kompetence, je třeba identifikovat, které to jsou. To může proběhnout tak, že si organizace vybere z H2K jeden z následujících modelů:

- Model Vedení organizace
- Model Učitelské kompetence
- Model Klíčové kompetence

V tomto případě si organizace vybere celý model, žádné otázky nemění.

Druhou možností je, že ke všem vybraným slabým stránkám (prioritám) jsou přiřazeny 1 - 3 kompetence z vybraného modelu H2K.

Příklad:

Slabá stránka

Organizace nemá strategický plán

Potřebné kompetence

Kompetence ke strategickému řízení (znalost str. rámce)

Kompetence k plánování (tvorba plánů)

Kompetence k efektivní komunikaci (vysvětlovat ostatním)

Následně se sečte četnost jednotlivých kompetencí u jednotlivých slabých stránek a vybere se 10 kompetencí s nejvyšší četností (anebo ty, které mají nějakou určitou četnost, např. objevují se 5x).

Následuje přiřazení potřebné úrovně kompetence.

Ke každé vybrané kompetenci se přiřadí tzv. požadovaná úroveň kompetence, to je číslo od 1 do 8 (u učitelských kompetencí od 1 do 3). Pokud pracovník vlastní tuto úroveň kompetence, je reálný předpoklad, že bude vykonávat svoji práci (eliminovat slabé stránky organizace) opakovaně dobře.

Výstupem této části je pak následující tabulka s vybranými kompetencemi, ke každé z nich je určena požadovaná úroveň:

| | Požadovaná úroveň kompetence |
|-------------------------------------|------------------------------|
| – Efektivní komunikace a prezentace | 6 |
| – Řízení času | 5 |
| – Public relations | 4 |

| | |
|--------------------------------|---|
| – Motivace pracovníků | 6 |
| – Plánování a organizace práce | 6 |
| – Projektové řízení | 5 |
| – Řízení organizace | 7 |
| – Řízení porad | 6 |
| – Strategické řízení | 5 |
| – Týmová spolupráce | 4 |

Pro zpřesnění sem může být přetažen text z patřičné úrovně dané kompetence (Základní test):

Příklad: Kompetence ke strategickému řízení - 5. úroveň

Dokáže zpracovat srozumitelný strategický plán organizace. K tomu dokáže realizovat řešitelskou poradou. Analyzuje vnější a vnitřní podmínky a v závislosti na tom přizpůsobuje strategii. Ke strategickému plánu dokáže zpracovat rozpočet. Dokáže strategický plán vysvětlit tak, že jej pracovníci organizace přijímají za svůj. Dokáže rozpracovat strategický plán do krátkodobých cílů a konkrétních úkolů dle metodiky SMART.

18. Seznámení pracovníků s připravovaným hodnocením úrovně kompetence

Vedení organizace musí se svými pracovníky komunikovat a vysvětlit cíle, záměry a důvody celé akce, a to ještě intenzivněji než při evaluaci organizace. Je důležité, aby pracovníci, kteří budou vyplňovat připravené formuláře, celou akci pochopili a ztotožnili se s ní. Jedná se o ně a jejich hodnocení. V opačném případě ji mohou ignorovat, anebo se hodnotit excelentně nebo naopak záměrně špatně.

19. Povolení k hodnocení

V tomto kroku administrátor organizace povolí všem pracovníkům v následující tabulce přístup do "Testu kompetence". To znamená, že každý hodnotí sám sebe.

Pokud budou pracovníci hodnotit i své kolegy, musí administrátor zaškrtnout "Test kompetence ostatní".

Je nutné mít vydefinováno, jaká práva a přístupy bude každý hodnotitel mít, například zda má právo vidět své výsledky už během vyplňování.

| | |
|------------------------------|--------------------------|
| * JMÉNO: | <input type="text"/> |
| * PŘÍJMENÍ: | <input type="text"/> |
| * E-MAIL / LOGIN: | <input type="text"/> |
| NEAKTIVNÍ: | <input type="checkbox"/> |
| ADMINISTRÁTOR SYSTÉMU: | <input type="checkbox"/> |
| ADMINISTRÁTOR SKUPINY: | <input type="checkbox"/> |
| SPRÁVCE FIRMY: | <input type="checkbox"/> |
| ADMINISTRÁTOR TESTŮ: | <input type="checkbox"/> |
| MANAŽER EVALUACE: | <input type="checkbox"/> |
| TEST EVALUACE: | <input type="checkbox"/> |
| VÝSLEDKY EVALUACE: | <input type="checkbox"/> |
| MANAŽER KOMPETENCE: | <input type="checkbox"/> |
| TEST KOMPETENCE: | <input type="checkbox"/> |
| TEST KOMPETENCE OSTATNÍ: | <input type="checkbox"/> |
| VÝSLEDKY KOMPETENCE: | <input type="checkbox"/> |
| VÝSLEDKY KOMPETENCE OSTATNÍ: | <input type="checkbox"/> |

20. Nastavení testů jednotlivcům

Před samotným měřením je nutné všem pracovníkům jasně nastavit v H2K kompetence a jejich úrovně. K tomu je třeba přiřadit, které testy budou použity - viz následující tabulka.

| povoleno | číslo | název | TEST KOMPETENCE | | | p.k. |
|-------------------------------------|-------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------|
| | | | základní | úrovně | znalostní | |
| <input checked="" type="checkbox"/> | 1. | Vůdčovství (leaderhip) | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 ▾ |
| <input checked="" type="checkbox"/> | 2. | Schopnost time managementu | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 ▾ |
| <input checked="" type="checkbox"/> | 3. | Zdravé sebevědomí | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 ▾ |
| <input checked="" type="checkbox"/> | 4. | Důslednost a dotahování úkolů | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 7 ▾ |
| <input checked="" type="checkbox"/> | 5. | Výkonnost - orientace na výsledky | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 ▾ |
| <input checked="" type="checkbox"/> | 6. | Schopnost práce s informacemi | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 4 ▾ |
| <input checked="" type="checkbox"/> | 7. | Schopnost strategického myšlení | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 ▾ |
| <input checked="" type="checkbox"/> | 8. | Schopnost marketingového myšlení | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 3 ▾ |
| <input checked="" type="checkbox"/> | 9. | Schopnost projektového řízení | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 ▾ |
| <input checked="" type="checkbox"/> | 10. | Schopnost rozhodovat se | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 ▾ |
| <input checked="" type="checkbox"/> | 11. | Schopnost řešit problémy | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 ▾ |
| <input checked="" type="checkbox"/> | 12. | Schopnost prezentovat na veřejnosti | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 ▾ |
| <input checked="" type="checkbox"/> | 13. | Schopnost řízení porad | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 ▾ |
| <input checked="" type="checkbox"/> | 14. | Schopnost vedení dialogu a vyjednávání | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 ▾ |

21. Nastavení testů kolegům

Pokud se organizace rozhodne, že hodnocení pojme jako hodnocení dle principů 360° zpětné vazby, pak je v tomto kroku nutné nastavit všem hodnoceným pracovníkům, kdo a ve kterých kompetencích je bude hodnotit. Musí se rovněž nastavit zaměstnanecký vztah ostatních hodnotitelů k hodnocenému.

Hodnoticí modul H2K pracuje s těmito vztahy:

N - nadřízený

K - kolega

P - podřízený

O - ostatní

Příklad:

| | N | K | K | K | P | O |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| - Efektivní komunikace a prezentace | x | x | x | x | x | x |
| - Řízení času | x | x | x | | x | |
| - Public relations | x | x | | x | x | |
| - Motivace pracovníků | x | | x | | x | |
| - Plánování a organizace práce | x | | | | x | x |
| - Projektové řízení | x | | x | x | x | |
| - Řízení organizace | x | | | | x | |
| - Řízení porad | x | | x | | x | |
| - Strategické řízení | x | | x | | x | |
| - Týmová spolupráce | x | | x | x | x | x |

Na správném nastavení hodnoticích vazeb závisí pozdější kvalita hodnocení. Zde je nesmírně důležité k sobě přiřadit pracovníky, kteří jsou schopni se hodnotit, znají se a nic jim nebrání hodnotit druhého objektivně.

Je-li vše připraveno, pak už jen administrátor vše nastaví v H2K - viz následující tabulka:

HODNOCENÝ KOLEGA: 1. Jaroslav Jindra (jaroslav.jindra@aisis.cz)

POVOLENÉ KOMPETENCE: 7. Schopnost strategického myšlení

SEZNAM KOLEGŮ, KTERÍ HODNOTÍ:

| povoleno | číslo | jméno | příjmení | e-mail | TEST | | zaměstnanecký vztah |
|-------------------------------------|-------|---------|----------|---------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|
| | | | | | základní | úrovně | |
| <input checked="" type="checkbox"/> | 5. | Martin | Ježek | martin.jezek@aisis.cz | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Kolega |
| <input checked="" type="checkbox"/> | 2. | Martina | Švandová | martina.svandova@atlas.cz | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Ostatní |
| <input checked="" type="checkbox"/> | 4. | Milan | Kotík | milan.kotik@aisis.cz | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Nadřízený |
| <input checked="" type="checkbox"/> | 6. | Petr | Vinš | petr.vins@aisis.cz | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Kolega |

22. Hodnocení kompetencí

Hodnocení pracovníci i hodnotitelé vyplňují on-line formuláře dle nastavení z jakéhokoli místa, kde je možné připojit se k internetu. Odpovídají na předem připravené otázky týkající se úrovně kompetence hodnocených pracovníků.

Hodnocení úrovně kompetencí probíhá za pomoci tří testů:

Základní test – stanoví základní úroveň kompetence na základě sebehodnocení a hodnocení dalších hodnotitelů.

Test úrovně kompetence – zpřesňuje výsledek pomocí 24 výroků. Test vyplňují hodnocení pracovníci i jejich hodnotitelé.

Test znalostí – ověřuje vědomosti hodnoceného pomocí 16 znalostních otázek ke každé kompetenci. Test vyplňují pouze hodnocení pracovníci.

23. Analýza vzdělávacích potřeb

Analýza vzdělávacích potřeb napomáhá ke zjištění rozdílu mezi požadovanými (P) a skutečnými (S) kompetencemi pracovníků. Rozdíl mezi P a S, tj. mezi požadovanou a skutečnou úrovní kompetence pracovníka, se nazývá vzdělávací potřeba. Pokud úroveň pracovníka v některé položce neodpovídá požadované úrovni kompetence, je třeba tento rozdíl (vzdělávací potřebu) řešit vzdělávacími a rozvojovými aktivitami.

Příklad:

| | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------|
| Kompetence ke strategickému řízení | nízká | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | vysoká |
|------------------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------|

S P

Identifikace skutečné úrovně kompetencí hodnoceného pracovníka probíhá za pomoci tří testů v modelu H2K – viz předchozí krok.

On-line hodnoticí model H2K vyhodnotí úroveň kompetencí jednotlivých hodnocených pracovníků a zpracuje analýzu vzdělávacích potřeb pro konkrétní potřeby hodnocených pracovníků.

Systém vygeneruje řadu výstupů, kdy základním je Celkové vyhodnocení kompetencí znázorněné v další tabulce.

| Číslo kompetence | Hodnocené kompetence | Požadovaná úroveň kompetence | Dosažená úroveň kompetence | Kompetenční mezera | KOMPETENCE | | |
|------------------|-----------------------------------|------------------------------|----------------------------|--------------------|------------|--------|-----------|
| | | | | | základní | úrovně | znalostní |
| 1. | Efektivní komunikace a prezentace | 6 | 2 | -4 | 5 | 0 | 2 |
| 2. | Řízení času | 5 | 5 | 0 | 4 | 7 | 5 |
| 3. | Public relations | 5 | 4 | -1 | 4 | 4 | 4 |
| 4. | Motivace pracovníků | 5 | 3 | -2 | 6 | 0 | 4 |
| 5. | Plánování a organizace práce | 4 | 6 | 2 | 5 | 7 | 6 |
| 6. | Projektové řízení | 5 | 5 | 0 | 6 | 5 | 5 |
| 7. | Řízení organizace | 6 | 7 | 1 | 8 | 7 | 7 |
| 8. | Řízení porad | 7 | 5 | -2 | 5 | 6 | 5 |
| 9. | Strategické řízení | 5 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 |
| 10. | Týmová spolupráce | 5 | 5 | 0 | 6 | 5 | 5 |

24. Vzdělávací program

Na základě Celkového vyhodnocení kompetencí je možné vytvořit v organizaci vzdělávací program. Nejprve se u všech kompetencí pracovníka vyhledají minusové kompetenční mezery. Z nich se pak vyberou vzdělávací priority na další období, například na půl roku.

Je dobré zaměřit se jen na několik nejdůležitějších kompetencí a v nich postupovat úroveň po úrovni až k požadované úrovni. Zde se nedoporučuje postupovat skokem, tj. např. z druhé úrovně kompetence chtít skočit rovnou do sedmé úrovně. Je lepší naplánovat postup do třetí, čtvrté... Pracovník musí důkladně zvládnout požadavky na nižších úrovních, aby nakonec zvládal požadavky na vyšších úrovních kompetence.

Na základě výsledků hodnocení vytvoří organizace pro každého pracovníka individuální vzdělávací plán – viz následující tabulka:

Individuální vzdělávací plán

Plán na další pololetí pro : Funkce:

| Kompetence | Skutečná úroveň kompetence | Požadovaná úroveň kompetence | Témata | Forma vzdělávání |
|-------------------------------------|----------------------------|------------------------------|---|----------------------------------|
| – Efektivní komunikace a prezentace | 2 | 6 | Prezentace na veřejnosti. Prezentace před publikem. Argumentace. PowerPointová prezentace. | Prezenční kurz |
| – Public relations | 5 | 4 | Krizová komunikace Tiskové zprávy Tiskové konference | e-learningový kurz AISIS |
| – Motivace pracovníků | 5 | 3 | Metody stimulace Motivační programy Vyhodnocení efektivity motivačního programu | e-learningový kurz AISIS |
| – Řízení porad | 7 | 5 | Vedení řešitelské porady Facilitace | Vnitřní vzdělávání, mentoring |

Poznámka:

Z testů v H2K lze vygenerovat i témata vzdělávání, na která by se měl konkrétní pracovník zaměřit.

25. Motivační rozhovor

Důležitou součástí celého procesu je motivační rozhovor mezi nadřízeným a hodnoceným pracovníkem. "Motivačním" zde rozumíme motivaci k jeho vzdělávání, tj. ke zvýšení úrovně jeho kompetencí. Důležitou roli zde hraje vzájemná komunikace obou stran. Motivační rozhovor je příležitostí k výměně názorů mezi nadřízeným a podřízeným týkajících se vzdělávání a rozvoje pracovníka. Zde dochází k vysvětlení toho, co se od pracovníka žádá, jaké pro to má mít znalosti, dovednosti a zkušenosti a jaké skutečně má. Nadřízený musí motivačním způsobem vysvětlit, proč se má pracovník vzdělávat, v čem se má vzdělávat, jak se má vzdělávat, čeho má dosáhnout, jakými formami a v jakém termínu. A také k čemu celé vzdělávání vede.

Cílem motivačního rozhovoru je dohoda o cílech a formách vzdělávání, jeho termínu a také přínos vzdělávání pracovníka pro organizaci.

26. Realizace vzdělávacího plánu

Zde dochází k realizaci vzdělávacích plánů jednotlivých pracovníků. Ideální je, když tuto realizační část koordinuje pověřený pracovník organizace. Jde to ale i bez něho.

Cílem je zvýšit úroveň klíčových kompetencí pracovníků na požadovanou úroveň. Pracovníci pak mají všechny předpoklady eliminovat slabé stránky organizace a vykonávat své pracovní činnosti opakovaně na vysoké úrovni.

27. Opakování celého evaluačního a hodnotícího procesu

Opakování evaluace organizace a hodnocení úrovně kompetencí se po nějakém čase (zpravidla po roce) opakuje, aby organizace zjistila posun (nebo stagnaci) v měřených činnostech a úrovních kompetencí svých pracovníků.

Toto opakování probíhá stejným způsobem, ale s menším administrativním úsilím, protože Hodnotící model H2K je nastaven z předchozího hodnocení.