



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

System hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci

Vypracoval: Bc. Martin Haruda
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, PhD.

České Budějovice 2015

„Systémy hodnocení jsou často jen rozvičkou v papírování.“

Jack Welch
manažer GE

„Úvodem bych rád poděkoval doc. Ing. Petru Řehořovi, PhD. za cenné rady, které mi poskytl během psaní závěrečné práce. Rovněž bych rád poděkoval personalistkám RP Plzeň VZP ČR za náměty a spolupráci. V neposlední řadě, bych také rád vyjádřil slova díky své přítelkyni a rodině za trpělivost a podporu, která se mi od nich vždy v hojné míře dostávala.“

„Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.“

V Českých Budějovicích dne 17. 4. 2015

.....

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin HARUDA**
Osobní číslo: **E13586**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **System hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je analýza stávajícího systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci a návrh změn vedoucí ke zlepšení této oblasti.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury problematiky tématu,
2. Charakteristika vybrané organizace,
3. Provedení analýzy stávajícího systému hodnocení zaměstnanců,
4. Zhodnocení dosavadního hodnocení,
5. Identifikace přínosů a nedostatků hodnocení,
6. Návrh změn.

Rámcová osnova:

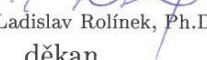
1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Analýza současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

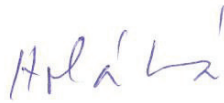
Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* **Praha: Grada.**
Arthur, D. (2010). *70 tipů pro hodnocení pracovníků.* **Praha: Grada.**
Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků.* **Praha: Grada Publishing.**
Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* **Praha: Management Press.**
Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* **Praha: Grada.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **10. ledna 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Školní síň 18
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. února 2014

OBSAH

1	Úvod.....	3
2	Literární rešerše	4
2.1	Kontext hodnocení zaměstnanců	4
2.1.1	Hodnocení a personální management	5
2.1.2	Schéma hodnocení pracovníků	6
2.1.3	Zpětná vazba	7
2.2	Předpoklady efektivního hodnocení	8
2.2.1	Podpora cílů, strategie podniku a managementu	8
2.2.2	Podniková kultura	9
2.2.3	Akceptovatelnost systému hodnocení.....	9
2.2.4	Administrativa hodnotícího systému	9
2.2.5	Návaznost v hodnotícím systému	10
2.2.6	Objektivita hodnocení.....	10
2.2.7	Hodnocení hodnotícího systému.....	10
2.2.8	Závěry a kontinuita hodnocení – odměna či rozvoj?.....	10
2.3	Metody a přístupy k hodnocení.....	13
2.3.1	Hodnocení a řízení pracovního výkonu	13
2.3.2	Vybrané hodnotící metody	14
2.4	MBO (Management by Objectives).....	15
2.5	Grafické hodnotící stupnice	16
2.6	Metoda BARS (Behavioral Anchored Rating Scales).....	16
2.7	360ti stupňová zpětná vazba	16
2.7.1	Determinanty 360ti stupňové zpětné vazby.....	17
2.7.2	360ti stupňová zpětná vazba proces efektivní implementace.....	18
2.7.3	Formy vstupů hodnotitelů.....	19
2.7.4	Formy výstupů pro hodnoceného	20
2.7.5	Výhody a rizika 360 zpětné vazby.....	20
2.8	Sociogram	21
2.9	Hodnotící rozhovor	21
2.9.1	Základní principy hodnotícího pohovoru	21
2.9.2	Zásady hodnotícího pohovoru	22
2.9.3	Nejčastější chyby hodnotícího rozhovoru	23
3	Cíle a metodika práce	25
3.1	Cíle práce	25
3.2	Metodický postup.....	25
4	Charakteristika vybrané organizace.....	29
4.1	Mise a vize VZP ČR	30
4.2	Organizační struktura.....	30
4.3	Struktura zaměstnanců	32
5	Analýza současného stavu	33

5.1	Základní principy a předpoklady hodnocení.....	33
5.1.1	Zainterесované skupiny hodnocení.....	33
5.1.2	Postup procesu hodnocení	34
5.2	Struktura hodnocení zaměstnanců VZP ČR	35
5.2.1	Hodnocení kompetencí	35
5.2.2	Návrhy priorit ke zlepšení kompetencí.....	37
5.2.3	Hodnocení potenciálu a výkonu	38
5.2.4	Stanovení rozvoje a vzdělávání pro následující období	40
5.2.5	Hodnotící rozhovor.....	41
5.2.6	Závěry procesu hodnocení	41
5.3	Hodnocení systému zaměstnanci VZP.....	41
5.3.1	Hodnocení dotazníkového šetření.....	42
5.3.2	Závěry dotazníkového šetření.....	46
5.4	Analýza podnikové kultury.....	46
5.4.1	Analýza dle strukturálních rysů uspořádání	46
5.4.2	Kulturní dimenze dle Geerta Hofstedeho	47
5.4.3	Závěry hodnocení podnikové kultury	49
5.5	Benchmarking hodnotících systémů organizací	49
5.5.1	Organizace zahrnutý do benchmarkingu	49
5.5.2	Závěry a přínos benchmarkingu pro návrh hodnotícího systému..	52
6	Diskuze výsledků a změn	53
6.1	Návrh procesu hodnocení	54
6.1.1	Struktura procesu hodnocení	54
6.1.2	Časový harmonogram procesu hodnocení.....	56
6.2	Fáze procesu hodnocení	56
6.2.1	360ti stupňová zpětná vazba.....	56
6.2.2	Hodnocení kompetencí	58
6.2.3	Hodnocení výkonu.....	61
6.2.4	Hodnotící rozhovor.....	62
6.3	Grafické výstupy hodnocení	63
6.4	Vazba hodnocení na odměny a rozvoj	65
6.5	Implementace systému hodnocení	67
7	Závěr	69
8	Summary and key words.....	72
9	Použité zdroje	73
10	Seznam zkratk.....	76
11	Seznam obrázků.....	77
12	Seznam tabulek.....	78
13	Seznam příloh	78
14	Přílohy.....	79

1 ÚVOD

„Znalosti a lidé jsou hlavními kapitály podniku. Potřebujeme totiž najít ve správný čas na správném místě správného pracovníka, a to vůbec není snadné.“ (Gitstlová, 2006) Hledání přidané hodnoty pro zákazníka se realizuje stále více přes kvalitu lidských zdrojů. Konkurenční výhodou již není pouze technologický náskok, ale schopnost pracovníků hledat nové příležitosti a lepší řešení i postupy. Kultivace lidského potenciálu je jedním ze strategických úkolů manažerů v každé firmě. O tom, zda to umí a jak, může v mnohém vypovědět právě hodnocení zaměstnanců a především zpětná vazba, kterou dokážeme efektivně využít a především vhodně implementovat zpět do procesů organizace. (Kubeš, 2008)

Ve své diplomové práci bych se proto rád zaměřil na, dle mého názoru, klíčovou dovednost manažerů a velice aktuální téma mezi HR pracovníky - hodnocení pracovníků a význam zpětné vazby v organizacích. Pravidelná zpětná vazba bezesporu přispívá k vytvoření motivačního firemního prostředí a vede i k usměrňování komunikačních toků uvnitř organizace. Hlavním cílem mé práce je analýza stávajícího hodnotícího systému včetně poskytování zpětné vazby zaměstnancům ve Všeobecné zdravotní pojišťovně ČR a návrh efektivního cíleného řešení pro danou instituci, vedoucí k zefektivnění probíhajícího procesu hodnocení. Výsledky práce by měly přispět k implementaci hodnotícího systému, který bude v rovnováze s postoji všech zainteresovaných stran. Návrh řešení by se měl odrazit ve zkvalitnění procesů i v klíčovém rozvoji kompetencí zaměstnanců.

Práce je rozdělena do dvou částí. První část je zaměřena na souhrn odborné literatury a vymezení pojmů. Druhá část se již přímo zabývá představením a analýzou hodnotícího systému vybrané organizace. Hodnocení stávajícího systému, jeho přínosů i nedostatků, nám následně pomůže ke stanovení kritických faktorů, které je nutno identifikovat a zaměřit se na jejich změnu. Proces změny a nastavení efektivních pravidel pro hodnocení a diskuzi zpětné vazby by nám posléze mělo dokázat přinést zlepšení spokojenosti zaměstnanců i práce a celkových výsledků organizace.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

„Hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání, vystupování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.“ (Bedrnová, 1998)

Hodnocení pracovníků tedy představuje formální hodnocení pracovního výkonu jednotlivce. Rovněž zahrnuje informování pracovníka o způsobu hodnocení a zaměřuje se i na způsoby, které mohou přispět ke zlepšení výkonosti. Základními prvky pro efektivní hodnocení je zapotřebí existence norem výkonu – žádoucí standardy pracovního výkonu a informace – měření skutečného stavu výkonu a nástroje zlepšení – prostředky pro akceleraci pracovního chování. (Donnelly, 1997)

Někteří zahraniční autoři rovněž využívají pojmu nahrazujícího Hodnocení zaměstnanců pojmem Řízení výkonosti. *„Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků jsou personální činnosti, které nejsou synonymy a obě patří do současné personalistiky, respektive řízení lidských zdrojů. Provádí je manažeri, nikoli jen personalisté či HR specialisté.“ (Hroník, 2006)*

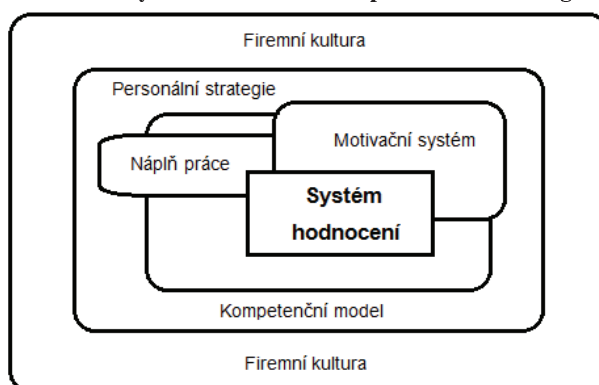
2.1 Kontext hodnocení zaměstnanců

Nejdůležitější je si uvědomit, za jakým účelem je v organizaci hodnocení prováděno a co samotný proces přináší pracovníkům, manažerům, samotné organizaci, ale také našim vnějším partnerům. V zásadě můžeme určit tři základní důvody proč hodnocení zahrnout do aktivit podniku. Jako první můžeme zmínit dle Hroníka interpretaci změny či poslání organizační kultury a komunikace strategie, jelikož kompetenční model a hodnocení pracovníků jsou vhodnými nástroji pro změnu firemní kultury a komunikaci priorit. Druhým aspektem je sladění zájmů všech zúčastněných, neboť každá organizace má vymezeny strategické cíle a plnění těchto cílů vyžaduje od svých zaměstnanců. Hodnocení je pak jedním z nástrojů, při kterém dochází ke sladování zájmů všech (zaměstnanců, manažerů, atd.). Posledním důvodem je zvýšení výkonosti, která je očekávaným zájmem vlastníků. *„Hodnocení, které není zaměřeno na prokazatelné zvýšení výkonnosti, je zbytečnou administrativní zátěží.“ (Hroník, 2006)*

2.1.1 Hodnocení a personální management

Hodnocení pracovníků lze dle Armstronga označit za nástroj, který lze užít při odměňování, avšak Armstrong rovněž klade důraz na získání celkového přehledu o výkonnosti pracovníků. (Armstrong, 1999) Dle Hroníka je důležité při hodnocení zaměstnanců dojít k emancipaci na úroveň s odměňováním. Hroník dále navrhuje schéma systému hodnocení a dotčené aspekty při hodnocení (Obrázek 1).

Obrázek 1: Systému hodnocení a personální management



Zdroj: Hodnocení pracovníků, Hroník, 2006

Systém hodnocení by proto měl být provázán i s ostatními činnostmi personálního systému organizace a samozřejmě je návaznost na firemní cíle.

Rozlišujeme tři základní pohledy hodnocení z hlediska času:

- 1) Zaměřené na minulost;
- 2) Zaměřené na současnost;
- 3) Zaměřené na budoucnost;

Rozlišujeme dvě podoby hodnocení zaměstnanců z hlediska struktury:

- 1) Neformální – probíhá průběžně;
- 2) Formální – příležitostné hodnocení (nejčastěji jednou ročně);

V práci se zaměříme především na formální hodnocení zaměstnanců. Klíčovou roli zde hrají především bezprostřední nadřízení. Posiluje se však participativní charakter hodnocení pracovníka. Důležité je však celkové hodnocení na základě výsledků a na základě chování zaměstnance ještě doplnit hodnocením toho, do jaké míry pracovní schopnosti a dovednosti odpovídají formálním požadavkům pracovního místa daným jeho specifikací či požadavkům týmu. (Koubek, 2009)

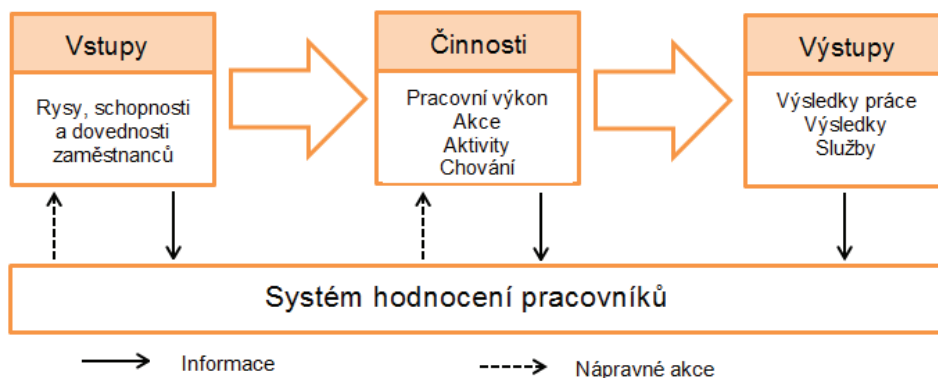
Hodnotící systém nám dle Koubka, 2009 dává možnosti:

- 1) Rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu;
- 2) Rozpoznat a stanovit silné a slabé stránky pracovníka;
- 3) Umožnit pracovníkovi zlepšit jeho výkon;
- 4) Vytvořit základnu pro odměňování podle příspěvku k dosahování cílů organizace;
- 5) Motivovat pracovníky;
- 6) Rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníka;
- 7) Rozpoznat potenciál – rezervy i hranice pracovníka;
- 8) Vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariéry;
- 9) Vytvořit či upravit podklady pro rozmisťování pracovníků;
- 10) Vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti výběru a vhodnosti metod výběru zaměstnanců;
- 11) Vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů;
- 12) Vytvořit podklady pro plánování pracovníků;
- 13) Vytvořit podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů organizace;

2.1.2 Schéma hodnocení pracovníků

Schéma hodnocení (Obrázek 2) má charakteristiky všech metod kontroly a celkové zpětné vazby. Prostřednictvím tohoto základního systému hodnocení manažeři získávají informace týkající se vstupů (zaměstnanců), aktivit (výkonů) a výstupů (výsledků). Zpětná vazba k nápravě se zaměřuje na změnu znalostí a dovedností zaměstnanců, tak na zvýšení jejich pracovního výkonu, zefektivnění činností a chování. (Donnelly, 1997)

Obrázek 2: Schéma hodnocení pracovníků



Zdroj: *Management*, Donnelly, 1997 a vlastní návrh

2.1.3 Zpětná vazba

Základním předpokladem příznivého efektu hodnocení zaměstnanců pro celou organizaci je akceptovaná zpětná vazba. „Základní funkcí zpětné vazby je kontrola realitou. Aby tato kontrola realitou byla efektivní, je potřeba otevřeného systému, ve kterém může přicházet zpětná vazba z různých stran a být nepřetržitá.“ (Hroník, 2006)

Dle Hroníka zpětnou vazbu můžeme v zásadě rozdělit do dvou skupin:

1) Zpětná vazba poskytnutá sobě

- posiluje možnosti sebeřízení
- dává prostor se zamyslet nad uplynulým obdobím
- podává informaci, jak vidí pracovník situaci osobně
- využití retrospektivního autofeedbacku – (3 úspěchy x 3 neúspěchy)

2) Zpětná vazba od druhých

- je důležité dodržovat 3 základní předpoklady (Tabulka 1)

Při zpětné vazbě je rovněž dle Hroníka nutné dodržet tři základní předpoklady:

- 1) **Partnera informujte o jeho chování** – nikoliv však formou „dobře“ a „špatně“
- 2) **Popisujte chování v rámci pracovního výkonu** – nikoliv partnera jako takového (nezahrnujeme osobní antipatie, vzhled, příslušnost, atd.)
- 3) **Poskytněte konkrétní informace** – vyhněte se obecným tvrzením

Tabulka 1: Postoje ke zpětné vazbě

Organizace, ve které funguje zpětná vazba epizodicky	Organizace, ve kterých je etablovaný systém zpětné vazby
Převládají obavy ze zpětné vazby	Převládá očekávání výsledků než obavy
Převládá pasivní přijímání zpětné vazby	Spontánní poskytování zpětné vazby
Postoj „zpětnou vazbu raději ne“	Postoj „chci slyšet, co nedělám dobře“
„Zpětná vazba je kritika“	Vnímání kladů i záporů
Zpětná vazba je vnucena	„Chceme slyšet zpětnou vazbu“
Hodnotitelé jsou „hrozba“	Hodnotitelé jsou „příležitost“
Pocity snížení vlastní hodnoty	Hledání slabých míst bez ztráty sebeúcty
Přesvědčení „to se nedá změnit“	Přesvědčení „změna je možná“

Zdroj: 360ti stupňová zpětná vazba, Kubeš, 2008

Co do zpětné vazby nepatří:

Řada manažerů a vedoucích pracovníků procházela výcviky, v nichž se učila techniku zpětné vazby metodou „sendviče“. Tato metoda si dává za cíl říci na úvod něco pozitivního, následuje velice negativní sdělení, které je jádrem a na závěr je hodnocený konfrontován opět s mírně pozitivním sdělením. Jsou však efektivnější způsoby založené na tom, že vedle výchozího stavu je formulována cílová představa a společně se hledají cesty, jak k ní dospět. (Hroník, 2006)

„Tím nejdůležitějším úkolem je však zabezpečení přijetí zpětné vazby.“ (Hroník, 2006) Problémem pro efektivní zpětnou vazbu bývá často především rezistence organizace vůči zpětné vazbě resp. neochota zaměstnanců přijímat a podílet se na zpětné vazbě. Jedním z důvodů může spojení negativního hodnocení se sankcemi v různé podobě. Zpětná vazba je nesporně citlivou záležitostí, zejména právě v situacích kdy ovlivňuje oblast odměňování. (Kubeš, 2008)

10 tipů pro zpětnou vazbu

- 1) Zjistěte účel a přínos pro organizaci;
- 2) Komunikujte záměr;
- 3) Využijte pilotní testování;
- 4) Vyčkejte s administrativními kroky;
- 5) Vyberte vhodné hodnotitele;
- 6) Určete příslušné hodnotitelské skupiny;
- 7) Určete a sdělte váhy jednotlivých ukazatelů hodnocení;
- 8) Udržujte průzkum relativně krátký;
- 9) Využijte vlastní průzkum;
- 10) Poskytněte výsledné skóre pro každou skupinu hodnotitelů; (Maylett, 2009)

2.2 Předpoklady efektivního hodnocení

Pro úspěšné hodnocení, které přináší dlouhodobý efekt pro celou organizaci i její zaměstnance je akceptace několika zásadních hledisek.

2.2.1 Podpora cílů, strategie podniku a managementu

Hodnotící systém a jeho efektivní využívání je přímo v souladu s podnikovými cíli, a proto hodnocení zaměstnanců, které neformuluje cíle a úkoly, je ztrátou času. Rovněž pokud není tento proces přijímán vrcholovým managementem, je hodnotící systém odsouzen již v počátku jako neúspěšný. (Hroník, 2006) Manažeři by k celému procesu hodnocení měli přistupovat jako k výzvě a možnosti zjistit důležité informace pro optimální naplňování cílů organizace

2.2.2 Podniková kultura

Výkon je pro účely hodnocení nutné chápat v širším slova smyslu, tj. jako jednotu výsledků práce, pracovního a sociálního chování i schopností a charakteristik osobnosti, jež mají vztah k vykonávané práci a k podmínkám a prostředí, v nichž se práce vykonává. (Koubek, 2009) Na kvalitní proces hodnocení má významný podíl podniková kultura organizace. Jestliže ve firmě dominuje kultura „ostrých hochů“ s expanzivní business strategií, lze předpokládat, že v podniku budeme mít řadu výkonných individualistů, kteří k nám přicházejí již jako „hotoví lidé“. Naopak budeme-li analyzovat podnik, který se vyznačuje kulturou přátelských experimentů, bude pravděpodobně věnován více prostor rozvoji pracovníků, knowledge managementu a práci s talenty. Tyto dvě odlišné reality musí odrážet i nastavený hodnotící systém organizace. (Hroník, 2006)

2.2.3 Akceptovatelnost systému hodnocení

Již při tvorbě systému je třeba dodržovat důslednou komunikaci se všemi stranami. Při samotné prezentaci systému je možné využít od zaměstnanců mnoho užitečných rad, která zvyšuje jejich zainteresovanost. Postavení pracovníků před hotovou věc je mnohdy kontraproduktivní a setkává se s odporem. Takový systém pak organizaci nepřináší žádný užitek. (Hroník, 2006) Mnoho organizací si osvojilo inovativní metody na zvýšení zainteresovanosti řadových pracovníků na systému řízení pracovního výkonu. „Příkladem může být proces určování cílů, kdy po náležitém zaškolení je sám zaměstnanec schopen učinit první návrh cílů.“ (Walker, 2003)

Hodnocení pracovníků musí být spravedlivé, musí používat relevantních kritérií a stejného přístupu k lidem. Nesmí to být něco, co obsahuje jen kritiku a dopadá na pracovníka shora, ale musí obsahovat i pochvalu a ocenění a hodnocený by měl být s tímto procesem ztotožněn a měl by se na něm podílet. Základním cílem by měla být zřetelná snaha pracovníkovi pomoci. (Koubek, 2009)

2.2.4 Administrativa hodnotícího systému

Dalším prvkem efektivního hodnotícího systému je minimalizace administrativní náročnosti. Pokud má nadřizený každý měsíc trávit hodiny nad hodnocením výkonu jednotlivých zaměstnanců, je velkým předpokladem, že postupem času se výstupy stanou pro svou jednotvárnost neužitečné. (Hroník, 2006)

2.2.5 Návaznost v hodnotícím systému

Je nutné si uvědomit, že proces hodnocení je kontinuální proces. Je zde nutně provázáno situační a systémové hodnocení. Mezi situační patří hodnocení na místě (pochvala, kritika, atd.), mezi systémové pak užití plánovaných metod. (Hroník, 2006) Avšak prováděný program jen kvůli hodnocení pracovníků brzy nebude mít žádný efekt, pokud nebude propojen s hlavními cíli organizace. Systém hodnocení by měl být považován za kontinuální proces, zaměřený na plnění úkolů, na personální rozvoj a na cíle organizace. (Donnelly, 1997)

2.2.6 Objektivita hodnocení

Důležitým faktorem je i objektivita hodnocení. Zkušenost ukazuje, že při anonymních odpovědích jsou hodnocení přesnější, nezkreslená obavou z možné reakce protějšku. Převládá-li v organizaci nedůvěra, malá otevřenost a obava vyjádřit svůj kritický názor pak ani tak není zaručena absolutní spolehlivost hodnocení. Když k tomuto přidáme nedostatečný komunikační účel, ztrácí celý projekt svůj smysl a je tudíž neúčelný a lehce zpochybnitelný. (Kubeš, 2008)

2.2.7 Hodnocení hodnotícího systému

Pro správnou funkčnost systému hodnocení v organizaci, by hodnotící mechanismy neměly být měněny každoročně, avšak neznamená to, že by systémy neměly být pružné a připravené reagovat na korekce. Základní kostra systému by však měla být neměnná minimálně po dobu 3 let. Zásadním úkolem hodnocení hodnotícího systému je přínos pro hodnocené, manažery, procesy organizace i samotnou organizaci jako celek. Hodnocení musí být stále živé, nesmí se stát byrokratickou záležitostí. (Hroník, 2006)

Efektivitu hodnotícího systému často snižuje řada problémů, mezi které patří nejasnost účelu procesu v organizaci. V mnohých případech se stává, že úzká provázanost se mzdou snižuje otevřenou diskuzi o problémech. S tímto problémem se pojí i zatajování informací zaměstnanci či přílišná subjektivita hodnotitele. (Foot, 2002)

2.2.8 Závěry a kontinuita hodnocení – odměna či rozvoj?

V minulosti bylo často hodnocení pracovníků pouhým nástrojem pro stanovení odměn a byla opomíjena jeho funkce rozvojová, bez návaznosti na odměňování bychom

se dostali do opačného extrému. Tabulka 2 vyjadřuje využívání výstupů z hodnocení a rozdílný přístup k výsledkům hodnocení v ČR a v západní Evropě.

Tabulka 2: Přístupy k výsledkům hodnocení

Pořadí	Západní Evropa	ČR
1.	stanovení potřeb vzdělávání jednotlivce	odměňování
2.	vzdělávání organizace jako celku	povýšení
3.	povýšení	stanovení potřeb vzdělávání jednotlivce
4.	kariéra	zlepšování organizace práce
5.	odměňování	vzdělávání organizace jako celku
6.	zlepšování organizace práce	kariéra

Zdroj: *Hodnocení a řízení výkonosti*, Wagnerová, 2008

Návaznost hodnocení na odměňování

Základní otázkou je vhodné navázání hodnocení pracovníků na odměňování. Jistě ve většině firem nebude přijatelné navázat výsledek zpětné vazby na bonus. V řadě firem je odměňování vázáno na výkonnost (splnění ukazatelů), zatímco hodnocení kompetencí a přístupu je bez této vazby. Předpokládá se, že když hodnocený rozvine své kompetence, musí se to projevit na výkonnosti („v číslech“). Jsou však firmy, kde úspěšně funguje navázání nejen výkonnosti, ale i hodnocení kompetencí na odměňování (bonusy). (Hroník, 2006)

Hodnocení kompetencí je realizováno nejčastěji jedenkrát ročně a této periodě odpovídá také změna pevné složky platu. Některé organizace bez ohledu na výsledky provádějí každoročně „plošné navýšení platu“. To nejčastěji vede k problémům s přeplácením nebo nedoceňováním některých pracovních pozic a k malé pružnosti systému odměňování. (Pilařová, 2008)

Hroník, 2006 dále uvádí konstruktivní postupy odměňování vázané na hodnocení:

- 1) Jednoduchá a srozumitelná vazba mezi hodnocením a odměnou;
- 2) Možnost „žluté karty“ u vyplácených bonusů;
- 3) Systém hodnocení je navázaný nejen na bonusy a pobídky;
- 4) Lineární nebo progresivní růst odměn v závislosti na hodnocení;

„Pokud manažer ví, že na základě hodnocení zaměstnance má možnost ovlivnit jeho pohyblivou složku platu, je motivován k využívání tohoto nástroje, neboť mu tento nástroj pomáhá řídit výkonnost jeho týmu. Je-li však manažer nucen k užívání systému hodnocení kompetencí, s jehož výsledky nemůže nijak naložit (pouze konstatuje), nemá pro něj ani pro hodnoceného zaměstnance tento nástroj žádný užitek.“ (Pilařová, 2008)

Návaznost hodnocení na rozvoj

Na základě hodnocení lze formulovat rozvojové cíle resp. možné oblasti rozvoje. Prioritní je však z hodnocení kompetencí stanovit dva rozdílné prvky rozvojových plánů zaměřených na rozvoj kompetencí, které zaměstnanec na dané pozici nemá na dostačující úrovni (minulost a současnost) a na rozvoj kompetencí, které pracovník bude potřebovat při plnění cílů v souladu s novými úkoly a rozvojem pracovní pozice (budoucnost). Z tohoto vyplývá, že kompetence, ve kterých zaměstnanec „zaostává“ za požadovanou úrovní, je nutné analyzovat společně s vedoucím pracovníkem (MBO, 360ti stupňová zpětná vazba,...) a společně vypracovat akční plán rozvoje, který by zaměstnanci pomohl napravit tento deficit. Naopak u rozvojového plánu zaměřeného na budoucí vývoj pracovníka je nutné zohlednit samotnou potřebu pracovníka společně s business cíli organizace. Pro vytvoření plánu rozvoje analyzujeme personální plán a na základě jeho informací stanovujeme budget na rozvojové aktivity zaměstnance. (Pilařová, 2008)

Strategickými prioritami rozvoje lidských zdrojů jsou pak:

- 1) zformovat schopnosti manažerů tak, aby se stali lidmi aktivně zapojenými do učení a vzdělávání;
- 2) rozšířit v celé organizaci schopnost učit se a vzdělávat;
- 3) zaměřit se na všechny vzdělané pracovníky organizace, nikoliv jenom na klíčový personál;
- 4) zapojit e-learning (elektronické vzdělávání) do předávání a vytváření znalostí; (Armstrong, 2007)

Se zaměstnancem je vhodné si stanovit 1 – 3 oblasti individuálního rozvoje, na které se v budoucnu zaměříme – při více oblastech dochází k rozmělnění úkolů. (Hroník, 2006) Důležitým nástrojem je zpětná kontrola postupu plnění stanoveného rozvojového plánu při následujícím hodnotícím procesu.

Mezi vhodné postupy při koncipování dohody o rozvoji patří:

- 1) Dohoda o rozvoji je vstupem k tvorbě rozvojového plánu;
- 2) Těžiště rozvoje je v aktivitách, které jsou „za chodu“;
- 3) Diferenciace je uplatňována i při plánování rozvoje;
- 4) Rozvoj je systematický a v jednotlivých aktivitách propojený; (HRONÍK, 2006)

Řada autorů (Hayes, Wheelwright, Clark, 1988) podotýká, že jediným správným postupem k rozvoji organizace jako celku je tzv. „Učící se organizace“ resp. learning organisation, která strategické priority vyznačuje především třemi základními body:

- 1) Vzdělávání a práce jsou plně integrovány;
- 2) Probíhá průběžná aktualizace cílů a plánů práce;
- 3) Hlavním zájmem je soustavné vzdělávání zaměstnanců, které je „tahounem“ rozvoje organizace;

2.3 Metody a přístupy k hodnocení

Moderní systémy stále více hodnotí především rozvojové schopnosti a potenciál pracovníka. Hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkající se pracovního výkonu. Rovněž ho můžeme považovat za účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků. (Koubek, 2009)

2.3.1 Hodnocení a řízení pracovního výkonu

„Hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků) lze definovat jako formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery, obvykle při každoročním setkání za účelem hodnocení (hodnotícím rozhovoru).“ (Armstrong, 2007)

Armstrong dále rozdíl mezi klasickým hodnotícím systémem a řízením pracovního výkonu demonstruje následovně. (Tabulka 3)

Tabulka 3: Hodnocení a řízení pracovního výkonu

Hodnocení pracovníků	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící setkání (rozhovor) jednou za rok	Soustavné posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně obvyklé
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
Byrokratický systém - složité papírování	Dokumentace udržována na minimální úrovni
Je to záležitost personálního útvaru	Je to záležitost liniových manažerů

Zdroj: Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, Armstrong, 2007

„Většina pracovníků chce určité řízení udávající směr, svobodu, aby mohli dělat svou práci, a povzbuzení, nikoliv kontrolu. Systém řízení pracovního výkonu by měl být systémem kontroly jen výjimečně. Řešením je udělat z něj systém rozvoje založeného na spolupráci, a to dvěma způsoby. Za první, celý proces řízení pracovního výkonu - koučování, zpětná vazba, sledování pracovního výkonu, uznání apod. - by měl povzbuzovat k rozvoji. Za druhé, když se manažeři a členové týmu ptají, co musejí být schopni dělat, aby udělali více a aby to udělali lépe, posouvají se ke strategickému rozvoji.“ (Armstrong, 2007)

Výzkum prováděný britským Chartered Institute of Personnel and Development (Armstrong, Baron, 2004) objevil následující pohledy praktiků na řízení pracovního výkonu:

- 1) Očekáváme, že linioví manažeři budou považovat řízení pracovního výkonu spíše za užitečný příspěvek k řízení jejich týmů než za nějakou povinnost;
- 2) Řízení pracovního výkonu zahrnuje koučování, vedení, motivování a odměňování spolupracovníků, které má pomoci uvolnit potenciál a zlepšit výkon organizace. Tam, kde dobře funguje, je vybudováno na vynikajícím stylu vedení (leadershipu) a na vysoké kvalitě koučování vztahů mezi manažery a týmy;
- 3) Řízení pracovního výkonu je určeno k zabezpečení toho, aby to, co děláme, se řídilo našimi hodnotami a odpovídalo účelům organizace

Významnou roli při řízení pracovního výkonu hraje dle Armstronga delegování práce a koučování. Delegování pracovních úkolů je důležité zaměřit na vyhodnocování zaměstnancovy schopnosti ve vztahu k požadavkům daného úkolu. Je však také důležité určit oblasti, ve kterých se jednotlivci i celé oddělení potřebuje zlepšit. Rovněž je důležité zainteresovat své zaměstnance, aby spolurozhodovali a podíleli se na společném splnění daného úkolu. (Tepper, 1996)

2.3.2 Vybrané hodnotící metody

Mezi vybrané hodnotící metody, kterými se budeme dále podrobněji věnovat, patří:

- MBO
- Grafické hodnotící stupnice
- Metoda BARS
- 360ti stupňová zpětná vazba
- Sociogram
- Hodnotící rozhovor

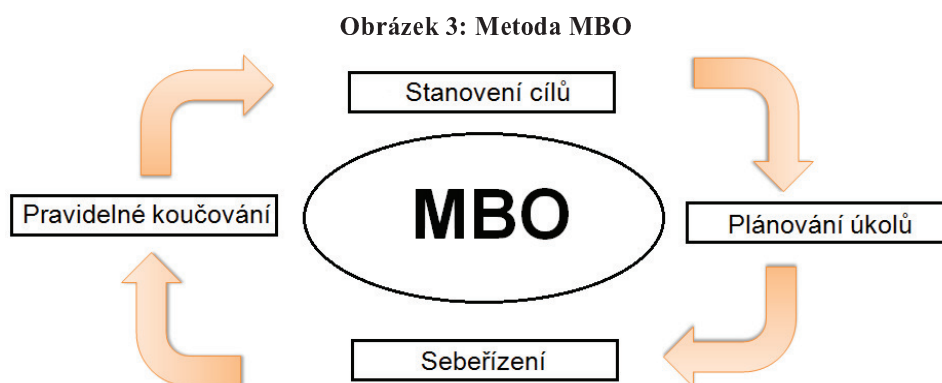
Dalšími metodami zaměřující se na hodnocení pracovníků a jejich výkonu, které však práce dále nerozpracovává, patří:

- Assessment Centre (AC)
- Development Centre (DC)
- Mystery shopping
- Manažerský audit
- Hodnocení potenciálu
- Volný popis
- Supervize a intervize
- Checklist

2.4 MBO (Management by Objectives)

MBO (Obrázek 3) neboli řízení dle cílů P. Druckera se orientuje na veškeré oblasti. Je zaměřena do budoucnosti. Metoda obsahuje v zásadě čtyři základní prvky, jimiž jsou:

- Stanovení cílů
- Plánování akcí, úkolů
- Sebeřízení
- Průběžná kontrola (zahrnuje i koučování)



Zdroj: *Hodnocení pracovníků*, Hroník, 2006

Důležitým předpokladem MBO je kvalitní stanovení cílů a to celkových i dílčích dle metody SMART. Důležité je při implementaci této metody rozlišovat výkonové a rozvojové cíle. S různou volností pojatá metodika MBO je často integrována do motivačně-hodnotících pohovorů. (Hroník, 2006)

2.5 Grafické hodnotící stupnice

Jedna z nejstarších a v celé řadě podniků stále nejpoužívanějších metod hodnocení. Výsledek představuje grafická stupnice a existuje v mnoha obdobných podobách. Hodnotitel zpravidla dostane pro každého hodnoceného podřízeného jeden vytištěný formulář. Ten obsahuje řadu hodnotících kritérií. Hodnotící stupnice se liší tím, jak jsou kritéria definována, stupněm, v jakém osoba interpretující hodnocení může interpretovat to, jakou odpověď hodnotitel zamýšlel, a také tím, jak pečlivě jsou pro hodnotitele definována kritéria výkonu. (Donnelly, 1997)

2.6 Metoda BARS (Behavioral Anchored Rating Scales)

Jedná se o metodu, která hodnotí chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Není ani tak zaměřena na výsledky práce jako spíše na přístupy k práci, dodržování určitého postupu a účelnosti výkonu, resp. na pracovní chování. Metoda vychází z předpokladu, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce (Koubek, 2009)

„Kvalifikační stupnici zpravidla připravují vedoucí pracovníci společně s osobami zařazenými na pracovní místa“ (Koubek, 2009)

Výhodou metody je především zainteresovanost hodnocených na přípravné fázi, což zvyšuje pravděpodobnost kladného přijetí systému hodnocení zaměstnanci. Nevýhody pak můžeme spatřovat v celkové časové náročnosti a úsilí k přípravě formulářů pro různé pracovní pozice. (Donnelly, 1997)

„Tím, že metoda BARS dokáže velmi přesně popsat vzorce pracovního chování, dokáže také identifikovat diskrepance mezi modelovým a reálným pracovním chováním zaměstnance. Tímto se definuje prostor pro další zlepšování výkonnostních charakteristik zaměstnance a pro jeho profesní rozvoj.“ (Špaček, 2005)

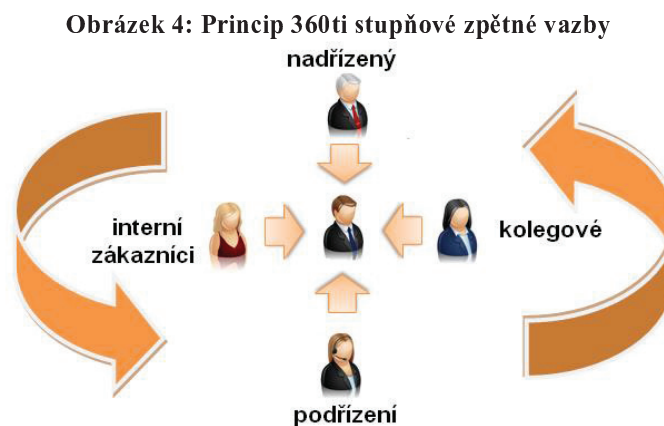
2.7 360ti stupňová zpětná vazba

Tato metoda vícenásobné zpětné vazby vznikla jako nástroj rozvoje lidských zdrojů. Používá se k získávání informací od celého okruhu lidí, s nimiž se pracovník střetává. Do hodnocení 360ti stupňové zpětné vazby se zařazují především ti, kteří pracovníka dovedou nejlépe posoudit v různých situacích. Je to samozřejmě jeho bezprostřední nadřízený, kolegové na stejné úrovni, dále můžeme zahrnout jeho podřízené a často jsou

zahrnování i samotní zákazníci organizace, pokud s nimi přichází do styku. Kromě toho pracovník hodnotí i sám sebe. Jak tedy z metody vyplývá, hodnocení uzavírá symbolický kruh lidí – 360ti stupňů. (Kubeš, 2008)

2.7.1 Determinanty 360ti stupňové zpětné vazby

Zaměříme se nyní na základní hodnotící determinanty zpětné vazby (Obrázek 4), jimiž je sebehodnocení, hodnocení nadřízeným, kolegy, hodnocení podřízenými a interními zákazníky dle Kubeše, 2008:



Zdroj: autor

Sebehodnocení:

Je základem pro uvědomění si vlastních silných a slabých stránek, rovněž pak předpokladem k úspěšnému seberozvoji pracovníka. Porovnáním sebehodnocení a hodnocení ostatními kolegy je cenným poučením pro pracovníka a důležitou korekcí sebepoznání.

Hodnocení nadřízeným:

360ti stupňová zpětná vazba dává prostor vedoucímu i zaměstnanci vyjasnit si svá očekávání pro požadovaný výkon stanovený standardem. Nadřízený musí být rovněž připraven své hodnocení pracovníka bezesbytku obhájit, neboť bývá často podkladem pro hodnotící rozhovor, během něhož může dojít ke konfrontaci se zaměstnancem, který s výsledky nemusí ve všech bodech souhlasit.

Hodnocení podřízenými:

Bývá velice cenným zdrojem informací pro řídicí zaměstnance, jelikož vyjadřuje postoje podřízených na styl vedení manažera. Všeobecně platí, že pokud manažer vede svůj tým k otevřenosti v poskytování a přijímání zpětné vazby, nemá se systémem 360ti

stupňové zpětné vazby žádný problém. Ochota podřízených hodnotit svého nadřízeného je rovněž zapříčiněna jistou mírou anonymity, proto je dobré pokud je k dispozici minimálně 5 podřízených.

Hodnocení kolegy:

V maticových strukturách organizací se klade velký důraz na bezproblémové fungování procesů. Hodnocení ze strany kolegů na stejné úrovni se pro proces stává čím dál významnějším, jelikož pomáhá identifikovat slabá místa hodnoceného a přispívá k účelné zpětné vazbě.

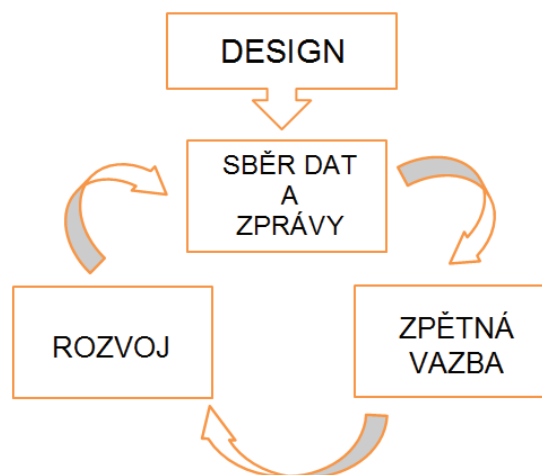
Jiné skupiny hodnotitelů:

K hodnocení pracovníka mohou rovněž přispět veškeré zainteresované strany, které s pracovníkem přicházejí do kontaktu. Důležitým zdrojem informací jsou proto také interní zákazníci. Můžeme využít i názory dodavatelů, kteří dokáží v některých aspektech práci pracovníků vyjádřit. (Kubeš, 2008)

2.7.2 360ti stupňová zpětná vazba proces efektivní implementace

Bez ohledu na účel použití se tato metoda jako systémový nástroj skládá z několika kroků, tvořících logicky uzavřený a opakující se proces. Tento proces je znázorněn na Obrázku 5. (Kubeš, 2008)

Obrázek 5: Model fungování 360ti stupňové vazby



Zdroj: 360ti stupňová zpětná vazba, Kubeš, 2008 a vlastní návrh

Design odráží bezprostřední potřeby firmy a může se v průběhu modifikovat. K důležitým rozhodnutím v tomto kroku patří to, co se bude zpětnou vazbou měřit. Následuje bezprostřední sběr dat. V moderním prostředí je využíváno informačních technologií, které pomohou k okamžitému vyhodnocení. Poté je přistoupeno

k hodnocení na základě kvalitativních i kvantitativních faktorů. Následně je vypracována individuální zpráva pro každého pracovníka. Posledním krokem je rozvoj. Klíčovým je však ztotožnění zaměstnance s výsledkem procesu. Opakovaným hodnocením po uplynutí určitého času získáme relativně přesný obraz pokroku, jímž pracovník či skupina prochází. (Kubeš, 2008)

Řízení pracovního výkonu je stále proces, který je iniciován především vedoucími pracovníky. Mnoho organizací si však stále více osvojilo iniciativní metody na zvýšení zainteresovanosti řadových pracovníků na svých systémech řízení pracovního výkonu se zapojením 360ti stupňové zpětné vazby. (Walker, 2003)

Pro efektivní použití 360ti stupňové zpětné vazby je důležité si především uvědomit záměr, na který organizace klade primární důraz. Některé se soustředují hlavně na hodnocení pracovních úkolů, které je často spojeno s odměňováním. Druhou možností je zaměřit se ve zpětné vazbě na možný rozvoj pracovníků a celé organizace. Než je tedy samotný proces zahájen, je nutné si uvědomit tyto dva rozdílné postoje k hodnocení. Úspěšné zavedení metody závisí i na správné identifikaci manažerů i všech zainteresovaných stran do hodnocení a rovněž pak na celkové atmosféře resp. firemní kultuře podniku. (Kubeš, 2008)

2.7.3 Formy vstupů hodnotitelů

Dotazníková forma:

Dotazník 360ti stupňové zpětné vazby obsahuje stabilní sadu položek, ke kterým hodnotitel připisuje bodovou hodnotu. Nanejvýš v závěru má prostor vyjádřit se ve strukturovaném závěrečném komentáři.

Hodnocení po jednotlivých kompetencích:

Každý projev chování je zařazen do určité kompetence. Hodnotitel může postupovat kompetenci po kompetenci. Oproti dotazníkové formě může být nevýhodou, že hodnotitel si vytváří prekonceptci, jak na tom hodnocený je v dané kompetenci a podle toho může uzpůsobit své hodnocení.

MINI 360 zpětná vazba:

Varianta nejméně časově náročná – 20 – 30 min na 1 hodnocení. Většinou obsahuje i 3 otevřené otázky. Mini 360 je vhodná pro zařazení do Development Centra. (Hroník, 2006)

2.7.4 Formy výstupů pro hodnoceného

V zásadě existují 3 formy výstupů z 360 zpětné vazby (Tabulka 4).

Tabulka 4: Formy výstupů v 360ti stupňové zpětné vazbě

Plně anonymní	Částečně anonymní	Odkrytá
Skupiny hodnotitelů jsou vytvořeny tak, aby nemohlo dojít k identifikaci hodnotitelů.	Je určitelné pouze, jak hodnotil nadřízený a zákazník – ostatní zůstávají v anonymitě.	Každý hodnotitel je identifikovatelný z grafického výstupu i z komentářů.

Zdroj: *Hodnocení pracovníků*, Hroník, 2006 a vlastní návrh

2.7.5 Výhody a rizika 360 zpětné vazby

Základní výhodou 360 metody je koncentrovanost informací a jejich setříděnost. Koncentrované a setříděné informace jsou velmi dobrým podkladem pro formulování velmi konkrétně zacíleného rozvojového plánu. (Hroník, 2006) Organizace vynakládají velké prostředky pro vytvoření podpory rozvoje. Pokud byla zpětná vazba dobře realizovaná, její výsledky budou rozvoj spolehlivě usměrňovat. V opačném případě se může stát, že půjde o investice nesprávným směrem. Je třeba naučit se poskytovat a přijímat zpětnou vazbu, a to v rovině jednotlivce i organizace. (Kubeš, 2008)

Důležitým aspektem a rizikem je sjednocení vnímání parametrů dobrého výkonu. K němu nejčastěji dochází v závěrečné fázi hodnocení při diskuzi o výsledcích mezi manažerem a pracovníkem. Zejména v těchto případech, kdy se jejich postoje rozcházejí, může následná diskuze odhalit, z čeho rozdílné hodnocení pramení. (Kubeš, 2008)

Na nejčastější příčiny neúspěchů programů 360ti stupňové zpětné vazby upozorňuje server FORBES.com, jsou jimi:

- 1) Nedostatečné zapojení nadřízených;
- 2) Příliš vágní nástroje;
- 3) Příliš osobní hodnocení;
- 4) Chybějící plán činností pro zpětnou vazbu;
- 5) Pouze jednorázová práce s daty;
- 6) Nezachování mlčenlivosti;
- 7) Soustředění se pouze na slabé stránky;

2.8 Sociogram

Sociogram podobně jako 360ti stupňová zpětná vazba se zaměřuje na aktuální stav a proces. Neklade si za cíl zhodnocení dovedností daného člověka, ani jeho výsledků. Zatímco však 360 stupňů zpětná vazba má centrum hodnocení jednotlivce a identifikace názorů druhých, u sociogramu jsou sledovány vzájemné vazby. Každý účastník sociogramu může vidět své postavení ve srovnání s druhými, respektive sebehodnocení a hodnocení druhými. (Hroník, 2006)

2.9 Hodnotící rozhovor

„Hodnotící rozhovor neboli interview je těžištěm formálního hodnocení výkonnosti. Má vést k získání komplexního pohledu na výkonnost jedince za minulé období a umožnit sladění pohledu na výkonnost a problémové oblasti mezi nadřízeným a hodnoceným pracovníkem. Hodnotící rozhovor je účelová diskuse, která má dospět k pevným a dohodnutým závěrům o budoucím rozvoji hodnoceného, o všech oblastech vyžadujících jeho zlepšení a o tom, jak tohoto zlepšení dosáhnout. Je třeba využít širokou škálu interpersonálních dovedností, aby rozhovor vedl k úspěšnému závěru.“
(Wagnerová, 2008)

2.9.1 Základní principy hodnotícího pohovoru

Každý hodnotící rozhovor obsahuje tři základní fáze:

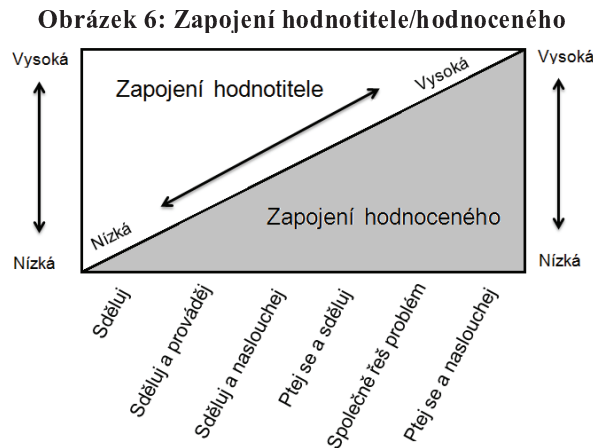
- 1) Příprava na hodnotící rozhovor;
- 2) Samotný rozhovor se zaměstnancem;
- 3) Realizace a kontrola dohod, vyplývajících z rozhovoru; (Pilařová, 2008)

Pohovor by se měl konat na vhodném a nerušeném místě. Hodnotitel musí volit přátelský, neformální tón a rovněž závěr pohovoru by měl být shrnut do schématu:

- 1) Shrnutí vše na čem se aktéři dohodli;
- 2) Vyžadovat, aby hodnocený reagoval na projednávané otázky, ověřovat si jeho soulad a kladné stanovisko;
- 3) Nejdůležitější ujednání a závazky písemně podchytit do stručného záznamu o pohovoru; (Horalíková, 2003)

Zapojení hodnotitele/hodnoceného

Důležité je vztah a míra zapojení hodnotitele a hodnocícího do rozhovoru (Obrázek 6). Tyto vztahy jsou popsány v následujícím schématu. Je důležité implementovat veškeré kroky k dosažení efektivního výstupu ze vzájemné komunikace (Foot, 2002)



Zdroj: *Personalistika*, Foot, 2002 a vlastní úprava

„Studie indikují, že zaměstnanci jsou spokojenější s výsledky hodnocení, pokud mají možnost volně mluvit o své výkonnosti.“ (Wagnerová, 2008)

Pět klíčových prvků v hodnotícím rozhovoru

- 1) Měření – porovnání s normami a slovní komentář;
- 2) Zpětná vazba – poskytnutí informací, jak pracovali;
- 3) Pozitivní posílení vědomí – „konstruktivní kritika“;
- 4) Výměna názorů – otevřená, tvůrčí diskuze;
- 5) Dohoda – společné hledání porozumění; (Wagnerová, 2008)

2.9.2 Zásady hodnotícího pohovoru

Rozhovor by se měl obecně zaměřit na motivaci a rozvoj. Měl by být kladen důraz na zlepšení výkonnosti jako celku a na odlišení širších potřeb rozvoje jedince. Měl by být orientován na budoucnost a na rozvoj spíše než na minulost. (Wagnerová, 2008)

Schéma zásad klasického hodnotícího rozhovoru

- 1) Vytvořte pozitivní, uvolněnou a přátelskou atmosféru;
- 2) Požádejte o sebehodnocení pracovníka;
- 3) Dohodněte plán budoucí výkonnosti;

- 4) Projednejte potřeby vzdělávání;
- 5) Stanovte přibližné datum další schůzky; (Wagnerová, 2008)

Hodnotící pohovor předpokládá jedince, kteří posuzují kvalitativní a kvantitativní stránky výkonu jiných jedinců, proto lze tento proces označit jako plný emocí, které může zkreslit vnímání spravedlivosti a shodné vnímání jedinců. Proto má-li hodnocení dobře sloužit jedincům a především organizaci jako takové, je důležité brát v úvahu nezanedbatelnou část lidského prvku. (Donnelly, 1997)

Využití 360ti stupňové zpětné vazby při hodnotícím pohovoru

360ti stupňová zpětná vazba může být rovněž vhodným doplňkem hodnotícího rozhovoru. Musíme však upozornit na významné úskalí, které spočívá ve spojování hodnocení s finančním hlediskem. Při neplnění cílů obvykle pocítí negativní finanční dopad, což nepřispívá k otevřenosti a rozvojovému aspektu diskuse. Navíc je uplatněn motivační nástroj, který se nazývá trest. Současně však chceme, aby se pracovník rozvíjel, a pro rozvoj není trest nejvhodnější motivací. Proto je třeba takovouto kombinaci uplatňovat velmi opatrně a s vědomím všech rizik, které přináší. (Kubeš, 2008)

HR server *trainingjournal.com*, nám přináší alternativní způsob hodnocení výkonnosti, který je založen na pěti 10ti minutových rozhovorech manažerů se zaměstnanci, které se opakují ve stanovených intervalech. Tyto rozhovory pokrývají jednotlivé aspekty výkonnosti průběžně, a proto přinášejí lepší výsledky než tradiční jednorázová hodnocení. Oblasti rozhovorů jsou následující:

- 1) Rozhovor o atmosféře na pracovišti;
- 2) Rozhovor o silných stránkách a talentech;
- 3) Rozhovor o možnostech růstu;
- 4) Rozhovor o vzdělávání a rozvoji;
- 5) Rozhovor o inovacích a neustálém zlepšování;

2.9.3 Nejčastější chyby hodnotícího rozhovoru

Chyby, k nimž může dojít během procesu hodnocení, lze rozdělit na chyby způsobené:

- 1) Nesprávnou interpretací informací;
- 2) Aktuálním stavem hodnotitele;

3) Osobností a úrovní sociální percepce; (Pilařová, 2008)

Níže je uveden přehled typických chyb, vyplývajících z osobnosti hodnotitele a jeho úrovně sociální percepce:

- 1) **Metodické chyby** - hodnocení osoby nikoliv výkonu;
- 2) **Politikaření** - zvýhodňování „přátel“ – zkreslení výsledků;
- 3) **Chyby časového sledu** – obdobně hodnotí kritéria jdoucí po sobě;
- 4) **Sériový efekt** – velké množství kritérií a hodnocených;
- 5) **Předčasné závěry** – předsudky – „nesympatičnost“, zveličování;
- 6) **Nesprávná měřítka** – tendence k průměrování, nadhodnocování významu vybraných ukazatelů;
- 7) **Egocentrická chyba** – vnášení osobních postojů;
- 8) **Kumulativní chyba** – přesvědčení hodnotícího, že pokud zaměstnanec odváděl kvalitní práci v minulosti, odvádí ji i teď či naopak;
- 9) **Efekt nedávnosti** – zaměření se pouze na nedávné skutečnosti;
- 10) **Aroganční chyba** – přesvědčení hodnotitele, že pouze jeho úsudek je ten správný;
- 11) **Přehlušovací efekt** – malý počet dojmů přehlušuje ostatní;
- 12) **Haló efekt** – hodnocení na základě celkového dojmu a ne dle skutečných dosažených výsledků;
- 13) **Efekt svatozáře** – všeobecná oblíbenost/neoblíbenost se přenáší na hodnotitele;
- 14) **Vliv cizích názorů** – osobní slepota – ovlivnění názory ostatních;
- 15) **Hodnotitel je „dobrotisko“** – hodnotitel není schopen kritického pohledu – mírnost;
- 16) **Sympatie/antipatie** – zkreslení osobními vztahy k pracovníkovi; (Wagnerová, 2008)

Britský server CIPD.uk nám přináší článek *Slabá místa v hodnocení*, kde analyzuje pět základních chyb, které systémy organizací obsahují, a jimž je dobré se vyvarovat:

- 1) Nikdo se nedozví nic smysluplného;
- 2) Víme co, ale nevíme jak;
- 3) Chybí jasné cíle;
- 4) Chybí pochvala;

3 CÍLE A METODIKA PRÁCE

3.1 Cíle práce

Cílem diplomové práce je analýza stávajícího systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci a navržení změn vedoucí ke zlepšení této oblasti. Dílčími cíli práce jsou:

- 1) Provedení analýzy stávajícího systému hodnocení zaměstnanců v organizaci;
- 2) Zhodnocení dosavadního systému;
- 3) Analýza podnikové kultury;
- 4) Dotazníkové šetření a rozhovory;
- 5) Benchmarking hodnotících systémů s vybranými organizacemi;
- 6) Návrh změn;

3.2 Metodický postup

Metodický postup zpracovává detailní fáze řešení práce a využití prostředky, které byly v práci realizovány.

3.2.1 Studium odborné literatury

Prvotním úkolem diplomové práce bylo studium odborné literatury týkající se tématu hodnocení zaměstnanců, s ohledem na aktuální trendy. Literární část byla vypracována během roku 2014. Rešerše byla obohacena o faktické poznámky týkající se postupu hodnocení ze zahraničních HR zdrojů. Literatura byla získána z Akademické knihovny JU a z interní knihovny VZP ČR. Rovněž bylo využito databáze *ProQuest* a interního serveru VZP *Selfmanagement*.

3.2.2 Charakteristika vybrané organizace

Informace pro charakteristiku organizace byly získány prostřednictvím analýzy interních směrnic, příkazů a pokynů VZP ČR, výročních zpráv a zákona o zdravotním pojištění. Veřejně i neveřejně získané informace byly následně doplněny o data z firemního intranetu.

3.2.3 Provedení analýz a zhodnocení dosavadního systému

V úvodní fázi bylo využito především analýz prostřednictvím interních směrnic, firemního intranetu a rozhovorů s personalisty VZP. V další fázi bylo přistoupeno k dotazníkovému šetření mezi zaměstnanci pojišťovny, kde se elementárním cílem stalo získání informací o klíčovém pohledu zaměstnanců na stávající stav hodnocení v organizaci. Rovněž je do práce zahrnuta analýza podnikové kultury dle Hofstedeho, z důvodů specifického prostředí pojišťovny jako takové zohledňující specifika daného odvětví. Souběžně s touto aktivitou probíhala rovněž konfrontace nastavení systému hodnocení ve VZP ČR s dalšími podniky výrobní i nevýrobní sféry, jakožto analýza systému a porovnání s business i neziskovou sférou.

Dotazníkové šetření

Pro následné hodnocení systému bylo využito kvantitativního výzkumu. „Kvantitativní výzkum bývá často spojován s hypoteticko-deduktivním modelem.“ (Hendl, 2005) Bylo využito statistického šetření s náhodným výběrem respondentů na základě zohlednění druhu respondentů (nadřízení, zaměstnanci bez vedoucí funkce) na základě kterého došlo k měření vybraných proměnných. Metoda rovněž těží z přímočaré a rychlé možnosti sběru dat i interpretace. K získání a interpretaci dat bylo využito online dotazníku, který nabízí server www.mojeanketa.cz. Výpočty i grafické výstupy byly vytvořeny v programu *Microsoft Excel*.

Dotazníkové šetření probíhalo v únoru 2015. Jako reprezentativní vzorek byli osloveni zaměstnanci RP Plzeň VZP ČR v celkovém počtu 421 osob a to napříč odbory RP – PO, OPSP, OZP, OSK, RED a EO. V dotazníkovém šetření se k problematice vyjádřilo 139 respondentů resp. 33,1% dotazovaných, což lze považovat za relevantní zdroj pro vypracování závěrečného hodnocení. Pro výzkum byli zaměstnanci rozděleni do dvou skupin. První skupinu tvoří „zaměstnanci bez vedoucí pozice“ 377 zaměstnanců resp. 120 vyplněných dotazníků, kteří byli osloveni s anketou týkající se procesu sebehodnocení, názoru na hodnocení nadřízenými a pohledu na závěrečný pohovor. Anketa obsahovala 7 uzavřených otázek s možností volby či možnosti vyjádření na čtyřbodové stupnici. Závěrečná otázka byla otevřená (Příloha 4). Druhá skupina „vedoucí zaměstnanci“ obsahující vzorek 44 oslovených resp. 19 získaných dotazníků byla s ohledem na dvojí roli v procesu konfrontována s rozšířenou verzí dotazníku doplněnou o pohled hodnotitele a přínosu hodnocení pro jejich práci

manažerů. Dotazník tedy obsahoval 9 uzavřených otázek a závěrečnou otevřenou otázku (Příloha 5).

Hodnocení podnikové kultury

V práci bylo využito, pro hodnocení podnikové kultury, dotazníku zaměřeného na aspekty pracovního života a preferencí hodnot. S dotazníkem bylo konfrontováno 44 zaměstnanců RP Plzeň. Kontrolní vzorek byl rozdělen na dvě skupiny, které se skládají z rovnoměrného počtu, a to na „řadové“ pracovníky respektive zaměstnance nevykonávající vedoucí pozici. Druhou skupinu tvoří vedoucí zaměstnanci a to, jak již z nejvyššího vedení, tak i zaměstnanci tomuto vedení přímo podřízenému.

Dotazníkové šetření proběhlo na přelomu listopadu/prosince roku 2014. Získaná data byla zpracována, v programu *Microsoft Excel*, formou faktorové analýzy a na základě výsledků byly formulovány čtyři základní dimenze kultury dle Hofstedeho – *vzdálenost mocenských pozic, individualismus vs. kolektivismus, feminita vs. maskulinita, jistota vs. riziko a krátkodobá vs. dlouhodobá orientace*. Pro výpočet bylo využito následujících vzorců:

Index mocenského odstup (PDI)

$$PDI = -35m(03) + 35m(06) + 25m(14) - 20m(17) - 20$$

PDI < 50 = malý mocenský odstup; PDI > 50 = velký mocenský odstup

Index individualismus vs. kolektivismus (IDV)

$$IDV = -50m(01) + 30m(02) + 20m(04) - 25m(08) + 130$$

IDV < 50 = kolektivismus; IDV > 50 = individualismus

Index maskulinita vs. feminita (MAS)

$$MAS = 60m(05) - 20m(07) + 20m(15) - 70m(20) + 100$$

MAS < 50 = feminita; MAS > 50 = maskulinita

Index vyhýbání se nejistotě (UAI)

$$UAI = 25m(13) + 20m(16) - 50m(18) - 15m(19) + 120$$

UAI < 50 = ochota přijímat změny, riziko; UAI > 50 = neochota přijímat změny, riziko

Index dlouhodobé orientace (LOT)

$$LOT = -20m(10) + 20m(12) + 40$$

LOT < 50 = krátkodobá orientace; LOT > 50 = dlouhodobá orientace

„Indexy se posuzují v rozmezí 0 – 100, mohou však nabývat i hodnot, které nabývají extrémů a jsou mimo vymezený interval.“ (Businessinfo.com, 2010)

Benchmarking hodnotících systémů organizací

Následující fáze se zaměřila na analýzu hodnotících systému ve vybraných organizacích a pochopení jejich cílů. Prvotním úkolem bylo seznámení se s aktuálně nastavenými systémy organizací, které byly představeny zaměstnanci HR oddělení organizací, a následně pomocí metody nestrukturalizovaného rozhovoru s vedoucími pracovníky či pracovníky HR, k analýze a určení kritických prvků zahrnutých do hodnocení. Druhy otázek byly voleny dle aktuální problematiky představeného systému – vnímání hodnocení zaměstnanci, sledované kompetence, forma hodnocení, vztah výstupů na odměny/rozvoj atd. Organizace byly se žádostí o spolupráci osloveny prostřednictvím e-mailové i telefonické komunikace. Benchmarking byl realizován ve čtvrtém kvartále roku 2014 až únoru 2015.

Pro analýzu bylo vybráno 6 organizací resp. 3 reprezentanti nevýrobní sféry, 2 společnosti výrobní sféry a poslední je zástupce z oblasti státní samosprávy (Tabulka 12). Organizace byly vybrány cíleně za účelem získat přehledu o možnostech a způsobech hodnocení.

Vedení rozhovorů s HR a vedoucími zaměstnanci

K analýze současného stavu hodnotícího systému i kritických faktorů ve VZP ČR bylo v úvodu i v průběhu vypracování celé práce využito metody nestandardizovaného rozhovoru, který je dle Dismana definován jako: „*Interakce mezi tazatelem a respondentem, pro kterou má tazatel jen velice obecný plán. Tento plán nezahrnuje výčet otázek jejich znění ani jejich pořadí.*“

Jako doplňující prvek byly do práce zapracovány informace získané kvalitativním výzkumem. Tyto informace bylo možné získat díky dlouhodobé pracovní činnosti – trainee program - ve vybrané organizaci. Doplněním kvalitativního výzkumu těmito hodnotami se tak podařilo získat ucelený obraz a interpretaci informací vysvětlující vztah k systému hodnocení zaměstnanců.

3.2.4 Návrh změn

Získané poznatky byly zpracovány v komparaci s hodnotícími systémy popsány v odborné literatuře a v závěrečné diskuzi byly navrženy změny a doporučení pro vedení a pro zlepšování pracovního výkonu i rozvoje zaměstnanců VZP.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

Následující část práce se zaměřuje na elementární analýzu činností vybrané organizace, popisem základních procesů, historie, vize, strategie a organizační struktury.

„ Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky byla zřízena zákonem ČNR č. 551/1991 Sb., o Všeobecné zdravotní pojišťovně České republiky ze dne 6. prosince 1991 s účinností od 1. ledna 1992 (dále jen zákon č. 551/1991 Sb.). Sídlem Všeobecné zdravotní pojišťovny České republiky (dále jen "Pojišťovna" nebo „VZP ČR“) je Praha.

Pojišťovna provádí veřejné zdravotní pojištění, na jehož základě je poskytována pojištěncům zdravotní péče plně nebo částečně hrazená zdravotním pojištěním v rozsahu stanoveném zákonem č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

Pojišťovna je právnickou osobou, v právních vztazích vystupuje svým jménem, může nabývat práv a povinností a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývající.“
(Organizační řád VZP ČR, 2015)

VZP ČR je se cca 6 miliony klientů největší zdravotní pojišťovnou působící v České republice. Její založení se datuje na 1. 1. 1992 a dlouhodobě patří k základním pilířům systému zdravotnictví v ČR.

Základní orgány VZP ČR jsou:

- 1) Správní rada
- 2) Dozorčí rada
- 3) Výbor pro audit
- 4) Rozhodčí orgán

„Následující pasáž o rozsahu 3 stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.“

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

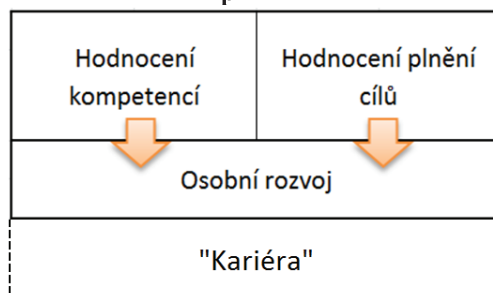
„Následující pasáž o rozsahu 20 stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.“

6 DISKUZE VÝSLEDKŮ A ZMĚN

Primárním cílem analýz a celé práce je identifikace klíčových prvků a navrhnutí změn hodnotícího systému, které pomohou k implementaci efektivního systému jako jednoho z významných procesů.

Hodnocení zaměstnanců by, dle mého názoru, mělo zahrnovat dvě základní hodnocená hlediska a to především analýzu hodnocení plnění stanovených cílů organizace, které jsou ryze tvrdými faktory úspěchu, a druhé hledisko zaměřené na hodnocení kompetencí zaměstnance. Tento pohled nám podává realistický pohled nejen na čistě výkonnou složku zaměstnance, ale poskytuje nám rovněž informace týkající se slabých stránek, příležitostí ale i možnostech rozvoje potenciálu pracovníka. Jednoduché schéma níže (Obrázek 14) zobrazuje návrh řešení hodnocení zaměstnanců a zohlednění těchto základních dvou aspektů procesu. Logickým vyústěním je pak nutnost osobního rozvoje zaměstnance.

Obrázek 14: Princip hodnocení zaměstnanců



Zdroj: návrh řešení

Podnětem pro organizaci může být zapracování čtvrtého prvku do struktur modelu a to prvek *Kariéra*. Zařazení tohoto prvku do základní soustavy může výrazně napomoci k identifikaci klíčových zaměstnanců resp. hledání talentů, kteří se chtějí podílet na vedení organizace. Zaměstnanců se proto ptáme, jakým způsobem vidí své působení v organizaci, zda předpokládají svůj posun horizontálně či vertikálně. Horizontální kariérní rozvoj spočívá především v rozšíření své specializace a dovedností. Vertikální posun pak poukazuje na zájem zaměstnance podílet se na vedení společnosti. Manažer tak může ovlivnit vývoj zaměstnance, poskytnout mu zpětnou vazbu a podpořit jeho snahu o rozvoj individuálními postupy.

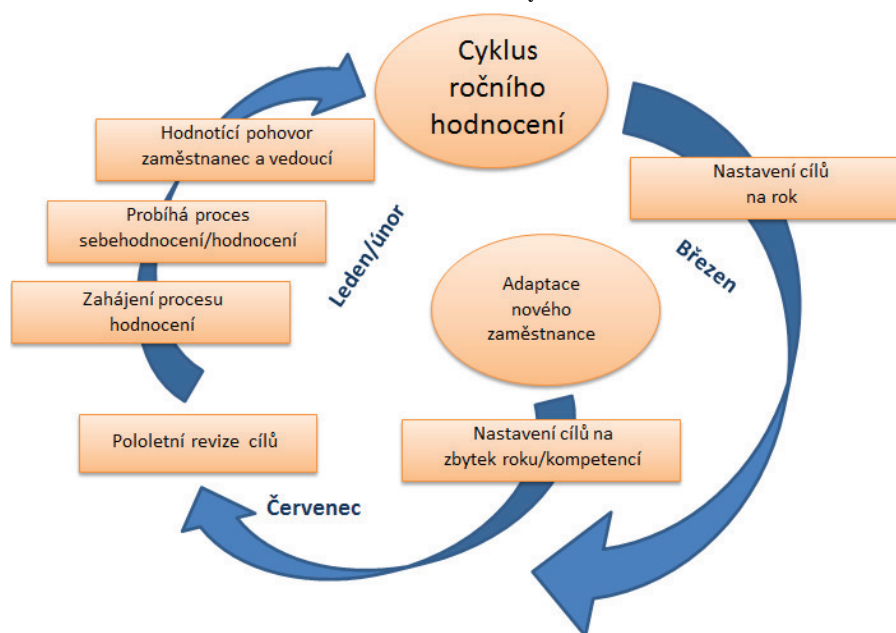
6.1 Návrh procesu hodnocení

Systém hodnocení by měl být rozhodně modelem dynamickým s ohledem na kontinuitu hodnocení.

Návrh modelu systému hodnocení (Obrázek 15) zobrazuje cyklus ročního hodnocení se zobrazením jednotlivých činností v rámci roku. Samotné hodnocení však začíná již při nástupu nového zaměstnance do organizace. Po absolvování adaptačního kurzu, který je v pojišťovně nastaven, a uplynutí tříměsíční zkušební doby, by měl následovat první krok resp. nastavení cílů pro první rok působení v organizaci a stanovení výchozích kompetencí zaměstnance.

Druhým krokem, který je optimálně realizován v půli hodnotícího období, je pololetní revize stanovených cílů. Zde nadřizený získává celkový přehled o výkonnosti zaměstnance a lze v této fázi přistoupit i ke kalibraci resp. korekci hodnot.

Obrázek 15: Návrh modelu systému hodnocení



Zdroj: autor

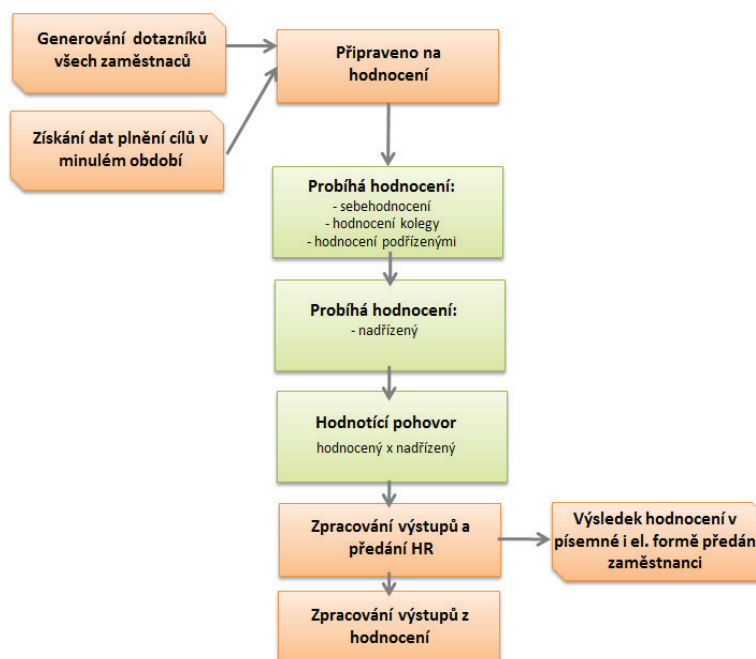
Třetím finálním krokem je pak samotné roční hodnocení zaměstnanců. Celý cyklus se pak periodicky opakuje v dalších letech.

6.1.1 Struktura procesu hodnocení

Zaměříme se nyní na samotnou strukturu ročního hodnocení zaměstnanců (Obrázek 16). První fázi můžeme označit jako fázi přípravnou. Personalisté generují

dotazníky pro zahájení sebehodnocení a hodnocení v elektronickém personálním portálu WEMA. Rovněž jsou získávány výsledky cílů nutné pro výstup za sledované období. Po získání následujících údajů je hodnocení připraveno.

Obrázek 16: Struktura hodnotícího procesu



Zdroj: autor

Pro samotný proces jsem se rozhodl využít prvky 360ti stupňové zpětné vazby. Považuji tuto metodu za efektivnější než klasické, pouze dvoustranné, hodnocení (sebehodnocení a hodnocení nadřízeným), které nemůže podat věrný a celistvý pohled všech zainteresovaných stran.

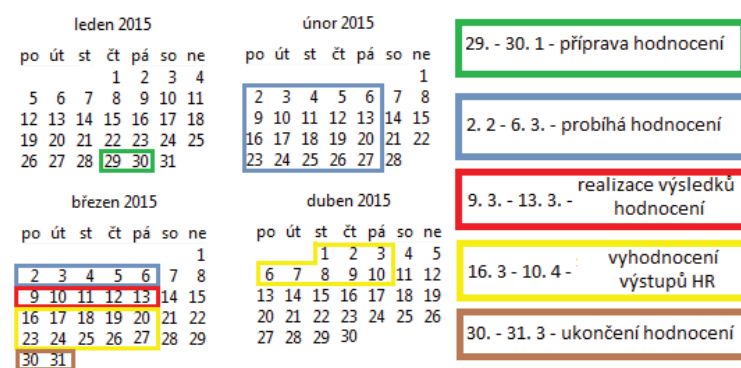
Průběh samotného hodnocení zaměstnance probíhá nejprve sebehodnocením a hodnocením kolegy resp. podřízenými u vedoucích zaměstnanců. Po ukončení této části přichází hodnocení nadřízeným pracovníkem zaměstnance. Veškerý průběh probíhá výhradně v elektronické podobě, čímž usnadňujeme administrativní i časovou náročnost celého procesu. V další části se již přistupuje k samotnému ústnímu rozhovoru. *Hodnotící pohovor* je příležitostí k revizi získaných informací a především k vytvoření souladu s názory hodnoceného a nadřízeného. Výstup je následně předán v písemné podobě personalistům. Ti výsledky a získaná data zadávají do portálu a zahajují změny upravující finanční hodnotu variabilní složky zaměstnance, tak i rozvojovou část práce. Výsledná úprava je pak zařazena k dispozici zaměstnance v portálu k možnému nahlédnutí zaměstnance tak vedoucího pracovníka. Celková data

týkající se hodnocení všech zaměstnanců jsou rovněž statisticky analyzována a získané hodnoty použity jako celkový výstup všech zaměstnanců pojišťovny či k identifikaci problematických kompetencí, na které je nutné se v rámci organizace zaměřit.

6.1.2 Časový harmonogram procesu hodnocení

Návrh časového harmonogramu (Obrázek 17) zobrazuje časový průběh hodnotící akce na příkladu roku 2015.

Obrázek 17: Návrh časového harmonogramu hodnocení



Zdroj: autor

Dosavadní nastavení akce (Příloha 6) je orientováno do roku hodnocení resp. do stejného roku, ke kterému je hodnocení vztaženo. Toto nastavení lze částečně aplikovat na sledování kompetencí, avšak uzavření nastavených cílů nelze s ohledem na neukončený rok realizovat. Úprava proto reviduje tento problém a přesouvá hodnocení až na přelom leden/únor, kde jsou již známy výstupy za celý rok.

6.2 Fáze procesu hodnocení

Samotné roční hodnocení můžeme rozdělit do 3 základních částí. Jsou jimi *Hodnocení výkonu*, *Hodnocení kompetencí* a *Plán osobního rozvoje*. Vše v systému je zastřešeno závěrečným *Hodnotícím pohovorem*, kdy dochází ke kalibraci výstupů a předpokladů.

6.2.1 360ti stupňová zpětná vazba

Stěžejním dokumentem je *Protokol hodnocení zaměstnance* (Příloha 8) respektive *Protokol hodnocení vedoucího zaměstnance* (Příloha 7). Na vytvoření tohoto dokumentu se podílejí všechny strany 360ti stupňové zpětné vazby.

Sebehodnocení:

Zaměstnanec v této fázi analyzuje sám sebe, své kompetence, formou zlepšení či zhoršení v hodnoceném roce (viz Hodnocení kompetencí) a přístup k práci. Dále hodnocený na základě stávajících kompetencí a výkonosti navrhuje svůj osobní rozvojový plán (kurzy, školení, samořízení,...). Rovněž v dotazníku navrhuje individuální cíle výkonu i rozvoje pro další období (vždy by měl být zahrnut alespoň jeden cíl rozvoje). V sebehodnotícím dotazníku je rovněž konfrontován s otázkou týkající se jmenování významného úspěchu, kterého ať již sám nebo v týmu dosáhl v minulém období. Dále je zde prostor k vyjádření překážek v práci a omezení, která mu ztěžují zvládnutí výkonů.

Kolegové:

Jsou rovněž významným zdrojem informací a zpětné vazby pro hodnoceného. Kolegové posuzují rovněž veškeré kompetence zaměstnance, stejně jako v předchozím případě jsou hodnoceny změny. Mohou rovněž v „dobrovolné“ části pomoci hledat silnou stránku hodnoceného a vyjádřit se k otázce: „*Uvedte, čeho by se měl při své práci kolega vyvarovat?*“. Tato zpětná vazba kolegů je jistě přínosem jak pro samotného zaměstnance, tak i pro vedoucího, který může na zjištění reagovat.

Podřízení:

Další skupinou hodnotitelů jsou podřízení. Tato skupina je důležitá především pro hodnocení vedoucích pracovníků. Podřízení mohou realizovat zpětnou vazbu rovněž při hodnocení kompetencí a rovněž jsou konfrontovány s několika otázkami týkajícími se vztahu se svým nadřízeným: „*Je Váš nadřízený ochotný naslouchat? Je spravedlivý? (v odměňování, v rozvržení práce,...)? Akceptuje nadřízený omyl? Dává Vám možnost nápravy? Vzniká komunikační bariéra?*“ Tyto otázky jsou však u pracovníků nepovinné. Dávají však možnost zjistit možné problémy, které na pracovišti vznikají či v budoucnu mohou vznikat, a rovněž poskytují tak žádanou zpětnou vazbu vedoucím pracovníkům.

Nadřízení:

Závěrečným hodnotitelem je nadřízený zaměstnanec. Nadřízený nevidí formulář ostatních hodnotitelů, jako tomu bylo doposud, a vyjadřuje se k jednotlivým

kompetencím a jejich změnám v uplynulém roce. Pro zefektivnění procesu hodnocení navrhuji, aby manažer měl v jednom „okně“ možnost zobrazit a hodnotit všechny zaměstnance současně přidělením úrovně kompetence. Tímto bude proces hodnocení zjednodušen. Manažerovi je rovněž v dotazníku přístupný výsledek výkonosti a plnění cílů za sledované období spolu s navrhovaným rozvojovými aktivitami hodnoceného. K dispozici je mu rovněž informace o navrhovaných cílech pro další období. Vedoucí vyjadřuje s těmito náměty souhlas či nesouhlas, případně připojuje komentář. Upřesnění, jak cílů, tak rozvojových aktivit, může být doplněno během závěrečného hodnotícího rozhovoru.

Do zainteresovaných stran můžeme v budoucnu zahrnout i pohled interních zákazníků resp. hodnocení zaměstnanců napříč odbory či ústředí pojišťovny, avšak pro zjednodušení s tímto model nyní nepočítá. Rovněž lze do procesu zahrnout klienty pojišťovny a jejich hodnocení spokojenosti konfrontovat s celkovým hodnocením zaměstnanců OSK. Pro toto lze využít například mystery shopping jakožto procesu, který již byl několikrát v pojišťovně realizován, avšak pouze s důrazem na srovnání poskytovaných služeb bez další návaznosti.

6.2.2 Hodnocení kompetencí

V současné době je ve VZP ČR hodnoceno 19 kompetencí (Příloha 3). Právě zdouhavost a velké množství sledovaných proměnných spolu s nejasností „*co si pod pojmy představít*“ považují dle výsledků dotazníkového šetření mnozí zaměstnanci za problematické. Pro svůj kompetenční model jsem proto navrhl metodu 5+2 (Obrázek 18) respektive 5+2+2 pro vedoucí zaměstnance. Základním principem je pět kompetencí, které sdílejí a jsou jimi hodnoceni všichni zaměstnanci bez rozdílu. Tyto základní aspekty byly vybrány na základě odborné literatury, benchmarkingu organizací a společně s analýzou nejdůležitějších hledisek dle názorů personalistů. Následující dvě kritéria jsou variabilní dle požadavků a nastavení priorit manažera. Tato varianta dává prostor pro stanovení individuálního plánu rozvoje kompetencí a stanovení, na co se chce vedoucí zaměřit a jaké dovednosti je třeba v jeho týmu rozvíjet. Model pro vedoucí zaměstnance je rozšířen o další dvě významné proměnné a to *Strategické myšlení* a *Vedení lidí*.

Obrázek 18: Kompetenční model – příklad řešení

Kompetence	Hodnocený	Nadřizený	Kolegové	Celkem	Minulé období
Odbornost (specializace)	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0
Zodpovědnost a spolehlivost	2,5	2,5	3,0	2,5	2,0
Spolupráce v týmu/mezi odbory	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0
Samostatnost	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0
Přístup ke změnám	2,5	2,0	2,0	2,0	3,0
Proklientský přístup	3,0	3,0	3,5	3,0	3,0
"Obchodní duch"	2,0	2,5	2,5	2,5	2,0
Výsledné hodnocení	2,5	2,5	2,5	2,5	2,0

Závěr: **2+** "zaměstnanec se projevuje standardně"
 +0,5 "celkový projev se mírně zlepšil"

Zdroj: autor – návrh řešení

Definování nových kompetencí:

- 1) **Odbornost (specializace)** – specialista ve svém oboru; ostatní se obracejí na zaměstnance o radu; schopnost práce s informacemi a jejich vyhodnocení;
- 2) **Zodpovědnost a spolehlivost** – odpovědnost za výsledky své práce; výsledky jsou předkládány vždy v požadované kvalitě a včas, nevyhýbání se nepříjemným úkolům;
- 3) **Spolupráce v týmu/mezi odbory** – aktivní a efektivní spolupráce s kolegy jak v týmu, tak mezi odděleními; týmový hráč; realizace společného cíle;
- 4) **Samostatnost** – samostatná rozhodnost o postupech nutných k dosažení výsledků (v jeho kompetenci); schopnost zastávat svůj názor a přinášet nová řešení; vyhodnocení informací a adekvátní reakce;
- 5) **Přístup ke změnám** – hledání příležitostí ke zlepšení; podávání návrhů na zlepšení procesů/činností v organizaci; proaktivita při implementaci změn; „přemýšlí nad svou prací a je schopen hledat lepší postupy“;
- 6) **Strategické myšlení** – činnosti svého oddělení vede a organizuje tak, aby přispívaly k rozvoji organizace; zaměstnanec dokáže vnímat příležitosti a nebojí se realizace změn; problémy vnímá jako výzvy;
- 7) **Vedení lidí** – využívá formální, ale především neformální autoritu, vůči svým zaměstnancům vystupuje se zájmem, respektem a dává jim jasné informace; dává zaměstnancům možnost vyjádřit svůj názor a zohledňuje jejich přínos; je motivátorem;

Pro stanovení konečného výsledku *Hodnocení kompetencí* jsou zohledněny dvě hlediska a to celková úroveň stanovené kompetence a především změna oproti minulému období (Obrázek 18).

Při samotném hodnocení 360ti stupňovou zpětnou vazbou sebehodnocením resp. hodnotiteli v personálním portále navrhuji, aby hodnocení probíhalo na základě zlepšení, nikoli přímé absolutní hodnoty vyjádření. Hodnotitel má možnost hodnotit na stupnici od + 1 bodu za „velmi zřetelné zlepšení kompetence“ po - 1 za „velmi zřetelné zhoršení kompetence“. Výchozí hodnotou pro konečné stanovení kritéria, je tedy dílčí součet současného období s předchozím, čímž zajišťujeme kontinuitu procesu.

Následující přehled zobrazuje jednotlivé úrovně vývoje hodnocení kompetencí zaměstnance.

- + **1 bod** - projev se velmi zřetelně zlepšil
- + **0,5 bodů** - projev se mírně zlepšil než předtím
- 0 bodů** - projev je stejný jako předtím
- **0,5 bodů** - projev se mírně zhoršil
- **1 bod** - projev se velmi zřetelně zhoršil

Sledování vývoje kompetencí podává reálnější obraz, neboť se nezaměřujeme pouze na aktuální stav proměnné, ale oceňuje i zaměstnance, kteří se chtějí rozvíjet a pracují na neustálém zlepšování. Tento ukazatel především pomáhá personalistovi odhalit rozvoj nových zaměstnanců v organizaci. Například je předpokladem, že zaměstnanec či absolvent, jenž do organizace přichází nově, má „nevýraznou úroveň“ (úroveň 1) kompetence *Odbornost (specializace)*. Tato kritérium se zlepšuje až během působení v organizaci, kdy zaměstnanec získává zkušenosti s každodenními i mimořádnými činnostmi, avšak prostřednictvím sledování vývoje můžeme určit postup kritéria v časové návaznosti.

Po přičtení výsledku úrovně zvýšení resp. snížení hodnoty oproti předchozímu hodnocení můžeme stanovit celkovou úroveň zaměstnance:

4 – excelentní úroveň-zaměstnanec se projevuje excelentně v daném hledisku

3 - nadstandardní úroveň-zaměstnanec se projevuje nadstandardně v daném hledisku

2 - standardní úroveň-zaměstnanec se projevuje standardně v daném hledisku

1 – nevýrazná úroveň-zaměstnanec se projevuje nevýrazně v daném hledisku

Finální hodnota kompetence je navíc upřesněna pomocí znamének + / -. Příkladem může být modelová situace (Obrázek 18). V minulém období celkový součet sledovaných proměnných našeho zaměstnance dosahoval úrovně 2, což vyjadřuje „standardní úroveň kompetencí“. Po proběhlém hodnocení došlo ke zlepšení celkového projevu než v minulém roce o + 0,5, což v konečném důsledku znamená posun na stupnici na 2,5 resp. 2 + (rozmezí standardní a nadstandardní úrovně kompetencí).

Jeden ze zaměstnanců k současnému stavu hodnocení podotýká: *„Schází mi objektivita a možnost hodnocení vůbec nějakým způsobem ovlivnit. Co bych ráda, aby se změnilo? Tak asi by bylo dobré, kdyby nebylo od vedení nařízeno, že si nesmíme dát lepší známky než trojky, jelikož dvojky má náš nadřízený a jedničky jediné paní ředitelka a možná Bůh. Takže jsme vlastně v tom lepším případě všichni průměrní, ale očekává se od nás nasazení jako u špičkových manažerů s několikanásobně vyššími platy.“*

Model založený na hodnocení kompetencí 5+2 dle mého názoru efektivněji právě tomuto jevu brání. Zaměstnanci jsou rovněž konfrontováni s odlišnějším typem hodnocení (založeným na efektu 360ti stupňové zpětné vazbě) a ve spojení s aktivním sledováním vývoje kompetencí, který zohledňuje i individuální potřeby rozvoje. V tomto návrhu působí i efekt motivace a překonání stereotypu hodnocení.

6.2.3 Hodnocení výkonu

Druhou částí *Protokolu hodnocení zaměstnance* (Příloha 7 a 8) je *Hodnocení výkonu a rozvojových cílů* (Obrázek 19). Hodnocení výkonu je v současnosti realizováno prostřednictvím KPI. Dle mého názoru je vhodné sloučení výstupů KPI s celkovým hodnotícím systémem potažmo procesem hodnocení, jelikož tak dosáhneme efektivnějšího a komplexnějšího náhledu na zaměstnance.

Obrázek 19: Hodnocení výkonu a rozvojových cílů - příklad řešení

Hodnocení výkonu a rozvojových cílů

Stanovené cíle - individuální		?	Komentář
1.	Zajistit efektivitu výběru pojistného na úrovni 97,54 %	75%	
2.	Snižit počet nezajištěných pohledávek pojistného po lhůtě splatnosti	100%	
3.	Splnění počtu dokladových kontrol za dané období	25%	Z důvodů špatné funkčnosti systému nemožnost dodržet dokladové kontroly
4.	Zlepšení schopností koučovat	✓	Absolvování kurzu koučování; zlepšení práce se zaměstnanci
5.			

Úspěchy v hodnoceném období:

V miním období se podařilo úspěšně aktualizovat migraci RSZP; byla nastavena pravidla pro komunikaci přes portál, snížil se počet nezajištěných pohledávek po lhůtě splatnosti o 15%

Závěr: **3-** "nadprůměrný výkon"

Zdroj: autor - návrh řešení

Celkové hodnocení výkonu může pak na základě výsledného splnění kritérií hodnoceno na čtyřbodové stupnici a to:

4 - výjimečný výkon - Zaměstnanec výrazně překračuje i největší očekávání výkonu. (85 – 100%)

3 - nadprůměrný výkon – Zaměstnanec splňuje výkonnostní nároky na pozici a jeho výkon z pohledu týmu je nadprůměrný (84 – 70%)

2 - běžný výkon – Zaměstnanec splňuje výkonnostní nároky na pozici a jeho výkon je dlouhodobě stabilní a bez výraznějších výkyvů. (69 – 30%)

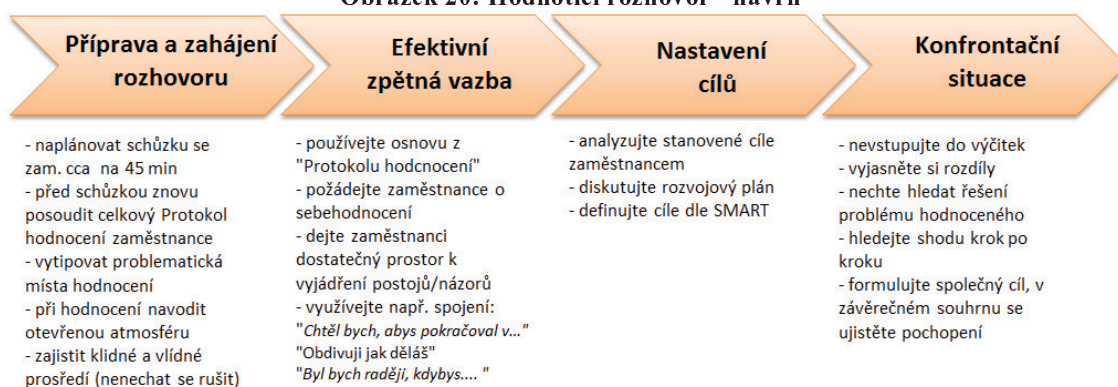
1 - nízký výkon – Výkon zaměstnance je nízký nebo vykazuje výkyvy. Zaměstnanec někdy způsobuje problémy i ve svém týmu, vyžaduje více času vedoucího. (30 – 0%)

Celkový výsledek je však v *Protokolu hodnocení zaměstnance* navíc upřesněn znaménky + / -. Výsledek nám tak dává detailnější hodnotu výkonosti zaměstnance (Obrázek 19).

6.2.4 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor (Obrázek 20) je závěrečnou fází hodnocení mezi zaměstnancem a nadřízeným. Lze ho jednoznačně považovat za jednu z nejvýznamnějších částí celého hodnocení. Samotný rozhovor dává jedinečnou možnost vedoucího zaměstnance ke kontaktu a vyjasnění si pohledů na jeho výkon v minulém období i rozvoj v období budoucím. Zaměstnanci pak tento akt přináší zpětnou vazbu a možnost korigovat své jednání v konfrontaci s očekáváním vedoucího tak i celé organizace.

Obrázek 20: Hodnotící rozhovor - návrh



Zdroj: autor - návrh řešení

Hodnotící pohovor je velice složitou a můžeme označit i z hlediska psychologie náročnou činností. Celou problematikou závěrečného pohovoru jako celku a její přesné implementaci na specifický segment zdravotní pojišťovny bych proto navrhol analyzovat v samostatné studii, která by se právě na psychologický aspekt chování a postupu efektivního hodnotícího rozhovoru zaměřila. Doporučuji však několik tipů pro organizaci, jak vést úspěšný hodnotící pohovor se zaměstnanci.

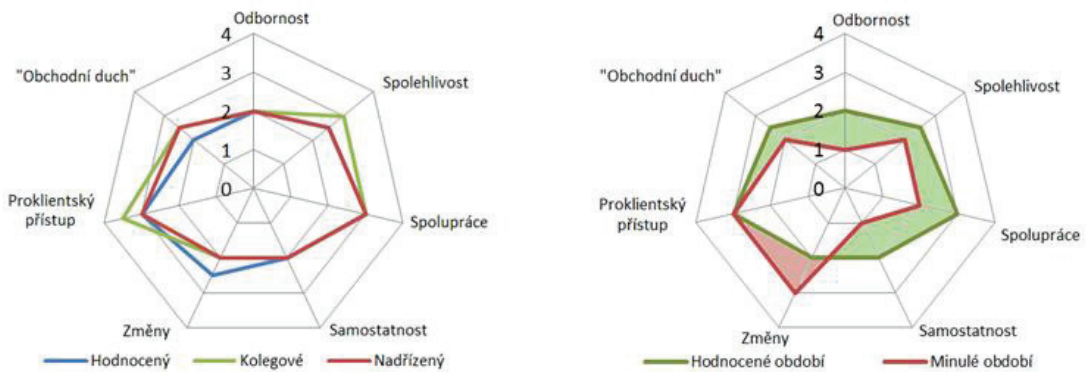
Důležitým aspektem je poskytnutí pozitivní zpětné vazby a povzbuzení zaměstnance, aby hovořil samostatně. Je účelné, aby zaměstnanec analyzoval své projevy chování a svůj výkon samostatně a hledal možná rizika a prostor pro zlepšení. Jako hodnotitel je pozitivní klást otevřené otázky a ověřovat si informace, které nejsou zcela zřejmé. Při hodnocení se zaměřujte na data, k čemuž je vhodné využít právě *Protokol hodnocení zaměstnance*. Přesně definujte problematické oblasti a nechte zaměstnance hledat způsoby řešení. V případě nevýrazné odezvy zkuste pomocí otevřených otázek nalézt společnou řeč. V průběhu rozhovoru je důležité dodržovat otevřenou atmosféru. Při řešení návrhu cílů a rozvoje pro další období dodržujte principy SMART, předejdete tak problémům v budoucnu. V poslední fázi rozhovoru je důležité učinit sumář a ujistit se, že zaměstnanec všemu porozuměl. Před ukončením rozhovoru nabídněte zaměstnanci možnost dalších otázek, které ještě nezazněly. Poté je možné rozhovor ukončit.

6.3 Grafické výstupy hodnocení

Pro závěrečný pohovor můžeme využít i grafickou podobu výstupů, která zpřehledňuje získané informace hodnocení. Názorně vše demonstruje *Výstup*

hodnocení kompetencí (Obrázek 21), kde můžeme vidět na levém grafu hodnocení jednotlivých kritérií a jejich úroveň zaznamenaný jednotlivými hodnotiteli.

Obrázek 21: Výstup hodnocení kompetencí

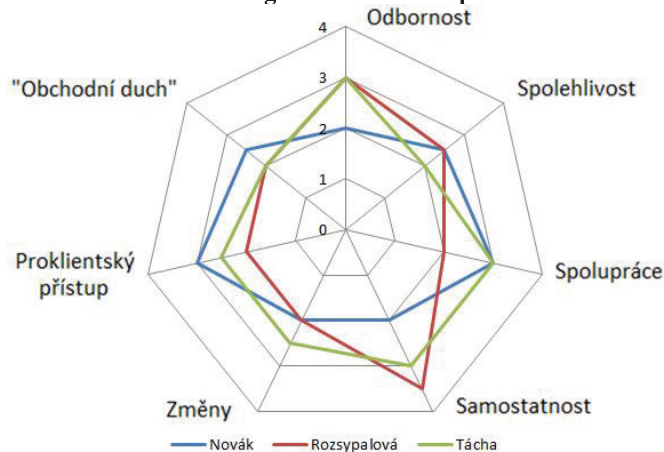


Zdroj: autor - návrh řešení

Na pravém (Obrázek 21) pak hodnotu vývoje kompetencí, který se změnil od předchozího stavu. Ve většině kritérií ve vzorovém příkladu vidíme zlepšení kompetencí či stagnaci v rozmezí + 1 až 0. V kritériu Změn však vidíme propad o – 1, tedy „projev se výrazně zhoršil“ v tomto hledisku. Toto jednoduché grafické zobecnění v síťovém grafu nám pomáhá zobrazit požadované hodnoty a vynést je pro lepší interpretaci.

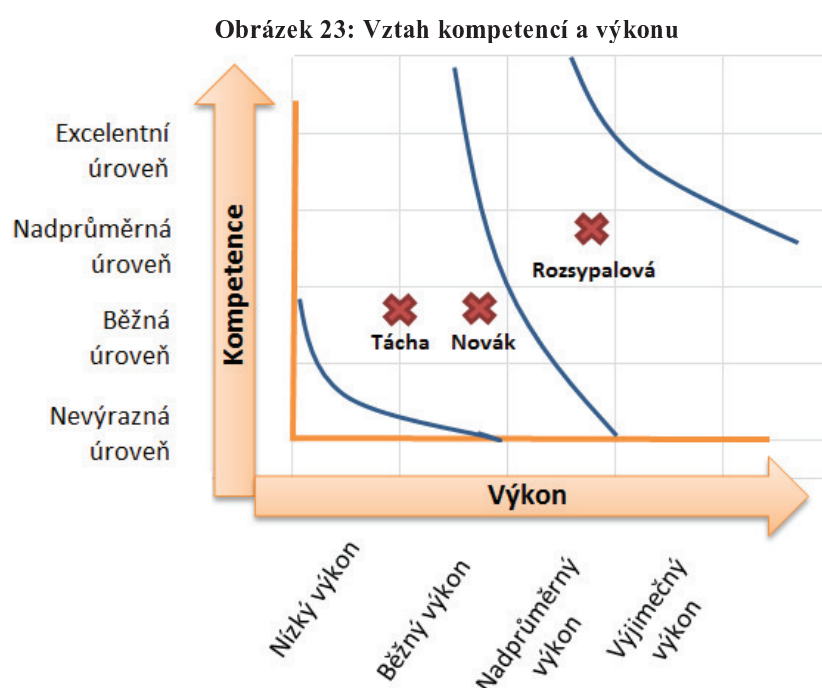
Další možností, vyplývajícího z požadavků dotazníkového šetření vedoucích zaměstnanců, je porovnání výsledků hodnocení sledovaných kritérií mezi jednotlivými zaměstnanci odboru či referátu. „Malý“ benchmarking mezi zaměstnanci (Obrázek 22) nám zobrazuje rozvinutost jednotlivých kompetencí třech zaměstnanců. Výhodou tohoto zobrazení je, že můžeme publikovat jeho výsledky bez obavy z negativní reakce zaměstnanců. Je možné totiž vyzdvihnout silné stránky zaměstnanců a naopak slabiny druhých a motivovat je tak k lepšímu osobnímu rozvoji kompetencí.

Obrázek 22: Benchmarking zaměstnanců v procesu hodnocení



Zdroj: autor – návrh řešení

Následující možností je i zobrazení vztahu mezi výkonem a kompetencemi zaměstnanců a jejich vynesení na osy (Obrázek 23). Na osu x vynášíme na základě hodnocení výkonnosti hodnoty od 1 do 4 s upřesňujícími znaménky + / -. Na osu y pak výslednou absolutní hodnotu kompetencí, které zaměstnanec dosáhl včetně hodnoceného období. Průsečíky v grafu nám poté nabízejí pohled na výkonost v konfrontaci s kompetencemi zaměstnance. Pokud se zaměstnanec nalézá v první části blížíci se nule, jedná se o nízký výkon, pokud se nachází v druhé části grafu, můžeme hovořit o standardním výkonu a pokud se dostává do třetí části, naznačuje graf nadprůměrného zaměstnance. V nejvyšší části jsou pak experti organizace.



Zdroj: autor

Graficky řešená problematika je při hodnocení využívána i v *Protokolu hodnocení zaměstnanců* (Příloha 7 a 8).

6.4 Vazba hodnocení na odměny a rozvoj

„Následující pasáž o rozsahu 3 stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.“

7 ZÁVĚR

V závěrečném shrnutí se věnujme základním cílům diplomové práce, která byla elementárně zaměřena na roční/periodické hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci resp. ve zdravotní pojišťovně VZP ČR. Prvním předpokladem byla analýza současného stavu hodnocení v návaznosti na identifikaci kritických prvků. Analýza byla provedena na základě studia interních směrnic organizace společně s rozhovory s personalisty. Nynější základní nastavení procesu se skládá z elektronického sebehodnocení a hodnocení nadřízeným zaměstnancem v portálu WEMA, které je implicitně zaměřeno na sledování 19ti kompetencí, dále obsahuje návrh priorit ke zlepšení kompetencí v následujícím období a navrhuje oblasti rozvoje a vzdělávání. Po ukončení sebehodnocení resp. hodnocení je přistoupeno k závěrečnému pohovoru mezi vedoucím a zaměstnancem.

S hodnocením stávajícího stavu nastavení systému v organizaci byli následně konfrontováni zaměstnanci RP Plzeň prostřednictvím dotazníkového šetření a to napříč odbory pojišťovny. Z analýzy vyplynul primární předpoklad, že drtivá většina přijímá zpětnou vazbu jako příležitost, což vytváří možnost k odstranění fatalit a implementaci systému, který přináší všem účelnou zpětnou vazbu o výsledcích jejich výkonu i chování. Zaměstnanci však rovněž vyjádřili slabá místa stávajícího hodnocení především v otázkách nejasnosti hodnocení jednotlivých kompetencí, zdoluhavosti celého procesu a vyjádřili obavu z účelnosti samotného „formulářového“ výstupu. Svou pozornost jsem zaměřil i na oblast změn, které by zaměstnanci rádi do aktualizace systému zahrnuli. Největší ohlas vzbudil námět, jak vedoucích pracovníků tak nevedoucích, návrhu propojení systému s hodnocením výkonu resp. s odměňováním. Zajímavým zjištěním byl i požadavek zaměstnanců možnosti porovnání s ostatními kolegy a rovněž zlepšení objektivitu hodnocení, které je dle názorů velice direktivně regulováno nařízením vedoucích pracovníků. V práci bylo rovněž využito benchmarkingu hodnotících systémů vybraných organizací napříč výrobní i nevýrobní sférou.

Primárním cílem práce pak byl návrh a diskuze změn nastavení hodnotícího standardu pojišťovny. Předpoklad funkčního systému spatřuji v zaměření na dvě základní hlediska a to *Hodnocení kompetencí* a *Hodnocení plnění cílů*. Z těchto dvou hledisek pak vyplývá určení *Osobního rozvoje* zaměstnance. Dle mého názoru je vhodné tento model doplnit i o položku *Kariéra*, která dává prostor nadřízenému určit

klíčové zaměstnance a pracovat na jejich individuálním rozvoji a postavení v organizaci.

Pro systém hodnocení v organizaci, jsem se rozhodl navrhnout realizaci principů 360ti stupňové zpětné vazby, jelikož považuji tento systém za optimální variantu oproti pouze dvoustrannému hodnocení – nadřízeným a sebehodnocení. Pro 360ti stupňovou zpětnou vazbu je využito pohledů zaměstnance tzv. sebehodnocení, kolegů, podřízených a samozřejmě je i odezva vedoucího zaměstnance. Zaměstnanec je posuzován z hlediska úrovně svých kompetencí a projevů chování. Pro hodnocení kompetencí jsem navrhl upravený model 5+2 resp. 5+2+2 pro vedoucí zaměstnance. Zaměstnanci jsou hodnoceni v pěti společných kritériích vyjadřující priority organizace – *Odbornost, Zodpovědnost a spolehlivost, Spolupráce v týmu, Samostatnost a Přístup ke změnám*. U vedoucích zaměstnanců jsou kritéria rozšířena o *Strategické myšlení* a *Vedení lidí*. Zbývající dvě proměnné navrhuji nechat v režii manažera a určit tak individuální přístup, jež spatřuje pro svůj tým prioritní. Pro posouzení kritérií navrhuji zaměřeni se na jejich vývoj, nikoliv na absolutní hodnotu sledovaného kritéria. Hodnoty výsledků modelu můžeme, v absolutní hodnotě i v podobě zlepšení kompetencí, graficky zobrazit v síťovém grafu, který je zařazen i do výsledného *Protokolu hodnocení zaměstnance*. Zaměstnanci rovněž v šetření vyjádřili požadavek o možnost srovnání s úrovní kompetencí svých kolegů. Síťový diagram i tuto možnost řeší a dává prostor vzájemnému porovnání zaměstnanců organizace.

Druhým faktorem je pak hodnocení výkonnosti zaměstnance. Zde navrhuji implementaci stávajícího využívání KPIs, který v organizaci probíhá již řadu let, do přímého spojení s hodnocením zaměstnanců. Lze se tak přímo při souhrnu zaměřit na sledování cílů organizace. Ukazatel úrovně kompetencí společně s hodnocením výkonnosti následně můžeme zobrazit v grafu, kdy průsečík nám odhalí výsledky a pozici zaměstnanců.

Protokol hodnocení zaměstnance dále rozpracovává oblast rozvojových plánů a řeší problematiku navrhovaných individuálních cílů na následující období. Výsledky protokolu jsou pak základním podkladem pro závěrečný *Hodnotící pohovor*, kde dochází ke konečné kalibraci priorit nadřízeného a zaměstnance.

Důležitým faktorem je i návaznost hodnotícího systému na odměny a rozvoj zaměstnance. Pro náš model navrhuji aplikaci v poměru 70x20x10. Pokud si tedy představíme maximální objem odměny, kterou zaměstnanec může získat, pak 70 vyjadřuje procento při 100% plnění KPI a rozvojových cílů, 20% vyjadřuje úroveň

kompetencí zaměstnance. Posledním kritériem je dosažený rozvoj ve sledovaném období, kdy zaměstnanec může dosáhnout maximálního 10% podílu na odměnách při zřetelném rozvoji kompetencí.

Pokud se zaměříme na samotnou implementaci navrhovaného systému do procesů organizace, musíme se podívat především na klíčové prvky úspěchu. Z analýz podnikové kultury organizace dle Hofstedeho plyne averze vůči přijímání změn zaměstnanci. Toto tvrzení potvrzuje i funkční kultura, která byla v organizaci identifikována. S ohledem na tyto zkušenosti je nadmíru důležitá důsledná komunikační kampaň, která vysvětlí změny v nastavení hodnotícího systému. Zásadní je i věcná zainteresovanost manažerů organizace, která bude v aplikační části projektu hrát významnou roli. Před zahájením „ostré“ verze, doporučuji provést pilotní hodnocení na vybrané regionální pobočce pro úspěšnou integraci systému. Společně před spuštěním aktualizace je nutné školení vedoucích pracovníků organizace.

Důležitým hlediskem je i pohlížet na hodnotící proces a zpětnou vazbu jako na prostředek nikoli brát hodnocení jako cíl.

8 SUMMARY AND KEY WORDS

Everybody hates performance reviews and feedback. That's a given. But there are ways to move them out of the "dreaded process" category into the file titled "good feedback." What is wrong with this evaluation process?

The aim of my thesis was „Evaluation of employees in selected organization“. The first part is a summary of theoretical information relevant to the issue of evaluation of employees. The practical part mainly focuses is to design an evaluation system for General health insurance company of the Czech Republic.

Evaluation of competencies and performance evaluation is done annual basis based on evaluation of fulfillment of performance and individual indicators and objectives of the employee. Evaluated competencies (5+2 criteria) are *expertise, responsibility, approach to change, independence* and *teamwork* – for senior staff only: *strategic thinking and leadership*. The evaluators of the individual indicators are peers, manager and subordinates in the 360-degree feedback. The performance evaluation is performed based on the fulfillment of the objectives and indicators set in the form of KPI's.

The last part is *evaluation interview*. The evaluation interview is carried out only between the evaluator and the evaluated employee. The evaluator always familiarizes the evaluated employee with the reasons of the evaluation and explains the possibilities of utilization of the output of the interview. Performance (competencies) of employees is linked to the amount of the variable salary component (bonuses) and personal development.

Keywords:

360-degree feedback, competition, evaluation of employees, growth, interview, KPIs, objective, opportunities

9 POUŽITÉ ZDROJE

- [1] - DONNELLY, James H. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
- [2] - KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [3] - BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-859-4357-3.
- [4] - KUBEŠ, Marián. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 147 s. ISBN 978-80-247-2314-3.
- [5] - HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [6] - WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.
- [7] - MAYLETT, T. 360-Degree Feedback Revisited: The Transition From Development to Appraisal. In: *Compensation*. 2009-10-01, s. 52-59. ISSN 0886-3687. DOI: 10.1177/0886368709337922. Dostupné z: <http://cbr.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0886368709337922>
- [8] - ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
- [9] - ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [10] - FOOT, Margaret. *Personalistika: (vybrané kapitoly)*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.
- [11] - HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: PEF ČZU, 2003. ISBN 80-213-0646-7.
- [12] - WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

- [13] - PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [14] - ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Překlad Daniel Hradilák. Praha: Grada, 2010, 160 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.
- [15] - ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006, xxvi, 982 p. ISBN 0-7494-4631-5.
- [16] - ARMSTRONG, Michael. *How to manage people*. Second edition. ix, 173 pages. ISBN 978-0-7494-6708-1.
- [17] - TEPPER, Bruce B. *Delegování pracovních úkolů a povinností*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 78 s. ISBN 80-7169-321-9.
- [18] - ARMSTRONG, M. a A. BARON. *Managing Performance: Performance management in action*. London., Chartered Institute of Personnel and Development, 2004.
- [19] - DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. 3.vyd. Praha: Karolinum, 2000, 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
- [20] - HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-7367-040-2.
- [21] - BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6763-9.

Webové zdroje:

- [22] - ŠPAČEK, Miroslav. Hodnotící metoda BARS. *KariéraWeb.cz* [online]. 2005 [cit. 2015-01-06]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-16299400-hodnotici-metoda-bars>
- [23] - Performance appraisals: Replace questionnaires by regular interviews. *TrainingJournal* [online]. 2012 [cit. 2015-01-06]. Dostupné z: www.trainingjournal.com/blog/articles-blogs-a-new-approach-to-appraising-performance
- [24] - SLEZAK, Paul. How to run an effective end of year performance review. RECRUITLOOP, [online]. 2012 [cit. 2015-01-08]. Dostupné z: <http://recruitloop.com/blog/how-to-run-an-effective-end-of-year-performance-review/>
- [25] - JACKSON, Eric. The 7 Reasons Why 360 Degree Feedback Programs Fail. *Forbes* [online]. 2012 [cit. 2015-01-07]. Dostupné z:

<http://www.forbes.com/sites/ericjackson/2012/08/17/the-7-reasons-why-360-degree-feedback-programs-fail/>

[26] - HADEN, Jeff. 10 Most Common Ways To Ruin Employee Evaluations. *Eco* [online]. 2013 [cit. 2015-01-07]. Dostupné z: http://www.ceo.com/leadership_and_management/10-most-common-ways-to-ruin-employee-evaluations/

[27] - BUSINESSINFO. *Organizační kultura a národní kultura* [online]. 2010-12-22 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/organizacni-kultura-a-narodni-kultura-7699.html>

[28] - VZP. *O nás*. [online]. 2014 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.vzp.cz/o-nas>

[29] – AERO Vodochody AEROSPACE. *O nás* [online]. 2014 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <http://www.aero.cz/cz/>

[30] – Careers. *GE Aviation* [online]. 2013 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <http://geaviation.jobs.cz/>

[31] – Hodnocení zaměstnanců v praxi. In: *Hormed, s. r. o.* [online]. 2013 [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: http://www.hormed.cz/_clanky/data/stomatolog06-hodnoceni-zamestnancu.pdf

[32] – O nás. Česká spořitelna, a. s. [online]. 2013 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?_nfpb=true&_pageLabel=subportal03&docid=internet/cs/subportal03.xml

[33] - Zákon o Všeobecné zdravotní pojišťovně České republiky. In: *č. 551/1991 Sb.* 1991. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=551~2F1991&rpp=15#seznam>

[34] - Four deadly mistakes of 360-degree feedback. In: *HRZONE* [online]. 2014 [cit. 2015-02-09]. Dostupné z: <http://www.hrzone.com/perform/people/four-deadly-mistakes-of-360-degree-feedback>

[35] - CRUSH, Peter. Five things HR gets wrong with appraisals. *CIPD* [online]. [cit. 2015-02-09]. Dostupné z: <http://www.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2013/04/05/five-things-hr-gets-wrong-with-appraisals.aspx>

10 SEZNAM ZKRATEK

AC	Assessment Centre
BARS	Behavioral Anchored Rating Scales
ČB	České Budějovice
ČR	Česká republika
DC	Development Centre
EO	Ekonomický odbor
IT	Informační technologie
HR	Human Resources
JU	Jihočeská univerzita
MBO	Management by Objectives
RP	Regionální pobočka
OPSP	Odbor pojistného a správy pohledávek
OSK	Odbor styku s klienty
OZP	Odbor zdravotní péče
PO	Právní odbor
PŘ VZP	Příkaz ředitele VZP
PŘ RP VZP	Příkaz ředitele regionální pobočky VZP
RED	Sekretariát ředitelky RP
SMART	metoda stanovení cílů
VZP ČR	Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR
ZPP	Zdravotně pojistný plán

11 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Systému hodnocení a personální management	5
Obrázek 2: Schéma hodnocení pracovníků	6
Obrázek 3: Metoda MBO	15
Obrázek 4: Princip 360ti stupňové zpětné vazby.....	17
Obrázek 5: Model fungování 360ti stupňové vazby	18
Obrázek 6: Zapojení hodnotitele/hodnoceného	22
Obrázek 7: Organizační struktura VZP ČR	30
Obrázek 8: Organizační schéma regionálních poboček VZP ČR.....	31
Obrázek 9: Proces hodnocení zaměstnanců.....	34
Obrázek 10: Výstup - Formulář sebehodnocení	43
Obrázek 11: Výstup - vnímání procesu hodnocení.....	44
Obrázek 12: Výstup - změny procesu hodnocení	45
Obrázek 13: Hodnocení podnikové kultury dle Hofstedeho	47
Obrázek 14: Princip hodnocení zaměstnanců	53
Obrázek 15: Návrh modelu systému hodnocení	54
Obrázek 16: Struktura hodnotícího procesu	55
Obrázek 17: Návrh časového harmonogramu hodnocení.....	56
Obrázek 18: Kompetenční model – příklad řešení	59
Obrázek 19: Hodnocení výkonu a rozvojových cílů - příklad řešení	62
Obrázek 20: Hodnotící rozhovor - návrh.....	63
Obrázek 21: Výstup hodnocení kompetencí	64
Obrázek 22: Benchmarking zaměstnanců v procesu hodnocení	64
Obrázek 23: Vztah kompetencí a výkonu.....	65

12 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Postoje ke zpětné vazbě	7
Tabulka 2: Přístupy k výsledkům hodnocení.....	11
Tabulka 3: Hodnocení a řízení pracovního výkonu.....	13
Tabulka 4: Formy výstupů v 360 zpětné vazbě	20
Tabulka 5: Vzdělanostní struktura zaměstnanců	32
Tabulka 6: Vzor hodnocení kompetencí	36
Tabulka 7: Vzor návrhu priorit ke zlepšení kompetencí.....	38
Tabulka 8: Vzor rozvoje a vzdělávání zaměstnanců	40
Tabulka 9: Výstup - vnímání zpětné vazby	42
Tabulka 10: Výstup - Hodnotící rozhovor.....	44
Tabulka 11: Výstup - Přínosy procesu hodnocení	45
Tabulka 12: Benchmarking hodnocení organizací	50
Tabulka 13: Kritéria KPI's	66

13 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Graf potencialu a výkonu	80
Příloha 2: Identifikace potencialu klíčových zaměstnanců.....	80
Příloha 3: Popis kompetencí pro hodnocení zaměstnanců.....	81
Příloha 4: Vzor dotazníků pro zaměstnance bez vedení	82
Příloha 5: Vzor dotazníku pro vedoucí zaměstnance.....	83
Příloha 6: Harmonogram hodnocení zaměstnanců v roce 2014	84
Příloha 7: Protokol hodnocení vedoucího zaměstnance	85
Příloha 8: Protokol hodnocení zaměstnance	87

14 PŘÍLOHY

„Následující pasáž o rozsahu 3 stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.“

Příloha 4: Vzor dotazníků pro zaměstnance bez vedení

1. Pracuji na odboru:

- RED OSK
 OZP PO
 OPSP Ústředí
 EO

2. V pojišťovně pracuji:

- méně než 1 rok 6 - 10 let
 1 - 5 let 11 a více let

3. "Hodnocení zaměstnanců" před jeho zahájením vnímám (jako hodnocený):

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
„Zpětná vazba je příležitost“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zpětná vazba je "ztráta času" a je vynucena vedením	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Převládá obava ze zpětné vazby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Změna je možná (hodnocení pomáhá řešit problémy)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Formulář sebehodnocení vnímám jako: (více možných odpovědí)

- Zdlouhavý (časová náročnost, mnoho otázek)
 Nejasný (nevím co si pod pojmy skutečně představit)
 Nespravedlivý
 Nepřehledný
 Nepřínášející žádnou hodnotu (výsledek)
 Nemám výhrady
 Ostatní

5. Zhodnotte průběh "Hodnotícího pohovoru" s Vaším nadřízeným (jako hodnocený):

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Probíhá při pohovoru uvolněná nálada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Využívá nadřízený při hodnocení výsledky sebehodnocení a hodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Máte možnost vyjádřit svůj názor (mluvíte spíše Vy než nadřízený)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je nadřízený objektivní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hodnotící pohovor navazuje na předchozí hodnocení (v minulém roce)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Z hodnocení odcházím s pocitem (jako hodnocený):

- Motivace a nadšení
 Pocitem křivdy
 Zmatení a obava "co bude dál"
 Neutrálním postojem
 Ostatní

7. V "Hodnocení zaměstnanců" bych ocenil/a lepší... (více možných odpovědí)

- Komunikaci před zahájením hodnocení "Proč hodnocení? Co hodnocení přináší?"
 Propojit hodnocení s výkonem a odměňováním
 Objektivitu hodnocení
 Komunikaci výsledků hodnocení
 Porovnání s ostatními zaměstnanci
 Ostatní

8. Co od "Hodnocení zaměstnanců" očekáváte? Co Vám v hodnocení schází? Co byste rádi aby se změnilo?

Zdroj: vlastní návrh

Příloha 5: Vzor dotazníku pro vedoucí zaměstnance

1. Pracuji na odboru:

- RED OSK
 OZP PO
 OPSP Ústředí
 EO

2. V pojišťovně pracuji:

- méně než 1 rok 6 - 10 let
 1 - 5 let 11 a více let

3. "Hodnocení zaměstnanců" před jeho zahájením vnímám (jako hodnocený):

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
„Zpětná vazba je příležitost“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zpětná vazba je "ztráta času" a je vynucena vedením	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Převládá obava ze zpětné vazby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Změna je možná (hodnocení pomáhá řešit problémy)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Formulář sebehodnocení vnímám jako: (více možných odpovědí)

- Zdlouhavý (časová náročnost, mnoho otázek)
 Nejasný (nevím co si pod pojmy skutečně představit)
 Nespravedlivý
 Nepřehledný
 Nepřínášející žádnou hodnotu (výsledek)
 Nemám výhrady
 Ostatní

5. Zhodnotte průběh "Hodnotícího pohovoru" s Vaším nadřízeným (jako hodnocený):

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Probíhá při pohovoru uvolněná nálada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Využívá nadřízený při hodnocení výsledky sebehodnocení a hodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Máte možnost vyjádřit svůj názor (mluvíte spíše Vy než nadřízený)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je nadřízený objektivní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hodnotící pohovor navazuje na předchozí hodnocení (v minulém roce)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Z hodnocení odcházím s pocitem (jako hodnocený):

- Motivace a nadšení
 Pocitem křivdy
 Zmatení a obava "co bude dál"
 Neutrálním postojem
 Ostatní

7. Hodnocení vnímám (jako hodnotitel): (více možných odpovědí)

- Jako "povinnost" nepřínášející hodnotu
 Prostředek k pokárání zaměstnance
 Prostředek k vyjasnění si postojů
 Možnost jak motivovat (koučovat)
 Ostatní

8. Hodnocení zaměstnanců (jako hodnotitel) mi pomáhá:

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Identifikovat klíčové zaměstnance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podpořit motivaci zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozvíjet vztah s podřízeným	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zvýšit výkonost zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktualizovat plán rozvoje zaměstnance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zlepšit organizaci práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. V "Hodnocení zaměstnanců" bych ocenil/a lepší... (více možných odpovědí)

- Komunikaci před zahájení hodnocení "Jak hodnotit? Jak vést hodnotící pohovor?"
- Propojit hodnocení s výkonem a odměňováním
- Objektivitu hodnocení
- Komunikaci výsledků hodnocení
- Porovnání s ostatními zaměstnanci
- Ostatní

10. Co od "Hodnocení zaměstnanců" očekáváte? Co Vám v hodnocení schází? Co byste rádi aby se změnilo?

(nepovinná otázka)

Zdroj: vlastní návrh

Příloha 6: Harmonogram hodnocení zaměstnanců v roce 2014

ZÁŘÍ						
Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

ŘÍJEN						
Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

LISTOPAD						
Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

PROSINEC						
Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

29. 09. 14 – 30. 09. 14	Založení hodnotící akce personalisty, vygenerování formuláře hodnocení pro všechny zaměstnance v evidenčním stavu k tomuto datu.
01. 10. 14 - 09. 11. 14	Řádné sebehodnocení a následné hodnocení všech zaměstnanců VZP ČR.
10. 11. 14 - 20. 11. 14	Zpracování výsledků hodnocení a návrhů na změny výše osobních příplatků v návaznosti na hodnocení.
21. 11. 14 - 29. 11. 14	Zpracování průběžných výsledků hodnocení.
30. 11. 14	Uzavření hodnotící akce.
01. 12. 14 - 14. 12. 14	Zpracování statistik a výsledků z hodnotící akce.

Zdroj: Intranet VZP ČR

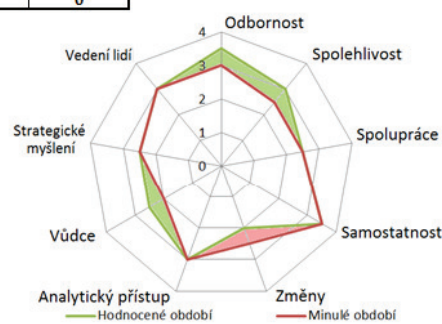
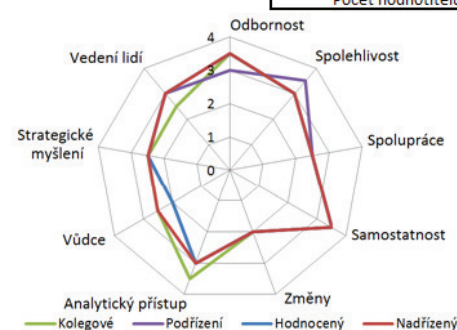
Příloha 7: Protokol hodnocení vedoucího zaměstnance

Osobní číslo zaměstnance:	646549
Hodnocený:	Ing. Pavel Novák
Odbor:	OPSP

Název pozice:	vedoucí referátu vymáhání
Hodnocené období:	2014
Datum hodnocení:	20.2.2015

Hodnocení kompetencí

Kompetence	Hodnocený	Nadřízený	Kolegové	Podřízení	Celkem	Minulé období
Odbornost (specializace)	3,5	3,5	3,5	3,0	3,5	3,0
Zodpovědnost a spolehlivost	3,0	3,0	3,0	3,5	3,0	2,5
Spolupráce v týmu/mezi odbory	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Samostatnost	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Přístup ke změnám	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,5
Analytický přístup	3,0	3,0	3,5	3,0	3,0	3,0
Vůdce, koučing	2,0	2,5	2,5	2,0	2,5	2,0
Strategické myšlení	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Vedení lidí	3,0	3,0	2,5	3,0	3,0	3,0
Výsledné hodnocení	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
	Počet hodnotitelů		5	6		



Závěr: **3-** "zaměstnanec se projevuje nadstandardně"
0 "celkový projev se nezměnil"

Hodnocení výkonu a rozvojových cílů

Stanovené cíle - individuální	?	Komentář
1. Zajistit efektivitu výběru pojistného na úrovni 97,54 %	75%	
2. Snižit počet nezajištěných pohledávek pojistného po lhůtě splatnosti	100%	
3. Splnění počtu dokladových kontrol za dané období	25%	Z důvodů špatné funkčnosti systému nemožnost dodržet dokladové kontroly
4. Zlepšení schopnosti koučovat	✓	Absolvování kurzu koučování; zlepšení práce se zaměstnanci
5.		

Úspěchy v hodnoceném období:

V minulém období se podařilo úspěšně aktualizovat migraci RSZP; byla nastavena pravidla pro komunikaci přes portál, snížil se počet nezajištěných pohledávek po lhůtě splatnosti o 15%

Závěr: **3-** "nadprůměrný výkon"

Rozvojový plán pro následující období

Oblast rozvoje a vzdělání	Přínos pro osobní rozvoj? Přínos pro mou práci? Přínos pro organizaci?	Nadřízený	
		Ano/ne	Komentář
1. Kurz manažerské dovednosti - motivace	rozvoj kompetence - vedení lidí	ANO	
2. Statistické modelování dat - STATISTICA	rozvoj kompetence - odbornost (specializace)	ANO	získání certifikátu STA III
3.			

Návrh individuálních cílů pro následující období

Individuální cíle	Komentář	Nadřízený	
		Ano/ne	Komentář
1. Splnění počtu dokladových kontrol za dané období	úkol přecházející z minulého období	ANO	
2. Zajistit efektivitu výběru pojistného na úrovni 97,54 %	úkol finančního plánu	ANO	
3. Získání certifikátu STA III	rozšíření kompetencí odbornosti (specializace)	ANO	

Co představuje největší překážky v mé práci/omezuje můj výkon a plnění cílů?

časté výpadky aplikací; špatné nastavení procesu předávání dokladů s PO

Uveďte jednu silnou stránku Vašeho kolegy? Co na něm oceňujete? (kolegové)

analýza dat; vždy najde řešení

Uveďte čeho by se měl při své práci vyvarovat? Co dělá špatně? (kolegové)

nedůsledné dotahování cílů do konce; neochota přijímat změny

Charakterizujte svého vedoucího jedním slovem? (podřízení)

řešitel; motivátor; analytik

Je Váš nadřízený ochotný naslouchat? Je spravedlivý? (v odměňování, v rozvržení práce,...)? - Akceptuje nadřízený omyl? Dává Vám možnost nápravy? Vzniká komunikační bariéra? (podřízení)

.....
podpis hodnoceného

.....
podpis hodnotitele

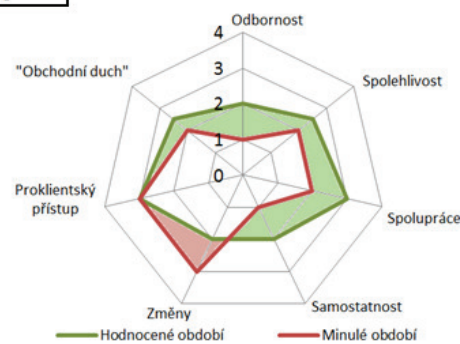
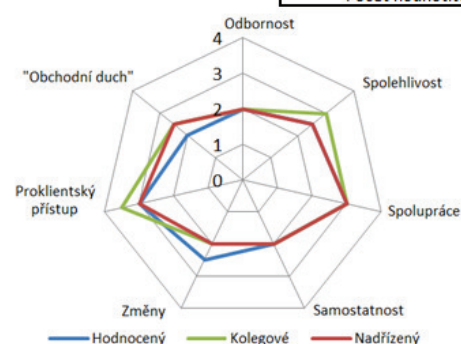
Příloha 8: Protokol hodnocení zaměstnance

Osobní číslo zaměstnance:	45625
Hodnocený:	Bc. Přemysl Novák
Odpor:	OSK

Název pozice:	Odborný referent
Hodnocené období:	2014
Datum hodnocení:	22.2.2015

Hodnocení kompetencí

Kompetence	Hodnocený	Nadřizený	Kolegové	Celkem	Minulé období
Odbornost (specializace)	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0
Zodpovědnost a spolehlivost	2,5	2,5	3,0	2,5	2,0
Spolupráce v týmu/mezi odbory	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0
Samostatnost	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0
Přístup ke změnám	2,5	2,0	2,0	2,0	3,0
Proklientský přístup	3,0	3,0	3,5	3,0	3,0
"Obchodní duch"	2,0	2,5	2,5	2,5	2,0
Výsledné hodnocení	2,5	2,5	2,5	2,5	2,0
	Počet hodnotitelů		5		



Závěr: **2+** "zaměstnanec se projevuje standardně"
+0,5 "celkový projev se mírně zlepšil"

Hodnocení výkonu a rozvojových cílů

Stanovené cíle - individuální	?	Komentář
1. Dosáhnout počtu 120 nových členů KPZ za rok	50%	- podařilo přivést pouze 60 členů KPZ; nevím si rady jak přesvědčit klienty
2. Uzavření smluv cestovního pojištění 40 klientů	25%	- není k dispozici dostatečná propagační podpora pro nový produkt VZP; klienti více využívají cestovní pojištění u tradičních pojišťoven
3. Stát se specialistou benefitního programu "KPZ"	✓	- dokáží implementovat optimální řešení pro individuální klienty v oblasti benefitů VZP
4. Rozvoj schopností komunikace s "agresivním klientem"	✓	- v červnu proběhlo školení; nyní dokáží pohořově reagovat na agresivní jednání
5.		

Úspěchy v hodnoceném období (i týmové - uveďte Vaše příspěvy týmu):

V uplynulém roce se mi především povedlo dokončit svou integraci po nástupu do VZP v březnu roku 2013.; jsem schopn již zcela samostatně pracovat a rozhodovat; mohu se označit za specialistu v benefitním programu KPZ

Závěr: **2+** "běžný výkon"

Rozvojový plán pro následující období

Oblast rozvoje a vzdělání	Přínos pro osobní rozvoj? Přínos pro mou práci? Přínos pro organizaci?	Nadřizený	
		Ano/ne	Komentář
1. Školení prodejních technik	- zlepšení schopností jak získat či udržet klienty VZP	ANO	
2. Kurz "správného telefonování"	- zvýšení efektivity vyřizování telefoním požadavků	ANO	
3. Kurz AJ	- zlepšení komunikace s klienty - cizinci	NE	- je mimo náplň práce zaměstnance

Návrh individuálních cílů/rozvoje pro následující období

Individuální cíle	Komentář	Nadřizený	
		Ano/ne	Komentář
1. Návrh kampaně zaměřené na sportovce	zvýšení kompetence řízení změn	Ano	motivace pro zaměstnance přemýšlet, jak oslovit nové klienty VZP
2. Získat 100 členů KPZ za rok 2015	zvýšení výkonu	Ano	Obchodní výstup z práce
3.			

Co představuje největší překážky v mé práci/omezuje můj výkon a plnění cílů?

Nedostatek kvalitních propagačních materiálů; časté výpadky aplikací RSZP

Uvedte jednu silnou stránku Vašeho kolegy? Co na něm oceňujete? (kolegové)

přináší nové nápady; je dynamický; komunikativní

Uvedte čeho by se měl při své práci vyvarovat? Co dělá špatně? (kolegové)

je v pojišťovně krátce, proto není jeho tempo stále tak vysoké a pak se tvoří fronty na přepážkách; měl by zlepšit svůj hlasový projev (mluví velmi potichu)

.....
podpis hodnoceného

.....
podpis hodnotitele