

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUČ

Ústav společenských věd

Lenka Čížková

**Hodnocení pracovníků Allianz pojišťovny, a. s.**  
Evaluation of Employees of Allianz Insurance Company

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Vladimíra Sedláčková

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

V Olomouci dne 27. 3. 2011

.....

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce, Mgr. Vladimíře Sedláčkové, za cenné rady, věcné připomínky a milý, vstřícný přístup, a Úseku rozvoje lidských zdrojů Allianz pojišťovny, a. s. za poskytnutí materiálů. Poděkování patří také rodině a přátelům za podporu a pochopení.

# OBSAH

Úvod .....	6
<b>1 Úvod do řízení lidských zdrojů .....</b>	<b>7</b>
<b>2 Hodnocení pracovníků.....</b>	<b>9</b>
2.1 Historie hodnocení pracovníků .....	9
2.2 Hodnocení pracovníků versus řízení pracovní výkonnosti .....	9
2.3 Potřeba a cíle hodnocení pracovníků .....	13
2.4 Oblasti hodnocení .....	14
2.4.1 Vstupy .....	14
2.4.2 Procesy .....	14
2.4.3 Výstupy .....	15
2.5 Druhy hodnocení.....	15
2.5.1 Formální hodnocení .....	15
2.5.2 Neformální hodnocení.....	16
2.6 Kritéria hodnocení.....	16
2.7 Metody hodnocení.....	17
2.7.1 Metoda MBO .....	17
2.7.2 Sebehodnocení .....	19
2.7.3 Metoda klíčové události .....	21
2.7.4 Hodnocení na základě plnění norem .....	21
2.7.5 Hodnocení pomocí stupnice.....	22
2.7.6 Metoda porovnáváním .....	22
2.7.7 360° zpětná vazba .....	23
2.7.8 Assessment Centre a Development Centre .....	24
2.7.9 Mystery shopping.....	24
2.7.10 Zpětná vazba – nástroj permanentního hodnocení.....	24
2.7.11 Hodnotící rozhovor .....	26
2.7.12 Výhody a nevýhody jednotlivých metod hodnocení.....	29
2.8 Systém hodnocení .....	31
2.8.1 Vztah hodnocení s ostatními personálními činnostmi .....	32

<b>3</b>	<b>Hodnocení pracovníků v Allianz pojišťovně, a. s.</b> .....	<b>34</b>
3.1	Allianz pojišťovna, a. s. ....	34
3.2	Potřeba a cíle hodnocení pracovníků .....	35
3.3	Oblasti hodnocení .....	35
3.3.1	Vstupy / procesy.....	35
3.3.2	Výstupy .....	38
3.4	Druhy hodnocení.....	38
3.4.1	Hodnocení zkušební doby .....	38
3.4.2	Pravidelné hodnocení zaměstnanců .....	39
3.5	Kritéria hodnocení.....	40
3.6	Metody hodnocení.....	40
3.6.1	Sebehodnocení .....	40
3.6.2	Hodnocení pomocí stupnice.....	41
3.6.3	Hodnotící rozhovor .....	42
3.7	Zhodnocení systému hodnocení pracovníků Allianz .....	43
3.7.1	Vlastní zkušenost s hodnocením .....	43
3.7.2	Zhodnocení používaného systému hodnocení a návrhy k doplnění .....	44
	<b>Závěr .....</b>	<b>49</b>
	<b>Anotace .....</b>	<b>51</b>
	<b>Literatura a prameny .....</b>	<b>52</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>53</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>54</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>55</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>56</b>

# ÚVOD

Cílem této bakalářské práce je popsat hodnocení pracovníků a pracovních výkonů – a to v teoretické rovině na základě odborné literatury a v rovině praktické na příkladu použití konkrétního systému hodnocení ve vybrané společnosti, Allianz pojišťovně, a. s. (dále jen „Allianz“). Práce je z tohoto důvodu rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou.

V teoretické části v první řadě uvedu základní informace o nutnosti řízení lidských zdrojů obecně. Dále popíši hodnocení jako součást řízení pracovního výkonu a následně na základě studia odborné literatury jednotlivé metody hodnocení pracovníků a s tím související pravidla. Zejména jak vytvořit systém hodnocení a jakým způsobem hodnotit, aby proces byl přínosem a ne zátěží pro všechny zúčastněné strany (hodnoceného pracovníka, hodnotitele i organizaci).

Praktická část je rozdělena na dvě části. V první se zabývám popisem systému hodnocení pracovníků a pravidel, která se v rámci hodnocení v Allianz reálně používají. V druhé části srovnám tento systém hodnocení se systémy, které jsou doporučovány v odborné literatuře, a pojmenuji případné rozdíly. Jelikož jsem se již před započítím své bakalářské práce domnívala, že v systému hodnocení pracovníků Allianz jsou nedostatky, chtěla bych po důkladné analýze stávajícího systému hodnocení navrhnout řešení, o nichž se domnívám, že by mohla zvýšit efektivitu procesu.

Motivací pro psaní bakalářské práce na toto téma je mi přesvědčení, že cílem každé společnosti je zefektivnit svoji činnost a tím zvýšit svůj zisk (u ziskově orientovaných společností). Jelikož nejdůležitějším výrobním faktorem je práce, jejíž nositeli jsou lidé, jsem přesvědčena, že je nezbytné zaměřit se zejména na zefektivnění jejich pracovních výkonů, které pak mohou ovlivnit produktivitu a efektivitu zbylých výrobních faktorů. Toho můžeme dosáhnout dlouhodobým systémem efektivního řízení lidských zdrojů, jehož nedílnou součástí je hodnocení.

Nestačí být s pracovníky v denním kontaktu, procesy v rámci řízení lidských zdrojů je třeba systematizovat a centralizovat. Již se nejedná o samostatnou a částečně i dobrovolnou činnost jednotlivých vedoucích. Tyto procesy by měly být nastaveny pro celou organizaci jednotně pro určité skupiny pracovníků, aby management obdržel výsledky, které by mohl porovnávat a dále s nimi pracovat, a aby bylo dosaženo cílů, které si předsevzal.

# 1 ÚVOD DO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V souvislosti s podnikovým řízením se zmiňuje řízení lidských zdrojů, které si získává stále větší pozornost managementu většiny organizací. Důvodem je fakt, že lidské zdroje jsou jedněmi ze čtyř zdrojů všech organizací – těmi jsou:

- materiální zdroje,
- finanční zdroje,
- informační zdroje,
- lidské zdroje.

Každá organizace musí řídit tyto zdroje tak, aby jejich využití bylo efektivní, aby z nich plynul co největší užitek a aby společně plnily cíle organizace či pomáhaly jejich dosahování (např. u ziskových společností zisk). Řízení jednotlivých zdrojů není možné od sebe oddělit. Vše se vším souvisí – finanční zdroje nemůžeme řídit samostatně bez ohledu na řízení materiálních zdrojů a stejné je to s ostatními zdroji. Pro jejich správné fungování je důležité jak jejich vzájemné propojení, tak společné a efektivní plnění cílů.

Lidské zdroje mají navíc výjimečné postavení mezi ostatními zdroji – jsou totiž hybnou silou ostatních zdrojů. Manipulují s materiálními zdroji (vyrábí produkty, obsluhují stroje, apod.), reprodukují a rozvíjí finanční zdroje (realizují prodej, rozhodují o využití finančních prostředků, apod.) a zajišťují vývoj a přenos informačních zdrojů (vyvíjí nové technologické postupy, vytváří nové strategie, know-how, apod.).

Žádný počítač nevymyslí nový produkt, který by měl šanci být hitem roku a který by pomohl organizaci se prosadit na trhu. Žádný počítač nevyřeší případné vzniklé komplikace, které je potřeba řešit. Bohužel (nebo bohudík) nevymyslí ani novou obchodní strategii. Jsou to lidské zdroje, které rozhodují o úspěchu organizace, o nových strategiích, o naplnění cílů, atd. Na druhou stranu jsou to také lidské zdroje, které mohou zapříčinit neúspěch či nenaplnění cílů organizace. Je v zájmu každé společnosti, aby těmto zdrojům věnovala dostatečnou pozornost.

Armstrong uvádí: „*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 27.

Vzhledem k tomu, že jsou lidské zdroje považovány za nejcennější, ale současně i nejdražší zdroj, je velmi důležité s nimi a jejich kapitálem velmi efektivně nakládat, aby byly schopny plnit cíle podniku. A to je právě náplní řízení lidských zdrojů – jedná se zejména o následující úkoly:

- zařadit správné pracovníky na správná místa a zajistit, aby pracovníci byli flexibilní a aby byli schopni přizpůsobovat se čím dál častějším změnám,
- využívat optimálně pracovní síly – tedy fond pracovní doby a schopnosti pracovníků,
- formovat efektivní týmy a funkční a zdravé mezilidské vztahy, zajistit používání efektivních stylů vedení,
- zajistit rozvoj pracovníků jak v personální, tak i sociální rovině,
- dodržovat zákony, vytvářet zdravé pracovní prostředí a dobrou pověst organizace – zaměstnavatele.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 15.



## 2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

### 2.1 Historie hodnocení pracovníků

Náhodné a neformální hodnocení pracovníků je tak staré, jako práce sama. Ačkoliv se to tak tehdy nenazývalo. Když někdo pro někoho něco vykonal a byl za to odměněn, již ona samotná odměna byla hodnocením. Příkladem nám může být malý zemědělec zaměstnávající pracovníka (nezáleží na tom, zda jsou z doby před tisíci či stalety, názvosloví si však dovolím aktuální). Pracovník byl za výsledky své práce odměněn. V případě, že zemědělec s výsledky nebyl spokojen, dostal pracovník menší mzdu. Naopak, pokud byly jeho výsledky lepší, než se dalo očekávat, dostal pracovník, bylo-li to možné, něco navíc. V každém případě nejprve se jednalo o hodnocení výsledků práce (porovnání očekávaného a reality), načež následovalo odměňování. Byl to však jediný cíl “hodnocení” – stanovení výše odměny.

Počátek obecného řízení lidských zdrojů sahá na začátek 20. století, formalizované pracovní hodnocení pak do období po druhé světové válce. Stále však bylo hodnocení pouze nástrojem ke stanovení a zdůvodnění výše mzdy. Zjištění, že výkonnost dvou pracovníků se stejnými příjmy i podmínkami práce nemusí být stejná, vedlo k přehodnocení dosavadního pohledu na úlohu hodnocení. Počátky systému hodnocení pracovníků, jak ho známe nyní, tedy nástroj nejen ke stanovení výše odměny, ale také nástroj motivace a rozvoje, se začaly formovat v USA v 50. letech minulého století.<sup>1</sup>

### 2.2 Hodnocení pracovníků versus řízení pracovní výkonnosti

Literatura uvádí dva pojmy, které se k problematice hodnocení vztahují – hodnocení pracovníků (respektive hodnocení pracovního výkonu) a řízení pracovní výkonnosti. Někteří autoři považují tyto činnosti za shodné, někteří jim přiřkládají vlastnosti jako moderní versus zastaralý či efektivní versus neefektivní (ve prospěch řízení pracovní výkonnosti), někteří je oddělují. K základnímu odlišení těchto dvou pojmů použiji Armstrongovy definice:

---

<sup>1</sup> Srov. WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 9.

„Hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků) lze definovat jako formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery, obvykle při každoročním setkání za účelem hodnocení (hodnotícím rozhovoru).”<sup>1</sup> K této definici bych ještě doplnila, že se jedná o porovnávání výsledků práce s předem stanovenými cíli a na základě předem stanovených kritérií.

Řízení pracovního výkonu pak Armstrong definuje jako „nepřetržitý a mnohem širší, komplexnější a přirozenější proces řízení, který vyjasňuje vzájemná očekávání, zdůrazňuje podpůrnou a pomocnou roli manažerů, od nichž se očekává, že budou působit spíše jako koučové než jako soudci a zaměřuje se na budoucnost.“<sup>2</sup>

Právě Armstrong je zastáncem procesu řízení pracovního výkonu, ve své knize *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy z roku 2007* se o hodnocení pracovníků zmiňuje pouze z důvodu porovnání s řízením pracovního výkonu. Kniha sice obsahuje kapitolu *Hodnocení práce*, ta se však zabývá systémy spravedlivého finančního ohodnocení práce.

Podle Wagnerové je řízení pracovní výkonnosti nadřazené izolovanému a často neadekvátnímu pracovnímu hodnocení. Hodnocení je však nedílnou součástí systému řízení pracovní výkonnosti.<sup>3</sup>

Pro vysvětlení vztahu mezi řízením pracovní výkonnosti a pracovním hodnocením použiji popis procesu řízení pracovní výkonnosti a pro lepší pochopení souvztažností doplním obrázkem (viz obr. 1, s. 11):

1. proces řízení pracovní výkonnosti začíná stanovením společných cílů organizace a měřítek výkonnosti na určité období,
2. ze společných cílů organizace jsou vytvořeny specifické cíle jednotlivých úseků a opět měřítko výkonnosti,
3. specifické cíle jsou dále rozpuštěny mezi jednotlivce následujícím způsobem:
  - a. vedoucí stanoví pro své podřízené seznam cílů, které je třeba splnit za účelem dosažení cílů úseku a podniku jako celku, a měřítko výkonnosti,
  - b. podřízení navrhnou cíle i měřítko výkonnosti ze svého pohledu,
4. je nutné, aby se vedoucí s podřízeným na plánu cílů i měřítek výkonnosti dohodli (základ řízení pracovní výkonnosti – dohoda),

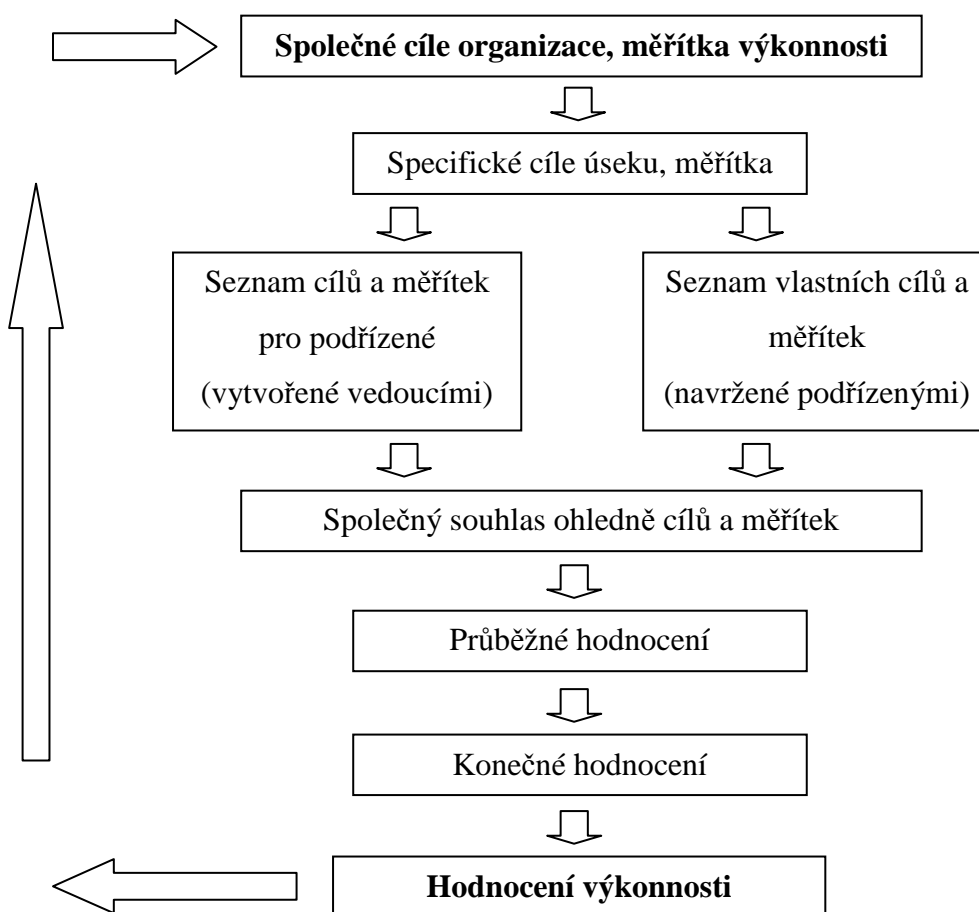
---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 416.

<sup>2</sup> Tamtéž.

<sup>3</sup> WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 31 – 33.

5. v průběhu stanoveného období je formálně hodnocena výkonnost pracovníka a průběžné plnění cílů (v předem stanovených intervalech – např. měsíčně či čtvrtletně),
6. na konci stanoveného období je provedeno konečné formální hodnocení výkonnosti:
  - a. jednotlivých pracovníků,
  - b. úseků,
  - c. organizace jako celku,
7. výsledky hodnocení se stávají podkladem pro stanovení cílů organizace pro další období a celý koloběh se opakuje.<sup>1</sup>



Obr. 1 – Pracovní hodnocení v řízení výkonnosti<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Srov. WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 33.

<sup>2</sup> Srov. tamtéž, s. 32.

Izolované hodnocení pracovníků je bohužel ve velkém množství společností byrokratickým a značně obtěžujícím procesem, což je důvodem špatné pověsti hodnocení obecně. Hodnotitelé i hodnocení pracovníci jej považují za nutné zlo. Výsledky hodnocení skončí na papíře a dále s nimi nikdo nepracuje.

Pokud je však moderní systém hodnocení pracovníků vytvořen pečlivě, individuálně s ohledem na povahu dané práce (odděleně pro různé druhy pracovníků, ne univerzálně pro celou společnost) a zohledňuje-li potřeby hodnocených i hodnotitelů a kulturu a zejména pak cíle společnosti, vyvaruje-li se vytýkanému, tedy byrokracii, jednorázovosti a nepraktičnosti, je-li i efektivně a správně využíván, pak bude pro společnost velmi přínosný, ne zátěží.

Hroník uvádí, že v oblasti hodnocení lze zaznamenat významné posuny, a to zejména následující:

- hodnocení minulosti (registrace toho, co se stalo, pečlivě monitorované minulé chyby, známkování) → hodnotící systém zaměřený na budoucnost (základ v motivaci a řešení problému),
- byrokratický a autoritativní až mocenský způsob (papírové hodnocení, nadřizený ví vše nejlépe) → hodnocení „tváří v tvář“ za aktivní účasti hodnoceného jako partnera (autor návrhů cílů a způsobů k dosažení).<sup>1</sup>

Domnívám se proto, že moderní systémy hodnocení pracovníků mají blíže k procesu řízení pracovní výkonnosti (ačkoliv někteří autoři, kteří o nich píší, neuvádí přímou souvislost) spíše, než k onomu zdiskreditovanému pojmu hodnocení pracovníků (právě z toho důvodu zdůrazňuji označení moderní systémy hodnocení pracovníků – jsou tak odlišené od těch původních systémů, které zapříčinily hodnocení obecně špatnou pověst).

V každém případě jsem zastáncem názoru vytvořit takový systém, který bude efektivní, bude plnit cíle, jež mu byly stanoveny, a bude fungovat pro společnost (systém pro pracovníky i jejich nadřízené), ne naopak – společnost pro systém (pracovníci a jejich nadřízení pro systém).

---

<sup>1</sup> Srov. HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, s. 18.

## 2.3 Potřeba a cíle hodnocení pracovníků

Při vytváření a zavádění jakéhokoliv systému je třeba vědět, proč tak činíme a co si od systému slibujeme. Stejně tak i při zavádění systému pracovního hodnocení.

Společnost potřebuje hodnocení ze 3 základních důvodů:

- 1) potřebuje změnit či posílit organizační kulturu a komunikovat strategii – zejména pak v případě, kdy vstupuje do společnosti nový vlastník či management,
- 2) potřebuje sladit zájmy všech zúčastněných (vlastníků, manažerů a podřízených) – je důležité, aby strategii i cíle společnosti pracovníci pochopili a vzali za své, jedině jejich prostřednictvím je možné strategii prakticky uplatňovat a cíle plnit,
- 3) potřebuje zvýšit výkonnost pracovníků.<sup>1</sup>

Cílem hodnocení pracovníků je zvýšit výkonnost pracovníků, tím i organizace jako celku, a naplňovat tak cíle organizace.

Dílní cíle pak jsou následující:

- porovnat výkon pracovníka s dohodnutými normami a stanovenými cíli,
- poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu – jak jsme s výsledky jeho práce spokojeni a tyto výsledky s ním projednat,
- získat podklady pro rozhodování v oblasti odměňování a pro další personální rozhodnutí,
- zjistit potenciál pracovníka a potřeby v oblasti rozvoje,
- zlepšit výkon v budoucnosti – stanovit cíle a definovat postupy a podmínky, jak jich dosáhnout,
- zlepšit vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci (resp. nadřízeným a podřízeným).

Hroník upozorňuje, že není možné zaměřit se na všechny cíle stejnou měrou. Je třeba v závislosti na strategii společnosti a podle různých skupin pracovníků vybrat cíle, které budou preferovány.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Srov. HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, s. 15 – 16.

<sup>2</sup> Srov. tamtéž, s. 22 – 23.

## 2.4 Oblasti hodnocení

Velmi důležité v moderním systému hodnocení je zahrnout do hodnocení vše, co se pracovníka a pracovního výkonu týká – tedy aby bylo hodnocení komplexní.

Komplexního hodnocení můžeme dosáhnout jedině tehdy, zaměříme-li se na následující oblasti:

- vstupy,
- procesy,
- výstupy.<sup>1</sup>

Pro efektivní hodnocení je podstatné hodnotit všechny oblasti, avšak v souvislosti s povahou práce, kterou hodnotíme, bude zdůrazněna jedna či dvě z výše uvedených oblastí (ostatní bychom však neměli nechat bez povšimnutí).<sup>2</sup>

### 2.4.1 Vstupy

Vstupem rozumíme vše, co pracovník vkládá do svého pracovního výkonu. Jedná se o osobní předpoklady pro výkon práce – souhrn pracovní způsobilosti, kvalifikace a kompetencí.

Pracovní způsobilostí je myšlena základní připravenost (z hlediska fyzických, psychických, odborných a morálních předpokladů) hodnoceného pracovníka pro plnění úkolů v rámci jeho pracovního zařazení.<sup>3</sup>

Kvalifikace je souhrn pracovníkových znalostí, dovedností, vědomostí, schopností, zkušeností – jsou výsledkem nejen vzdělání, ale i praxe.

Kompetence můžeme chápat jako reálnou schopnost dosahovat určitých výkonů za pomoci pracovní způsobilosti a kvalifikace. Tento vstup hodnotíme pomocí úrovní, kterých je v rámci dané kompetence dosahováno.

### 2.4.2 Procesy

Proces je přístup pracovníka k zadaným úkolům – jak se pracovník chová při své práci. Jedná se o mezičlánek mezi vstupem a výstupem. Přístup pracovníka je určen

---

<sup>1</sup> Srov. HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, s. 20.

<sup>2</sup> Srov. tamtéž.

<sup>3</sup> Srov. WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 61.

i úrovni jeho kompetencí.<sup>1</sup> V tomto ohledu se hodnotí pracovní i sociální chování.

### 2.4.3 Výstupy

Co si představit pod pojmem výstupy je pravděpodobně nejsnazší ze všech tří oblastí hodnocení. Jedná se o výkony a výsledky.

Některé výstupy jsou snáze měřitelné (lze je číselně vyjádřit) – ty hodnotíme přímým měřením, jiné hůře měřitelné – ty hodnotíme nepřímo, např. pomocí hodnotící stupnice.<sup>2</sup>

## 2.5 Druhy hodnocení

V praxi se setkáváme s formálním a neformálním hodnocením. Oba druhy hodnocení jsou nezastupitelné a mají stejný význam. V této práci se zaměřím spíše na formální hodnocení, nicméně se budu věnovat i neformálnímu, a to v kapitole 2.7.10 *Zpětná vazba – nástroj permanentního hodnocení*.

### 2.5.1 Formální hodnocení

Jedná se o systém pravidelného a standardizovaného hodnocení podle předem stanovených postupů či na základě předem definovaných událostí. Výstupem je dokument, který je následně součástí osobní složky pracovníka a který může sloužit jako podklad pro další personální rozhodování.

Pilařová uvádí tři druhy formálního (systematického) hodnocení, kterým přiřazuje různé četnosti hodnocení:

- hodnocení kompetencí jako dlouhodobé hodnocení – zaměřené na vstupy, tedy vlastnosti, dovednosti, schopnosti, znalosti a postoje – provádí se v delších časových intervalech, obvykle 1 x ročně, ovlivňuje rozvoj a kariéru zaměstnance a pevnou složku platu,
- hodnocení výkonu jako krátkodobé hodnocení – zaměřené na výstupy, tedy množství a kvalitu pracovního výkonu – provádí se v kratších časových

---

<sup>1</sup> Srov. HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, s. 21.

<sup>2</sup> Srov. tamtéž.

intervalech, obvykle 1 x měsíčně až 1 x za 3 měsíce, ovlivňuje pohyblivou složku platu,

- mimořádné hodnocení – prováděné mimo periodu výše uvedených druhů hodnocení na základě předem definovaných situací (např. přechod na jinou pozici, výrazná změna pracovního výkonu).<sup>1</sup>

### 2.5.2 Neformální hodnocení

Neformálním hodnocením rozumíme průběžné nahodilé hodnocení. Potřeba tohoto hodnocení vyplývá z určité situace, tzn. je prováděno podle aktuální potřeby, nečeká se na termín pravidelného formálního hodnocení. Toto hodnocení není systematické (nejsou předem definované metody, postupy či kritéria) a není potřeba jej dokumentovat (pokud se nejedná o nic závažného, co by bylo podnětem pro nějaké personální rozhodnutí). Může se jednat o výtku, pochvalu či poskytnutí zpětné vazby na místě. S tímto druhem hodnocení se setkáváme v podstatě každý den při své práci.

## 2.6 Kritéria hodnocení

*„Kritérium je ukazatelem výkonu (výsledek činnosti) nebo výkonnosti (připravenosti podávat výkony), podle něhož hodnotíme úspěšnost (nebo naopak neúspěšnost) zaměstnance. Kritéria významně ovlivňují výkony pracovníků a jejich nesprávné nastavení může vést k nežádoucímu chování, které může ohrozit ekonomické výsledky organizace.“<sup>2</sup>*

Koubek uvádí čtyři skupiny kritérií:

- kritéria výsledků práce (např. množství a kvalita práce, počet zákazníků a jejich spokojenost),
- kritéria pracovního chování (např. ochota přijímat nové úkoly, vzdělávat se a rozvíjet se, dodržování pravidel a instrukcí),
- kritéria sociálního chování (např. jednání s lidmi – spolupracovníky i zákazníky – a vztahy s nimi),

---

<sup>1</sup> Srov. PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 11 – 15.

<sup>2</sup> PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 41.



- kritéria dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti (např. vzdělání, fyzická síla, sociální potřeby, schopnost vést lidi, zodpovědnost, spolehlivost).<sup>1</sup>

## 2.7 Metody hodnocení

V této kapitole uvedu nejčastější metody hodnocení. Jejich pořadí nesouvisí s četností použití metod, řazení je náhodné.

Různé společnosti využívají různé metody hodnocení či jejich kombinace, což následně tvoří systém hodnocení, který popíši v kapitole 2.8 *Systémy hodnocení*.

Hroník uvádí rozdělení metod hodnocení podle toho, jaké oblasti hodnocení pokrývají (vstup, proces, výstup) a na jaký časový horizont se vztahují (minulost, přítomnost, budoucnost).<sup>2</sup>

Toto rozdělení považuji za nejvhodnější (použiji jej proto i v této práci, při popisu jednotlivých metod). Díky tomuto rozdělení pak můžeme snadněji určit efektivní kombinaci metod.

### 2.7.1 Metoda MBO

Metoda Management by Objectives, neboli řízení podle cílů, je metoda zaměřená na budoucnost, která se orientuje na všechny oblasti hodnocení – vstupy, procesy a především výstupy.

Jádrem MBO je stanovení cílů – pracovních a rozvojových. V první řadě musí společnost (resp. management na různých úrovních řízení) stanovit strategické cíle a ty následně kaskádovitě rozdělit mezi jednotlivé oddělení a úseky a nakonec na cíle individuální. Na všech úrovních stanovení cílů je důležitý dialog a akceptace cíle osobou, která bude za plnění cíle odpovědná. Podmínkou akceptace je fakt, že se daná osoba na definování cíle podílí.<sup>3</sup>

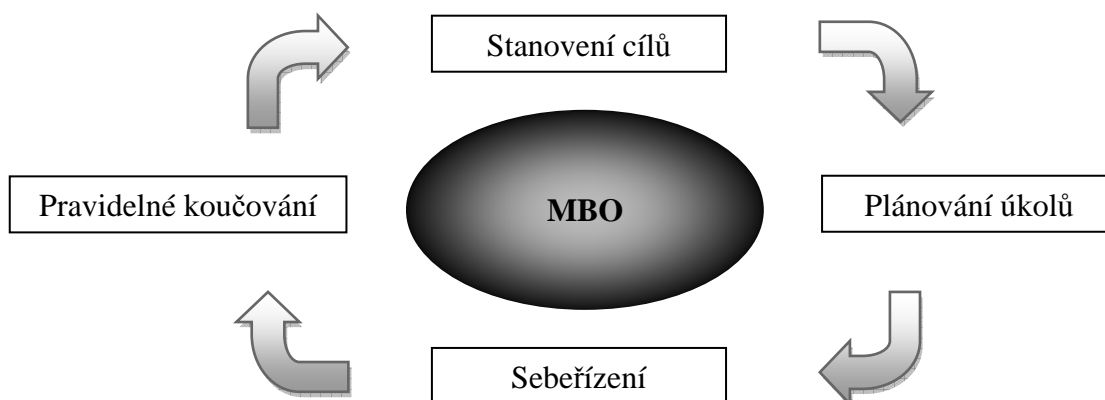
---

<sup>1</sup> Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 172 – 173.

<sup>2</sup> HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, s. 54.

<sup>3</sup> Srov. PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 26.

Proces metody MBO ilustruje následující schéma (obr. 2):



Obr. 2 – Proces metody MBO<sup>1</sup>

Stanovení cílů je pro tuto metodu klíčové, proto je nutné dodržet následující pravidla:

- pozitivní formulace cílů (čeho pracovník dosáhne – ne co chce, co si přeje),
- zřejmost přínosu, významu a vztahu cíle k ostatním cílům a úkolů daného pracovníka i ostatních pracovníků (co – proč?),
- rozpracovanost do dílčích cílů nebo úkolů,
- stanovená pravidla se musí řídit zásadou SMART nebo KARAT.<sup>2</sup>

Principem zásady SMART jsou následující pravidla, jež musí každý cíl splňovat (literatura není jednotná v uvádění anglických slov, jejichž začáteční písmena tvoří zkratku SMART, uvádím zde proto shrnutí ze studované literatury):

- **Specific / Stretching** – tj. konkrétní / náročný – musí být jasně formulovaný, jednoznačný a pochopitelný, pracovník musí vědět, co přesně od něj jeho vedoucí očekává (v množství, kvalitě a čase), vedoucí si musí ověřit, zda pracovník cíli rozumí a zda jej správně pochopil.
- **Measurable** – tj. měřitelný – výsledek musí být kontrolovatelný, formulovaný nejlépe pomocí kvantitativních či kvalitativních kritérií.
- **Agreed / Achievable / Acceptable** – tj. dohodnutý / dosažitelný / přijatelný – všichni, kterých se týká, s ním souhlasí, souhlasu předchází diskuze.

<sup>1</sup> HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, s. 59.

<sup>2</sup> Srov. tamtéž, s. 58.

- **Realistic / Relevant** – tj. realistický / důležitý – musí být splnitelný daným pracovníkem, neměl by být značně vyšší (ani nižší) než standardní výkon zaměstnance (nebezpečí ztráty motivace z důvodu nereálnosti splnění daného úkolu), musí být důležitý z hlediska strategických cílů organizace.
- **Time related** – tj. časově přiměřený, cíl je sledovatelný a má konkrétní termín – je možno rozfázovat a sledovat jeho postupné plnění.

Literatura uvádí ještě pravidlo KARAT, podle kterého by měly být stanoveny cíle: K – konkrétní, A – ambiciózní, R – reálný, A – akceptovatelný, T – termínovaný.<sup>1</sup>

Rozdíl mezi uvedenými pravidly je v tom, že KARAT se zaměřuje na ambicióznost cíle, SMART spíše na měřitelnost.

Dalším krokem je plánování úkolů a akcí – tedy způsobů, jakými má být cílů dosaženo. I v této fázi je velmi důležitý dialog.

*„Pro účinnou kontrolu plnění cílů jsou nastavena pravidla poskytování zpětné vazby, a to na všech úrovních cílů. Zpětná vazba může probíhat automatizovaně (pomocí různých IT systémů), nebo formou osobních schůzek, reportů apod.”<sup>2</sup>*

Mimo zpětnou vazbu je třeba provádět průběžné kontroly. Sebeřízení samo o sobě nestačí (jeho podstatou je kvalitní motivace), proto je třeba jej doplnit ideálně koučováním (vést pracovníka, aby dílčí cíle zhodnotil a případně našel odchylky). Případná nápravná opatření musí splňovat pravidla zásady SMART / KARAT.<sup>3</sup>

Tato metoda má i své nevýhody (lze jim však předejít vhodnou kombinací s dalšími metodami hodnocení):

- administrativní a časová náročnost (potřeba neustálého informačního toku),
- nebezpečí koncentrování pozornosti pouze na dosažení cíle (ne jakým způsobem bylo cíle dosaženo).<sup>4</sup>

## 2.7.2 Sebehodnocení

Při sebehodnocení se pracovník zamýšlí nad svou prací, pracovním výkonem, možnostmi rozvoje a budoucími cíli. Jedná se o hodnocení zaměřené na všechny oblasti ve všech časových horizontech.

<sup>1</sup> Srov. WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 52.

<sup>2</sup> PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 26.

<sup>3</sup> Srov. tamtéž, s. 30.

<sup>4</sup> Srov. WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 74.

Sebehodnocení bývá srovnáno s hodnocením z dalších zdrojů - zpravidla s hodnocením přímého nadřízeného, případně s ostatními zdroji (viz kapitola 2.7.7 360° zpětná vazba).

Součástí sebehodnocení by mělo být následující:

- silné a slabé stránky, největší úspěch a nezdar, plnění cílů za minulé období,
- aspirace v horizontu 1 – 3 roky – profesní růst, postup v hierarchii – kariérní růst, získání nových odborností, identifikace a důvody preferencí,
- potřeby k dosažení profesionálních cílů,
- silné a slabé stránky společnosti z pracovníka pohledu (zda pracovník zná firmu, její strategii, vizi a poslání, zda je loajální a kritický zároveň),
- možnost změny ve firmě (co by to bylo, kdyby mohl),
- návrhy změn v organizaci práce, identifikace překážek a nedostatků,
- co by bylo důvodem k odchodu z firmy, co jej drží.<sup>1</sup>

Sebehodnocení má nepopiratelné výhody zejména co se týče sebeuvědomění pracovníka – jeho práce a pracovního výkonu, což jej může motivovat k mobilizaci rezerv a zlepšení výkonu obecně. On sám je totiž tím, kdo zná svou práci i sebe samého nejlépe. Díky sebehodnocení je pracovník vtažen do celého systému hodnocení, což má motivační efekt. Pracovník sám rozhodne o návrhu vlastních cílů, zlepšení v problémových oblastech a nástrojích vhodných k dosažení stanovených cílů a plánů. V neposlední řadě výhod této metody sebehodnocení zmírní případné obranné reakce zaměstnance v případě řešení jeho chyb a nedokonalostí během hodnotícího rozhovoru.<sup>2</sup>

Nevýhodou metody je fakt, že zaměstnanci jsou sami k sobě a svým chybám bohužel mírnější a mají tendenci se prezentovat v lepším světle. Z toho důvodu bývá sebehodnocení podkladem spíše pro rozvoj než pro zásadní personální rozhodnutí. Pokud je sebehodnocení součástí systému v kombinaci s dalšími metodami (minimálně konfrontace s hodnocením z dalších zdrojů), je velmi přínosné.<sup>3</sup>

Bylo-li součástí minulého hodnocení také stanovení plánů a cílů, je třeba do sebehodnocení zahrnout také sebehodnocení splnění těchto plánů a cílů a stanovit nové cíle a plány v oblasti pracovní i rozvoje. Stanovení cílů a plánů na další období se musí řídit pravidlem SMART / KARAT (pravidla popsána v kapitole 2.7.1 *Metoda MBO*).

---

<sup>1</sup> Srov. HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, s. 57.

<sup>2</sup> Srov. WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 75 – 76.

<sup>3</sup> Srov. tamtéž.

Sebehodnocení považují za jednu z nejefektivnějších metod hodnocení pracovníků, pokud je zkombinována i s dalšími metodami (minimálně konfrontace s hodnocením nadřízeného). Pokud na chybu přijde pracovník sám, má velký zájem chybu napravit, vyvarovat se jí a tím i do budoucna zlepšit svůj pracovní výkon.

### **2.7.3 Metoda klíčové události**

Metoda klíčové události (nazývaná někdy také jako metoda kritické události nebo technika kritického incidentu) se zaměřuje na hodnocení procesu v minulosti. Jedná se o sledování a zaznamenávání výjimečně dobrých a výjimečně špatných událostí (pozorovatelného pracovního chování a pracovních výsledků) během sledovaného období. Záznamy jsou následně podkladem pro pravidelné formální hodnocení (výsledek pozorování se však hodnocený musí dozvědět okamžitě – formou zpětné vazby na místě) a pro rozvoj pracovníka. Jedná se spíše o doplňkovou metodu hodnocení.

Metoda vyžaduje pozorné sledování práce hodnoceného pracovníka, což může mít za následek nepříjemný pocit daného pracovníka a nepřírozené chování v době pozorování, a pravidelnost v zaznamenávání údajů, což může být časově náročné a otravné.

Výhodou této metody je fakt, že hodnotitel musí pozorovat práci hodnoceného průběžně. Nestane se tedy, že hodnotitel v době pravidelného ročního hodnocení složitě vzpomíná na pracovníkovy výkony – v takové situaci totiž hrozí, že výkon pracovníka za poslední měsíc ovlivní celé hodnocení (např. ne příliš uspokojivý výkon v posledním měsíci zastíní jinak skvělý pracovní výkon v předchozích měsících). Díky dokumentaci je pak možné výsledky shrnout za celé období a identifikovat a následně řešit události, které se opakují.

### **2.7.4 Hodnocení na základě plnění norem**

Tato metoda, zaměřující se na výstupy v minulosti, se nejčastěji používá u pracovníků, jejichž výkon se posuzuje na základě kritéria výkonu – tedy norem, např. u dělníků, výrobních pracovníků.

Podmínkou jsou reálně, spravedlivě a přiměřeně stanovené normy (problémem však je zvolit vhodnou metodu pro jejich stanovení), seznámení pracovníků s normami a následné porovnávání výkonu pracovníků se stanovenými normami.<sup>1</sup>

### 2.7.5 Hodnocení pomocí stupnice

Hodnocení pomocí stupnice se používá pro každou část hodnocení a pro každé kritérium zvlášť. Hodnotíme s její pomocí míru splnění zejména v případech, kdy výkon není měřitelný.

Hodnotící stupnice může být:

- neverbální
  - grafické (hodnocení jednotlivých kritérií je vyznačeno na úsečce, souhrnné hodnocení pak vyjadřuje křivka spojující jednotlivé body),
  - numerické (hodnocení jednotlivých kritérií probíhá „oznámkováním“, přičemž jednotlivým kritériím může být přiřazena jiná váha, souhrnné hodnocení je pak součtem, prostým aritmetickým průměrem nebo váženým aritmetickým průměrem),<sup>2</sup>
- verbální (hodnocení jednotlivých kritérií probíhá výběrem slovního pojmenování výkonu či projevu z předložené nabídky, vhodné jsou spíše méně členité stupnice),
- kombinované (spojení neverbálních a verbálních vyjádření).<sup>3</sup>

Stupnice může mít různý počet úrovní – Hroník uvádí stupnice trojdílné až sedmidílné, desetidílné a stodílné. U stupnic s pěti a více úrovněmi je velký prostor pro diferenciaci. Stupnice se sudým počtem úrovní nemají v případě rovnoměrného rozvržení středovou hodnotu (průměr), u stupnic s lichým počtem úrovní je možné středovou hodnotu vyrušit vhodným slovním komentářem.<sup>4</sup>

### 2.7.6 Metoda porovnáváním

Metoda spočívá v porovnávání výkonu pracovníka s výkony ostatních pracovníků (tj. hodnocení výstupů v minulosti) vykonávajících stejnou či podobnou práci na základě předem stanovených kritérií, a to následujícími způsoby:

---

<sup>1</sup> Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 179 – 180.

<sup>2</sup> Srov. tamtéž, s. 181.

<sup>3</sup> Srov. HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, s. 45 – 46.

<sup>4</sup> Srov. tamtéž, s. 42 – 45.

- zařazování – seřazení pracovníků od nejlepšího po nejhoršího, v případě početnější skupiny je vhodné vytvořit podskupiny,
- párové porovnávání – každý pracovník je srovnáván s každým, lepší z každé dvojice obdrží bod, pořadí je pak určeno podle celkového počtu bodů,<sup>1</sup>
- nucená distribuce – rozdělení pracovníků podle výkonnosti do několika skupin, přičemž kapacita každé skupiny je omezená (založeno na předpokladu, že procentuální rozdělení pracovníků je shodné se statistickým členěním populace),<sup>2</sup>
- střídavé porovnávání – hodnotitel vybírá ze skupiny pracovníků nejlepšího a nejhoršího, ze zbývajících pracovníků vybere opět nejlepšího (nyní druhého nejlepšího) a nejhoršího, pořadí pracovníků tak obsazuje od krajů do středu.<sup>3</sup>

### 2.7.7 360° zpětná vazba

Jedná se o metodu zaměřenou na hodnocení procesu v přítomnosti a spočívá v tom, že pracovník je hodnocen podle stejných kritérií různými lidmi (sám hodnocený, přímí a nepřímí nadřízení, přímí a nepřímí podřízení, interní a externí zákazníci, kolegové), hodnocení probíhá nejčastěji formou strukturovaného a zpravidla anonymního (alespoň částečně) dotazníku. Představuje komplexní pohled na činnost pracovníka.

Nevýhodou této metody je nebezpečí tendence některých lidí vyřizovat si tímto způsobem účty a různá validita hodnocení jednotlivých hodnotitelů, proto je třeba k této skutečnosti přihlídnout při vyhodnocování hodnocení.<sup>4</sup>

Nepopíratelnou výhodou je pohled zvenčí od osob, které pozorují pracovníka v běžném provozu, což může pomoci při stanovování rozvojových cílů.

Tato metoda není zcela nová, avšak v případě jejího začlenění do systému hodnocení je třeba všechny zúčastněné velmi dobře připravit. Ne každý je schopen poskytovat kvalitní zpětnou vazbu a ne každý ji umí přijímat a její výsledky efektivně využít.

360° zpětná vazba není v žádném případě náhražkou běžné zpětné vazby poskytované tvář v tvář.

<sup>1</sup> Srov. WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 69.

<sup>2</sup> Srov. PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 32.

<sup>3</sup> Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 183.

<sup>4</sup> Srov. WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 76.

### **2.7.8 Assessment Centre a Development Centre**

Metody Assessment Centre a Development Centre se zaměřují na vstupy v přítomnosti a jsou založeny na modelových a individuálních situacích a psychodiagnostických metodách. V rámci těchto metod je více pozorovatelů – hodnotitelů, což zabezpečuje mnohostrannost hodnocení (stejně jako u 360° zpětné vazby, u té je však “pozorování” prováděno za běžného provozu). Srdcem Assessment Centre a Development Centre je tzv. matice modelových situací a kompetencí, ve které jsou každé modelové situaci přiřazeny kompetence (přičemž každá kompetence se opakuje minimálně 3x a v jedné modelové situaci jsou nejvýše 4 kompetence) a tyto jsou měřeny. Metody jsou využitelné zejména při koncipování rozvoje, bohužel jsou značně finančně náročné.<sup>1</sup>

### **2.7.9 Mystery shopping**

Tato metoda hodnocení je v podstatě pozorování hodnoceného za běžných okolností (tj. procesy a výstupy v přítomnosti). Je vhodná zejména u pracovníků, kteří se setkávají se zákazníky – pracovníci obchodů, zákaznických středisek apod. Pozorovateli jsou vyškolení pracovníci (většinou externí), kteří vystupují jako standardní zákazníci, jsou anonymní a vytvářejí různé scénáře. Pracovníkovo chování a reakce na různé situace jsou následně objektem hodnocení.

Za největší výhodu považují fakt, že při této metodě hodnocení je pracovník pozorován za běžného provozu a reaguje jako u každého jiného zákazníka. Je tedy možné snáze odhadnout, jak se chová k běžným zákazníkům. V případě, kdyby věděl, že se jedná o hodnotící nákup, že je sledován nadřízenými, ve většině případů by se choval jinak.

Aby bylo hodnocení objektivní, je třeba mystery shopping opakovat a vést záznamy výsledků.

### **2.7.10 Zpětná vazba – nástroj permanentního hodnocení**

Zpětná vazba je nástrojem permanentního hodnocení, při němž je sdělováno hodnocenému, jak vnímáme jeho chování a pracovní výsledky (tj. hodnocení zaměřené na procesy a výstupy v přítomnosti). Jedná se o proces, s nímž se každý z nás setkává

---

<sup>1</sup> Srov. HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, s. 63 – 65.



denně – je to vlastně reakce na většinu chování (souhlas, výtka, pochvala...). Setkáváme se s ní v pozici poskytovatele i příjemce zpětné vazby – a oboje může být bohužel spojeno s nepříjemnými pocity.

*„Základní funkcí zpětné vazby je kontrola realitou. Aby tato kontrola realitou byla efektivní, je potřeba otevřeného systému, v kterém může přicházet zpětná vazba z různých stran a být nepřetržitá (permanentní).”<sup>1</sup>*

Mimo výše uvedená pravidla by měla efektivní zpětná vazba splňovat následující podmínky:

- informovat pracovníka o jeho chování (nepřijatelné je hodnocení ve smyslu špatně – dobře, ani interpretace, jsou silně manipulativní a vyvolávají nežádoucí reakce – např. vysvětlování, obhajování, protiútok),
- popsat pracovníkovo chování, ne pracovníka jako takového,
- poskytnout pracovníkovi specifické informace, ne zobecňující tvrzení,
- oddělit otázky od zpětné vazby (otázky zpětné vazbě předchází nebo na ni navazují),
- oddělit negativní a pozitivní informace (tzv. metoda sendviče, kdy je negativní informace zabalena do pozitivních, na úvod i na závěr, zpětnou vazbu deformuje, jelikož snižuje váhu a význam všech poskytnutých informací),
- zabezpečit přijetí zpětné vazby (nejdůležitější podmínka – i sebelépe poskytnutá zpětná vazba, která však není přijata, nesplní svůj cíl).<sup>2</sup>

Ráda bych podotkla, že ačkoliv se může zdát, že nejdůležitější je poskytnout zpětnou vazbu v případě nějakých problémů či nesplnění úkolu, není to úplně tak. Stejně důležité je totiž poskytnout zpětnou vazbu v případě, kdy se něco povede. Měla by však být konkrétní a konstruktivní, stejně jako kritika. Současně by měla být upřímná a neměla by se týkat samozřejmých či podřadných záležitostí.<sup>3</sup> Taková zpětná vazba má silný motivační efekt. Každý z nás totiž touží po uznání.

---

<sup>1</sup> HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, s. 51.

<sup>2</sup> Srov. tamtéž, s. 51 – 53.

<sup>3</sup> Srov. WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 87.

### 2.7.11 Hodnotící rozhovor

*„Hodnotící rozhovor neboli interview je těžištěm formálního hodnocení výkonnosti. Má vést k získání komplexního pohledu na výkonnost a problémové oblasti mezi nadřízeným a hodnoceným pracovníkem. Hodnotící rozhovor je účelová diskuze, 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.“<sup>1</sup>*

Tato metoda je nejčastější metodou hodnocení, resp. bývá zkombinována s jinými metodami hodnocení (např. MBO, sebehodnocení, hodnocení klíčových událostí). Zaměřuje se zpravidla na celou časovou osu (minulost, přítomnost a především pak budoucnost) a na všechny oblasti hodnocení (vstupy, procesy, výstupy). Hodnotící rozhovor zpravidla navazuje na jinou metodu hodnocení, minimálně z toho důvodu, že není možné jej vést nepřipravený. Nadřízený tedy vždy musí vhodnou metodou nejdříve zhodnotit pracovní výkon a poté výsledky hodnocení sdělit a projednat s podřízeným.

Právě podmínka „projednat“ je pro hodnotící rozhovor, ale i hodnocení celkově, klíčová. Hodnocený by měl mít možnost se ke každému závěru svého vedoucího vyjádřit. Hodnotící rozhovor by tedy v žádném případě neměl být monologem ze strany nadřízeného. Právě naopak – je to dialog, přičemž hodnocený podřízený by měl mluvit větší část rozhovoru. Hodnotitel vede rozhovor, určuje jeho směr, je zodpovědný za realizaci plánované struktury hodnocení.

Aby tato fáze hodnocení byla efektivní pro všechny zúčastněné strany, měla by splňovat následující podmínky.

#### **Příprava**

Hodnotitel by se měl na hodnocení důkladně připravit. Stejně tak i hodnocený – ten musí být o termínu konání a časové náročnosti hodnotícího rozhovoru zavčas (minimálně týden dopředu) informován a ideálně by se měl také připravit. Sebehodnocení jako způsob přípravy hodnoceného bývá častou součástí hodnotícího rozhovoru – význam této metody roste.

Za velmi vhodné považuji absolvování školení, které osvětlí všem zúčastněným průběh a smysl hodnocení, základní pravidla a komunikační dovednosti (přičemž konkrétní náplň školení by měla být uzpůsobena tomu, zda se jedná o hodnotitele či hodnoceného).

---

<sup>1</sup> WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 83.

## **Volba prostředí**

Velmi důležité je, aby se hodnotící rozhovor uskutečnil v příjemném a nerušeném prostředí. Většinou se jedná o kancelář jednoho ze zúčastněných či neutrální půdu, např. zasedací místnost. Ve všech případech musí být zajištěno soukromí. Dle mého názoru je nejvhodnější neutrální půda, kdy nemá žádný ze zúčastněných výhodu „domácího“, případně kancelář hodnoceného, jelikož se hodnocený může cítit jistěji ve svém prostředí. V případě kanceláře je vhodnější zvolit konferenční stůl než pracovní. Zasedací pořádek zúčastněných by měl být takový, aby co nejvíce odstraňoval pocity nadřazenosti a podřazenosti. Nerovnou pozici, a tím pádem znemožnění vést otevřenou diskuzi, může vyvolat situování rozhovoru do kanceláře hodnotitele, přičemž je hodnocený usazen do židle pro návštěvy a hodnotitel sedí ve svém pracovním křesle za svým pracovním stolem. Tato varianta je podle mě zcela nevhodná, hodnocený se musí cítit jako „na koberečku“. Nevhodné je rovněž usazení přes stůl naproti sobě – stůl je překážkou, která se zpravidla promítne i do komunikace. Ideální je usazení do pravého úhlu, kdy je hodnocený vpravo od hodnotitele – toto rozsazení naznačuje hodnotitelův respekt k hodnocenému.<sup>1</sup>

## **Zásady projevů v průběhu hodnotícího rozhovoru**

V rámci celého hodnotícího rozhovoru je třeba používat přiměřených neverbálních projevů – konkrétně je nutné vyvarovat se projevům nadřazenosti (např. agresivní stisk ruky), obrany (např. překřížené ruce), podřazenosti (např. sklopený pohled) a nervozity (např. nepřiměřené pohyby prstů). Co se týče verbálního projevu, je třeba působit pozitivně, sebejistě a přesvědčivě, zaměřit se na fakta, mluvit srozumitelně a strukturovaně, čemuž pomůže důkladná příprava. Vhodné jsou otevřené otázky (ty, na které není možné odpovědět strohé ano či ne) a vyhnout se otázce „Proč?“, která může být vnímána jako obviňující.<sup>2</sup>

Verbální a neverbální projevy je třeba sladit – neverbální projev je přesvědčivější než verbální. Důležité je uvědomit si, že podstatnější než to, co říkáme, je způsob, jakým to říkáme (neverbální projev může odhalit, že řečené není myšleno vážně).

Obecně bych doporučila řídit se pravidly pro poskytování zpětné vazby, která jsou uvedena v kapitole 2.7.10 *Zpětná vazba – nástroj permanentního hodnocení*.

---

<sup>1</sup> Srov. HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, s. 105.

<sup>2</sup> Srov. WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 86 – 87.

## **Důležitost úvodní části hodnotícího rozhovoru**

„Začátek pohovoru o hodnocení výkonu určuje směr, kterým se zbývající část pohovoru bude pravděpodobně ubírat.“<sup>1</sup> Je tedy nutné navodit přátelskou atmosféru, aby pokud možno v podobném duchu probíhal i zbytek hodnotícího rozhovoru. Můžeme tak učinit krátkou konverzací, která nemá přímou souvislost s hodnocením. Diane Arthur doporučuje zvolit téma jako počasí a cestování. Hodnotitel by se měl vyvarovat kontroverzním a osobním tématům.<sup>2</sup> Na začátku hodnotícího rozhovoru by měly být zopakovány informace o průběhu a cílech setkání a jeho časové náročnosti.

## **Jádro hodnotícího rozhovoru**

Máme-li za sebou úvodní část, můžeme přistoupit k jádru hodnotícího rozhovoru. V prvé řadě je třeba zhodnotit, jak pracovník splnil cíle a úkoly zadané v předchozím hodnotícím rozhovoru, jaký vliv měl jeho přístup na plnění cílů a zda uplatňoval oblasti kompetence. Hodnotí nejdříve sám hodnocený, poté hodnotitel. Ve stejném pořadí zúčastněných jsou pak formulovány rozvojové a pracovní cíle na další období a způsoby dosažení těchto cílů. Pohled do budoucna je velmi důležitý. Jak již bylo uvedeno, klíčové pro hodnotící rozhovor je, aby bylo dosaženo dohody o cílech mezi hodnotitelem a hodnoceným.

Dohodnuté cíle se musí řídit pravidly SMART či KARAT, popsaných v kapitole 2.7.1 *Metoda MBO*.

Armstrong upozorňuje, že hodnotitel se nesmí dopustit neočekávané kritiky: „*Nemělo by docházet k žádným překvapením. Diskuze by se měla týkat jen těch událostí nebo chování, které byly pozorovány v okamžiku, kdy k nim došlo. Zpětná vazba musí být bezprostřední. Nemá smysl čekat až na formální setkání na konci ročního období. Jeho účelem je stručně shrnout zkušenosti z uplynulého období a na tomto základě se dívat do budoucnosti.*“<sup>3</sup>

## **Závěr hodnotícího rozhovoru**

V závěru hodnotícího rozhovoru by měl hodnotitel zopakovat dohodnuté a zajistit, že ukončení setkání proběhne v pozitivním duchu. Výsledky hodnotícího rozhovoru by měly být písemně zpracovány zpravidla do standardizovaných formulářů a podepsány všemi zúčastněnými.

---

<sup>1</sup> ARTHUR, D., *70 tipů pro hodnocení pracovníků*, s. 82.

<sup>2</sup> Srov. tamtéž, s. 87.

<sup>3</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 426.

## 2.7.12 Výhody a nevýhody jednotlivých metod hodnocení

Metody mezi sebou nelze porovnat, jelikož každá má své výhody a nevýhody a je určena pro jiné použití (pro jiné pracovní pozice). Pokusím se však v tab. 1 ke každé metodě uvést dle mého názoru nejzásadnější výhody a nevýhody, resp. rizika, které je potřeba zhodnotit při výběru konkrétní metody hodnocení.

Tab. 1 – Výhody a nevýhody (resp. rizika) jednotlivých metod hodnocení

Metoda	Zhodnocení
Metoda MBO	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ zaměřeno na budoucí pracovní a rozvojové cíle s vysokou účastí hodnoceného</li> <li>+ individuální cíle jsou kaskádovitě rozděleny ze strategických cílů</li> <li>+ motivační efekt - pro dosažení cílů definovaných pracovníkem je pracovník schopen a ochoten vynaložit vyšší úsilí</li> <li>+ podporuje dobré vztahy nadřízeného a podřízeného</li> <li>+ zvyšuje sounáležitost k firmě</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nebezpečí koncentrace pouze na výsledky a opomenutí způsobu dosažení těchto výsledků</li> <li>– administrativně a časově náročná metoda</li> <li>– nutnost neustálého toku informací a pravidelné zpětné vazby</li> </ul>
Sebehodnocení	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ sebeuvědomění, objevení a mobilizace rezerv, motivace</li> <li>+ vysoká aktivní účast při hodnocení a návrhu cílů a způsobů k jejich dosažení</li> <li>+ motivační efekt - pro dosažení cílů navržených pracovníkem je pracovník schopen a ochoten vynaložit vyšší úsilí</li> <li>+ zaměřeno na všechny oblasti ve všech časových horizontech</li> <li>+ podklad pro rozvoj</li> <li>+ zahrnuje všechny oblasti ve všech časových horizontech</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tendence hodnotit mírněji své vlastní chyby a prezentovat se v lepším světle – riziko neobjektivity a různé validity (není srovnatelné s ostatními sebehodnoceními)</li> <li>– nutnost kombinace minimálně s hodnotícím rozhovorem</li> </ul>
Metoda klíčové události	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ nutnost průběžného sledování zabrání hodnocení ovlivněného výkonem v posledním měsíci</li> <li>+ umožní vidět opakující se události a souvislosti</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nutnost pravidelného sledování a zaznamenávání – časově náročné,</li> <li>– možné nepříjemné pocity a nepřírozené chování sledovaného pracovníka</li> <li>– nutnost být neustále v blízkém kontaktu</li> </ul>

*pokračování – Výhody a nevýhody (resp. rizika) jednotlivých metod hodnocení*

Metoda	Zhodnocení
Hodnocení na základě plnění norem	+ objektivní posouzení výkonu + v případě stejných pracovních pozic i objektivní srovnání
	– neumožňuje srovnání u různých pracovních pozic – problémy při stanovování norem (zvolený způsob jejich stanovení) – nevhodné pro pozice, jejichž výkon není měřitelný
Hodnocení pomocí stupnice	+ pomáhá účastníkům vyjádřit se + hodnotí jednotlivá kritéria, souhrnné hodnocení je součtem či průměrem jednotlivých hodnocení + zřetelné v jaké oblasti je nutné zlepšení + v rámci jednoho hodnotitele je hodnocení různých pracovníků možné srovnávat + vhodné v případě obtížně měřitelného výkonu
	– hodnotitelé nemusí být schopni interpretovat význam stupnice stejně - nevhodné pro srovnání hodnocení pracovníků vypracované různými hodnotiteli – s odstupem času není jasné, které konkrétní situace byly hodnoceny
Metoda porovnávání	+ vhodné pro malé skupiny pracovníků + může mít motivační charakter (touha dostat se na vyšší příčku, nad největšího konkurenta)
	– metoda sama o sobě neřeší případné problémy, nutná kombinace s jinou metodou
360° zpětná vazba	+ mnohostrannost hodnocení + pohled zvenčí + pozorování za běžného provozu
	– nebezpečí vyřizování si účtů – různá validita hodnocení jednotlivých hodnotitelů – nutnost důkladné přípravy všech zúčastněných
Assessment Centre a Development Centre	+ mnohostrannost hodnocení + vysoká validita v předpovědích + výsledky využitelné při plánování přesně cíleného rozvoje + vhodné i pro týmy
	– vysoká finanční, časová a organizační náročnost
Mystery shopping	+ pozorování pracovníka za běžného provozu – v anonymitě + zjištění reakcí při komunikaci s běžným zákazníkem
	– na základě jednoho pozorování nelze tvořit jakékoliv závěry – nutnost opakování
Zpětná vazba	+ nástroj permanentního hodnocení + v případě správného poskytování a přijímání zpětné vazby může být velmi efektivní
	– nestačí ji umět poskytovat, důležitější je zajistit její příjem, což je na efektivní zpětné vazbě nejtěžší

Metoda	Zhodnocení
Hodnotící rozhovor	+ těžiště formálního hodnocení + zahrnuje všechny oblasti ve všech časových horizontech + hodnocený má příležitost se k výsledkům hodnocení vyjádřit
	– důležitá příprava – atmosféra a začátek hodnotícího rozhovoru ovlivňuje průběh celého hodnotícího rozhovoru

## 2.8 Systém hodnocení

Kombinací vhodných metod hodnocení a zavedením určitých pravidel vzniká systém hodnocení.

Aby byl systém hodnocení efektivní a jeho implementace úspěšná, musí být zajištěny následující podmínky. Systém hodnocení musí být:

- v souladu s firemní kulturou a s cíli organizace, tyto cíle musí být sdílené – rozložené od větších organizačních celků až po jednotlivce,
- podpořen managementem na všech úrovních, ideálně, aby zavedený systém hodnocení absolvoval, v případě kaskádovitého postupování hodnocení se každý hodnotitel stává nejdříve hodnoceným a může tak poskytovat zpětnou vazbu k samotnému systému,
- akceptovaný hodnocenými, pracovníci by neměli být postaveni před hotovou věc, měli by mít možnost vyjádřit se k systému hodnocení,
- administrativně nenáročný,
- nepřetržitý, nestačí jednou až dvakrát ročně vyplnit hodnotící formuláře, musí být sladěno systémové (pravidelné formální) a situační (neformální, nahodilé, avšak permanentní) hodnocení,
- existence hodnotícího a rozvojového aspektu,
- hodnocení systému hodnocení, systém musí být schopen reagovat na vzniklé změny a potřeby, z hodnocení se nesmí stát byrokratická záležitost, musí se jednat o “živý systém”.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Srov. HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, s. 86 – 88.

### 2.8.1 Vztah hodnocení s ostatními personálními činnostmi

System hodnocení nesmí být v rámci personálních činností oddělen. Právě naopak, musí být nutně provázán s ostatními personálními činnostmi:

- tvorba a analýza popisů pracovních pozic – ty jsou v první řadě základnou pro hodnocení a následně mohou být na základě výsledků hodnocení revidovány,
- personální plánování, a to jak v oblasti plánování rozvoje, tak při plánování potřeby pracovníků, zvažování možnosti využití vnitřních zdrojů a rozmisťování pracovníků (např. povýšení), potřebám personálního plánování je třeba přihlídnout při volbě kritérií a metod hodnocení,
- zhodnocení efektivnosti procesu získávání a výběru pracovníků,
- odměňování (viz dále),
- identifikace potřeb vzdělání a rozvoje pracovníků (viz dále),
- ovlivnění oblasti pracovních vztahů,
- může pomoci identifikovat nedostatky v oblasti péče o pracovníky.<sup>1</sup>

#### Odměňování

System hodnocení pracovníků by neměl být zaveden pouze pro účely stanovení odměn. Nicméně je vhodné tyto personální činnosti provázat, konkrétně hodnocení výkonů s pohyblivou složkou mzdy (tedy výkonové prémie a bonusy) a hodnocení kompetencí s pevnou složkou mzdy.<sup>2</sup> Některé firmy však předpokládají, že rozvoj kompetencí se projeví ve výkonnosti a tudíž by se platilo dvakrát.<sup>3</sup>

Pohyblivá složka platu odráží nejčastěji individuální výkon pracovníka, ale může také odrážet výkon celého oddělení či společnosti, záleží na druhu pracovní pozice (např. výkonové prémie dělníka budou záviset na jeho osobním výkonu, oproti tomu výkonové prémie manažera oddělení budou záviset na výkonu jeho oddělení). Aby měla pohyblivá složka mzdy motivační charakter, pracovník musí mít možnost svůj výkon ovlivnit a musí přesně vědět, jak jeho výkon ovlivní výši pohyblivé složky.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 190 – 192.

<sup>2</sup> Srov. PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 61

<sup>3</sup> Srov. HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, s. 78

<sup>4</sup> Srov. PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 61



## Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání a rozvoj pracovníků, respektive plán vzdělávání a rozvoje, je nutnou součástí hodnocení pracovníků, jelikož hodnocení je podkladem pro tento plán. Vzdělávání a rozvoj následně přispívají ke zlepšení pracovního výkonu.<sup>1</sup>

Rozvoj je nutné plánovat a zajišťovat na základě individuálních potřeb i potřeb celé společnosti. Je vhodné provázat teoretické i praktické metody rozvoje, ideálně s těžištěm v praktických metodách. Jednotlivé části rozvoje pracovníků na sebe musí navazovat, nemělo by se jednat o zcela nezávislé aktivity.

Pro znázornění vztahů hodnocení pracovníků k ostatním personálním činnostem uvádím obr. 3 (nejsou znázorněny vzájemné vztahy personálních činností).



Obr. 3 – Vztah hodnocení pracovníků k ostatním personálním činnostem

<sup>1</sup> Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 191.

### **3 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ V ALLIANZ POJIŠŤOVNĚ, A. S.**

#### **3.1 Allianz pojišťovna, a. s.**

Allianz pojišťovna, a. s. (dále jen "Allianz") je stoprocentní dceřinou společností Allianz New Europe Holding GmbH a součástí pojišťovacího koncernu Allianz SE. Na českém trhu působí od roku 1993 a v současné době patří mezi tři největší pojišťovny.<sup>1</sup>

Allianz poskytuje kvalitní produkty v oblasti životního i neživotního pojištění, a to jak pro privátní, tak firemní zákazníky: životní pojištění, zajištěné a garantované investice, penzijní připojištění, pojištění privátního majetku, pojištění odpovědnosti za škodu, majetkové pojištění pro podnikatele, pojištění průmyslových rizik, povinné ručení, havarijní pojištění vozidel, cestovní pojištění.

Allianz zaměstnává cca 750 zaměstnanců (k 31. 12. 2009 evidovala Allianz 744 zaměstnanců, z toho 84 vedoucích pracovníků<sup>2</sup>) v nejrůznějších pracovních pozicích, obecně se jedná o:

- odborné pracovníky a specialisty jednotlivých oddělení (např. odborný pracovník regionálního ředitelství, referent úseku pojištění vozidel, specialista úseku rozvoje lidských zdrojů, likvidátor pojistných událostí),
- teamleadery, vedoucí úseků a oddělení (např. teamleader skupiny IT oddělení, vedoucí úseku pojištění vozidel).

Informace pro praktickou část jsem čerpala z vlastních zkušeností a z interních materiálů Allianz vypracovaných a poskytnutých Úsekem rozvoje lidských zdrojů (personálním oddělením Allianz).

Vzhledem k tomu, že některé materiály jsou dostupné pouze na intranetu Allianz, jsou uvedené v příloze této bakalářské práce (viz příl. 1 a 2).

---

<sup>1</sup> Srov. Allianz pojišťovna, a. s. *Výroční zpráva za rok 2009*, s. 8.

<sup>2</sup> Srov. *tamtéž*, s. 104.

## 3.2 Potřeba a cíle hodnocení pracovníků

V Allianz je zaveden jednotný systém hodnocení pracovníků, jelikož takový systém:

- podporuje dosažení strategických záměrů společnosti,
- sjednocuje nároky na zaměstnance,
- umožňuje měřitelnost výkonu,
- je nástrojem pro cílenou a systematickou práci s lidskými zdroji.

Základními cíli hodnocení zaměstnanců Allianz jsou:

- dát najevo, že pracovní činnosti, schopnosti a dovednosti zaměstnance jsou oceňovány,
- zhodnotit pracovní výkon,
- dohodnout se na budoucím pracovním chování (včetně standardů a cílů) a vhodných podporách ze strany vedoucího,
- závěry hodnocení promítnout do osobního rozvoje zaměstnance (stanovit vzdělávací potřeby zaměstnance) a odměňování,
- získat názory o potřebách zaměstnance, spolupráci s vedením, společností.

Hlavním cílem systému hodnocení je zajistit soulad mezi rozvojem zaměstnance a strategií společnosti.<sup>1</sup>

## 3.3 Oblasti hodnocení

### 3.3.1 Vstupy / procesy

Pro posouzení pracovního výkonu se používají kompetence, které popisují projevy chování potřebné pro kvalitní výkon pracovníka na určité pracovní pozici.<sup>2</sup>

Všichni pracovníci jsou hodnoceni pomocí obecných kompetencí uvedených v tab. 2, s. 36. U vedoucích pracovníků jsou navíc hodnoceny manažerské kompetence uvedené v tab. 3, s. 37.

Kompetence a jednotlivé projevy chování jsou doslovně převzaty z interních materiálů Allianz uvedených v příl. 2.

---

<sup>1</sup> Interní materiály Allianz pojišťovny, a. s. – viz příl. 1.

<sup>2</sup> Srov. tamtéž.

Tab. 2 – Obecné kompetence<sup>1</sup>

KOMPETENCE	POZOROVATELNÉ CHOVÁNÍ
<p><b>ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– na vnějšího a vnitřního zákazníka</li> <li>– na vysokou kvalitu služeb a neustálé zvyšování produktivity a efektivity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poskytuje interním i externím zákazníkům kvalitní služby.</li> <li>• Pohlíží na obchodní aktivity očima zákazníka a působí jako důvěryhodný poradce poskytující dlouhodobá řešení.</li> <li>• Shromažďuje veškeré informace nutné k pochopení potřeb zákazníka. Zná požadavky a očekávání zákazníků.</li> <li>• Stanovuje prioritu služeb poskytovaných zákazníkům (interním/externím).</li> <li>• Zavádí iniciativně změny vedoucí ke zlepšení výsledků zákazníka.</li> <li>• Dokáže vyhmátnout podstatu zákaznickových otázek.</li> <li>• Využívá odchodní a mezioborové znalosti při řešení problémů.</li> <li>• Vidí důvody úspěchu i neúspěchu a učí se z nich.</li> <li>• Zapojuje hlavu, srdce i ruce při řešení problémů.</li> <li>• Reprezentuje společnost na veřejnosti a pěstuje její dobré jméno.</li> </ul>
<p><b>ORIENTACE NA VÝSLEDEK</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– plnění individuálních cílů, orientace na výsledek</li> <li>– přínos k výsledkům oddělení / resortu / společnosti</li> <li>– „tah na branku“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytýčuje si náročné, ale realistické cíle.</li> <li>• Udělá co je třeba, i když je postaven/a před obtížná rozhodnutí.</li> <li>• Usiluje o kvalitu, efektivitu a účinnost v každé oblasti své práce.</li> <li>• Podstupuje předem zhodnocená rizika, aby dosáhl/a cílů rychleji nebo aby je překonával/a.</li> <li>• Vyvíjí iniciativu vedoucí k odstranění nepřiměřených či nadbytečných procesů nebo byrokratických překážek.</li> <li>• Svou činností přispívá k výsledkům oddělení/úseku/resortu/společnosti.</li> <li>• „Tah na branku“ - jde za svým cílem.</li> </ul>
<p><b>TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– spolupráce v rámci oddělení</li> <li>– spolupráce napříč společnostmi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bere v úvahu nápady a stanoviska druhých.</li> <li>• Sdílí s ostatními znalosti, informace a proces učení.</li> <li>• Cení si pokroku druhých a těší se z jejich úspěchů.</li> <li>• Podporuje spolupráci jako preferovaný pracovní styl.</li> <li>• Přijímá osobní odpovědnost za úspěchy i neúspěchy týmu.</li> </ul>
<p><b>OSOBNÍ ROZVOJ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– neustálý rozvoj znalostí a dovedností</li> <li>– aktivní přístup k osobnímu rozvoji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je si vědom vlastních předností a nedostatků a umí je formulovat.</li> <li>• Hledá příležitosti jak k osobnímu rozvoji, tak k rozvoji odborných znalostí a dovedností.</li> <li>• Dokáže jasně a účinně komunikovat a projevuje dobrou schopnost naslouchat.</li> <li>• Zajímá se o názory druhých a podporuje dialog.</li> <li>• Uvádí fakta a racionální argumenty při přesvědčování druhých.</li> <li>• Aplikuje v praxi nabyté znalosti.</li> </ul>
<p><b>PROAKTIVITA / TVOŘIVÉ MYŠLENÍ / PODPORA PROGRAMU ROZVOJE INOVACÍ i2s</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– aktivní přístup</li> <li>– otevřenost ke změnám</li> <li>– inovace</li> <li>– iniciativa</li> <li>– flexibilita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Považuje změny na nové přístupy za příležitost a nikoli za hrozbu.</li> <li>• Věnuje čas a energii vyzkoušení nových nápadů, které směřují ke zlepšení a zjednodušení postupů a je schopen je realizovat v praxi.</li> <li>• Vytváří prostředí podporující vznik nových nápadů a změn, tím, že využívá podněty a myšlenky ostatních jako impulsy ke změně a zdokonalení.</li> <li>• Uvědomuje si místní podmínky a specifika a výhodně je využívá v praxi.</li> <li>• Iniciativně prezentuje své myšlenky a konstruktivní nápady.</li> <li>• Aktivně se zapojil do programu rozvoje inovací i2s.</li> </ul>

<sup>1</sup> Interní materiály Allianz pojišťovny, a. s. – viz příl. 2.

Tab. 3 – Manažerské kompetence<sup>1</sup>

KOMPETENCE	POZOROVATELNÉ CHOVÁNÍ
<b>STRATEGICKÉ MYŠLENÍ</b> – vlastní vize a schopnost stanovování dlouhodobých cílů úseku či oddělení – znalost a komunikace firemní strategie (Allianz, Allianz SE) – aplikace firemní strategie do strategie úseku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Myslí dopředu, vytváří a sděluje ostatním jasnou vizi a strategii.</li> <li>• Je ztotožněn s politikou společnosti a uplatňuje ji.</li> <li>• Bere si odpovědnost za cíle, hodnoty společnosti, nespokojuje se s dosaženým.</li> <li>• Projevuje podnikatelského ducha. Aktualizuje cíle svého úseku/oddělení a předvídá změny.</li> <li>• Uvažuje v širokém rámci napříč jednotlivými specializacemi a chápe vzájemné vztahy.</li> <li>• Rozhoduje se včas, zvažuje možné vnitřní a vnější faktory, důsledky svých rozhodnutí a efektivně řídí riziko.</li> </ul>
<b>VEDENÍ A MOTIVACE TÝMU</b> – týmová spolupráce – podpora rozvoje zaměstnanců – zpětná vazba	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikuje jasně a otevřeně, vytváří atmosféru vzájemné důvěry.</li> <li>• Poskytuje včasnou, přesnou a přímočarou zpětnou vazbu.</li> <li>• Dokáže naslouchat svým zaměstnancům, čímž předchází nedorozuměním na pracovišti.</li> <li>• Je schopný druhé motivovat, získat pro věc, vést je, jde osobním příkladem, má neformální autoritu.</li> <li>• Uznává a oceňuje výkonnost a výsledky týmu.</li> <li>• Srozumitelně deleguje úkoly/pravomoci. Vyžaduje, ale i přenechává zodpovědnost za splnění úkolů.</li> <li>• Vyhodnocuje silné stránky a oblasti rozvoje svých podřízených a průběžně rozvíjí jejich dovednosti.</li> <li>• Ke svým podřízeným má partnerský a vysoce individuální přístup, je dobrý pedagog.</li> <li>• Vytváří příležitosti k průběžnému vzdělávání a učení v rámci pracovního procesu.</li> </ul>
<b>ŘÍZENÍ NÁKLADŮ</b> – efektivní využívání existujících prostředků – úsilí o účelnou úsporu nákladů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Myslí a jedná nákladově jako „vlastník“.</li> <li>• Aktivně pracuje s plánem nákladů svého oddělení/úseku.</li> <li>• Zapojuje své podřízené do plánování ve svém oddělení/ úseku.</li> <li>• Efektivně využívá existujících prostředků a hledá účelně úsporné varianty řešení.</li> <li>• Má povědomí o aktuálních cenách na trhu a je schopný posoudit a obhájit optimální ceny služeb/produktů/práce.</li> </ul>

<sup>1</sup> Interní materiály Allianz pojišťovny, a. s. – viz příl. 2.

### 3.3.2 Výstupy

V oblasti výstupů se hodnotí plnění klíčových pracovních a rozvojových úkolů či cílů stanovených při posledním formálním hodnocení a případně aktualizovaných v průběhu hodnotícího období.

## 3.4 Druhy hodnocení

V rámci **neformálního hodnocení** se pracovníci setkávají se zpětnou vazbou od svých nadřízených. Např. pracovníci komunikující s klienty či pracovníky z jednotlivých distribučních kanálů a pracovníci pracující v týmech se setkávají také se zpětnou vazbou i od svých kolegů, interních i externích zákazníků. V případě vedoucích pracovníků je možné setkat se také se zpětnou vazbou od podřízených pracovníků.

Většina oddělení organizuje pravidelné porady, na kterých je poskytována průběžná zpětná vazba o činnosti jednotlivých pracovníků a oddělení jako celku.

Každý zaměstnanec se setká se dvěma druhy **formálního hodnocení** – hodnocení zkušební doby a pravidelné hodnocení zaměstnanců. V obou případech se jedná o standardizované (každý je hodnocen dle stejných zásad) a formalizované hodnocení (výstupem je písemná dokumentace).

### 3.4.1 Hodnocení zkušební doby

Cílem hodnocení zkušební doby je zabezpečit správné ohodnocení a rozhodnout o úspěšnosti absolvování zkušební doby. Hodnotí se celkový výkon za 3 měsíce, což je standardní zkušební doba.

Pracovní výkon v rámci zkušební doby se hodnotí na základě ústně stanovených cílů při nástupu zaměstnance, tj. na začátku zkušební doby.

Hodnocení probíhá volným popisem ze strany hodnotitele – přímého nadřízeného hodnoceného, na formuláři „Hodnocení zkušební doby“ uvedeném v příl. 3. Hodnocený se k výsledkům hodnocení vyjadřuje v průběhu hodnotícího rozhovoru.

Součástí hodnocení zkušební doby je stanovení cílů / úkolů na další období, jejichž plnění se bude hodnotit při pravidelném hodnocení, dále hodnocení úrovně kompetencí uvedených v kapitole 3.3.1 *Vstupy / procesy*. Důležitý je plán osobního

rozvoje. V rámci hodnocení zkušební doby se hodnotí také absolvování a úroveň absolvování povinných a při nástupu předepsaných školení.

Hodnocení zkušební doby má návaznost na odměňování. V případě, že adaptace pracovníka proběhla v pořádku a pracovník splňuje všechny předpoklady pro výkon dané pracovní pozice, může mu být po uplynutí zkušební doby zvýšena stálá mzda.

### 3.4.2 Pravidelné hodnocení zaměstnanců

Pravidelné hodnocení zaměstnanců se provádí dvakrát ročně:

- v dubnu za předchozí půl rok – pouze hodnotící rozhovor bez písemné dokumentace, cílem je průběžná kontrola plnění stanovených cílů a případná aktualizace,
- v říjnu souhrnně za předchozí rok – písemná dokumentace.

Hodnotí se výkon za určité období a srovnává se požadovaný výkon se skutečným. Hodnocení je východiskem k upřesnění a stanovení budoucího žádoucího pracovního výkonu a chování zaměstnance.<sup>1</sup>

Mimo výše uvedené cíle slouží hodnocení částečně také k určení výše odměn, které zaměstnavatel zaměstnancům rozděluje ze zisku a obchodních úspěchů.

Hodnotitelem je zpravidla přímý nadřízený pracovníka, v případě sporů mezi hodnoceným a hodnotitelem (např. není dosaženo dohody ve výsledcích hodnocení) je předpokládána účast ze strany přímého nadřízeného hodnotitele.

Hodnocený v rámci pravidelného hodnocení není pouhým objektem procesu, je rovnocenným partnerem, který se na procesu hodnocení díky zvoleným metodám (sebehodnocení, hodnotící rozhovor) velkou měrou aktivně podílí.

Úsek rozvoje lidských zdrojů tento proces zastřešuje:

- informuje vedoucí pracovníky o potřebě hodnocení,
- stanovuje termín pro ukončení procesu hodnocení,
- shromažďuje výstupy z hodnocení v elektronické a listinné podobě,
- z jednotlivých plánů osobního rozvoje – dle četností a důležitosti požadavků – sestavuje katalog vzdělávacích aktivit a tyto následně organizuje,
- poskytuje poradenství.

---

<sup>1</sup> Interní materiály Allianz pojišťovny, a. s. – viz příl. 1.

## 3.5 Kritéria hodnocení

Kritériem hodnocení v Allianz jsou kompetence jednotlivých pracovníků uvedené v kapitole 3.3.1 *Vstupy / procesy*, reálný pracovní výkon (množství a kvalita práce dle popisu pracovní pozice) a plnění dohodnutých úkolů a cílů (v dohodnutém množství i kvalitě).

Kritéria reálného pracovního výkonu a plnění dohodnutých úkolů a cílů jsou stanovena individuálně dle povahy pracovní pozice, nejsou však nikde písemně zaznamenána.

Uvedu obecná, avšak nepsaná, kritéria hodnocení pracovníků:

- vysoký a kvalitní pracovní výkon
- plnění stanovených termínů,
- dodržování interních pravidel, směrnic a zásad zakotvených v Kodexu chování, obchodní etiky a dodržování předpisů,
- spokojenost interních i externích zákazníků,
- osobní odpovědnost a spolehlivost,
- otevřená komunikace,
- samostatnost a iniciativnost při plnění pracovních úkolů,
- dodržování a efektivní využití pracovní doby.

## 3.6 Metody hodnocení

### 3.6.1 Sebehodnocení

Základem pravidelného hodnocení zaměstnanců je sebehodnocení, o které žádá svého podřízeného s časovým předstihem přímý nadřízený – hodnotitel. Použití této metody zajišťuje aktivní a rovnocenný přístup hodnoceného v systému hodnocení. V případě pololetního hodnocení není toto sebehodnocení písemné.

Písemné sebehodnocení se provádí volným popisem (mimo oblast hodnocení kompetencí) na formulářích sebehodnocení pracovníka uvedených v příl. 4 a v příl. 5 a zaměřuje se na:

- hodnocení klíčových úkolů / cílů za minulé období,



- stanovení klíčových úkolů / cílů na další období (musí se řídit pravidlem SMART),
- stanovení požadavků na oblasti rozvoje jako konkrétních prostředků pro dosažení plánovaných klíčových úkolů / cílů,
- hodnocení úrovně jednotlivých kompetencí (viz. kapitola 3.6.2 *Hodnocení kompetencí pomocí stupnice*).

Stejně formuláře vyplňuje také hodnotitel (pro odlišení jsou formuláře v tomto případě nazvány „Hodnocení zaměstnance“).

Není jednotně stanoveno, kdy jsou výsledky písemného sebehodnocení předávány nadřízenému. Hodnotitel tak určuje na základě vlastního uvážení.

### 3.6.2 Hodnocení pomocí stupnice

Pro zhodnocení úrovně jednotlivých kompetencí se v rámci pravidelného ročního hodnocení i hodnocení zkušební doby používá pětistupňová verbální hodnotící stupnice uvedená v tab. 4.

Hodnotitel i hodnocený musí jasně vědět, jaké jsou konkrétní projevy v jednotlivých kompetencích, kdy se zaměstnanec nechová odpovídajícím způsobem a naopak, ve kterých projevech je nadstandardní.<sup>1</sup>

Tab. 4 – Hodnotící stupnice<sup>2</sup>

OZNAČENÍ	CHARAKTERISTIKA
<b>Výjimečný</b>	Nejvyšší úroveň. U hodnocené kompetence nelze najít žádnou dílčí oblast ke zlepšení. V dané kompetenci má zaměstnanec velmi vysoký potenciál.
<b>Převyšuje očekávání</b>	Nadprůměrná úroveň. Splňuje všechny charakteristiky hodnocené kompetence. Ve většině charakteristik významně převyšuje očekávání. Rozvoj se zaměřuje hlavně na posílení silných stránek.
<b>Splňuje očekávání</b>	Optimální úroveň. Zaměstnanec odpovídá popisu kompetence. Rozvoj se zaměřuje hlavně na posílení silných stránek.
<b>Nutno zlepšit</b>	Podprůměrná úroveň. V některých charakteristikách hodnocené kompetence nesplňuje očekávání. Nutno zaměřit rozvoj na odstranění slabých stránek.
<b>Nesplňuje očekávání</b>	Nedostatečná úroveň. Ve většině charakteristik hodnocené kompetence nesplňuje očekávání, případně daná kompetence zcela chybí. Bylo by nutné formulovat rozvoj kompetence od základů. Je však třeba zvážit význam dané kompetence pro vykonávanou práci a vhodnost zařazení pracovníka na dané pozici.

<sup>1</sup> Interní materiály Allianz pojišťovny, a. s. – viz příl. 1.

<sup>2</sup> Interní materiály Allianz pojišťovny, a. s. – viz příl. 2.

### **3.6.3 Hodnotící rozhovor**

Hodnotící rozhovor je stěžejní metodou při hodnocení zkušební doby i při pravidelném hodnocení.

#### **Hodnotící rozhovor v rámci hodnocení zkušební doby**

Hodnotitel během hodnotícího rozhovoru sděluje hodnocenému výsledky hodnocení, které uvedl do formuláře „Hodnocení zkušební doby zaměstnance“ uvedený v příl. 3. Při tomto druhu hodnocení se od hodnoceného nevyžaduje písemné sebehodnocení – sebehodnocení je až součástí hodnotícího rozhovoru. K výsledkům zpracovaným hodnotitelem má hodnocený příležitost se vyjádřit.

Výstupem hodnocení je formulář podepsaný oběma stranami, který obsahuje dohodu ohledně výsledků. Tento hodnotící formulář hodnotitel posílá v elektronické i listinné podobě na Úsek rozvoje lidských zdrojů a kopii zakládá do osobní složky zaměstnance.

#### **Hodnotící rozhovor v rámci pravidelného hodnocení**

V průběhu hodnotícího rozhovoru je srovnáváno sebehodnocení zaměstnance s hodnocením hodnotitele a následně konfrontováno formou diskuze.

Účastníci společně srovnávají svá hodnocení a projednávají sporné body. Tento způsob přináší oběma stranám značnou výhodu – zjistí v jakých oblastech je jejich hodnocení odlišné a mohou okamžitě reagovat. Je možné si tímto způsobem vyjasnit například právě zjištěný spor, kdy hodnocení konkrétního pracovního výkonu není shodné. Během této hodnotící diskuze může být např. nalezen problém v nepřesném zadání úkolů či nedostatečné komunikaci.

#### **Pravidla pro hodnotící rozhovor**

Úsek rozvoje lidských zdrojů doporučuje hodnotitelům dodržovat následující pravidla pro hodnotící rozhovor:

- nekritizovat za to, jaký zaměstnanec je, ale za jeho konkrétní činy,
- umožnit hodnocenému co nejvíce hovořit (70% času),
- vést hodnoceného k sebehodnocení,
- vést rozhovor pomocí kladení otázek (hodnotitel získá více informací a pomůže hodnocenému získat další souvislosti a pochopit potřebné),
- věnovat pozornost celému období, dělat si poznámky v průběhu celého roku, nehodnotit na základě posledních 14 dní,

- používat jasná a přímá sdělení, to znamená vyjádřit své názory, pohledy na situaci, své prožitky a emoce, ale také svá přání a požadavky, co má druhý udělat, co je od něj očekáváno,
- nenapadat osobnost hodnoceného,
- specifikovat žádoucí chování,
- zaměřit se na fakta, v kritice i chvále být konkrétní,
- zdůraznit pozitivní aspekty zaměstnancova pracovního výkonu,
- kritizovat konstruktivně a pouze to chování (nikdy ne osobnost), které lze pozorovat,
- vyvarovat se jakýchkoliv překvapení,
- nenechat se zatáhnout do nepodstatných sporů,
- být klidný, s hodnoceným se nehádat,
- využít metodu sendviče (pochovala – kritika – pochvala),
- pozitivní rozloučení.<sup>1</sup>

V závěru hodnotícího rozhovoru je nutné dosáhnout dohody o konkrétních cílech, závěry hodnocení v případě ročního hodnocení sepsat do písemné podoby na již zmíněný formulář a zajistit podpis obou stran. Tento hodnotící formulář hodnotitel posílá v elektronické i listinné podobě na Úsek rozvoje lidských zdrojů a kopii zakládá do osobní složky zaměstnance.

## **3.7 Zhodnocení systému hodnocení pracovníků Allianz**

### **3.7.1 Vlastní zkušenost s hodnocením**

V Allianz pracuji od roku 2007 na pozici asistentky ředitele na regionálním ředitelství Olomouc. Absolvovala jsem jedno hodnocení zkušební doby a následně 7 cyklů pravidelného hodnocení (3 pololetní a 4 roční) – v roli hodnoceného. V rámci formálního hodnocení jsem se setkala s jedním hodnotitelem, svým přímým nadřízeným – vedoucím kanceláře regionálního ředitelství. Co se týče neformálního hodnocení, zpětnou vazbu získávám nejen od svého přímého nadřízeného, ale také od regionálního ředitele, od kolegů, interních zákazníků – pojišťovacích poradců, i externích zákazníků – klientů Allianz.

---

<sup>1</sup> Interní materiály Allianz pojišťovny, a. s. – viz příl. 1.

Dle mých zkušeností nemá formální systém hodnocení dostatečnou podporu managementu – setkala jsem se několikrát s vyjádřením svého nadřízeného, že nechápe, proč musíme každý půlrok sepisovat hodnocení, že rovnou můžeme opsat to minulé. Z hodnocení se tak stává pouze obtěžující a nedůležitý proces.

S obsahem jednotlivých kompetencí – s detaily zahrnujícími pozorovatelné chování – a popisem významu hodnotící stupnice jsem se seznámila až při shromažďování podkladů k této bakalářské práci. Nadřízený mi doposud v rámci žádného hodnocení neposkytl detaily jednotlivých kompetencí v jakékoliv formě. Hodnocení úrovně vlastních kompetencí tak proběhlo pouze na základě názvů jednotlivých kompetencí bez znalosti jejich obsahu – pozorovatelných chování. Materiály jsou přístupné na intranetu Allianz, jsem však přesvědčena, že většina pracovníků o jejich umístění na intranetu neví.

Při hodnocení kompetencí jsem byla při posledním hodnocení ústně ohodnocena v každé kompetenci „výjimečně“ s poznámkou nadřízeného, že u jednoho mě raději ohodnotí „převyšuje očekávání“, aby to nevypadalo podezřele. Toto ohodnocení mě samozřejmě potěšilo, přesto se však domnívám, že použití ohodnocení „výjimečně“ u každé kompetence je neuvážené, neboť z něho podřízený pochopí, že není třeba se v ničem zlepšovat, což není žádoucí. Vždy je v čem se zlepšovat.

O sebehodnocení je v našem oddělení pravidelně žádáno pouze několik dnů (cca 2 až 3 dny) před samotným hodnotícím rozhovorem, což považuji za nedostatečné. Pracovník nemá dostatečný časový prostor pro případnou reorganizaci své práce a vypracování kvalitního sebehodnocení.

### **3.7.2 Zhodnocení používaného systému hodnocení a návrhy k doplnění**

#### **Zvolené metody**

Metody zvolené při hodnocení pracovníků Allianz považuji za dostatečné. Domnívám se však, že by bylo vhodné zejména u pracovníků přicházejících do přímého kontaktu se zákazníky (ať již osobního či telefonického) doplnit systém hodnocení o metodu mystery shopping, pravidelně ji opakovat a výsledky zahrnout do hodnotícího rozhovoru.

Důvodem pro navržení této metody je fakt, že klientův názor na společnost ovlivňuje přímý kontakt klienta s pracovníky společnosti. Negativní zkušenost klienta s nepřijemným pracovníkem znamená negativní zkušenost s celou společností a takový

klient se o tuto zkušenost podělí se svým okolím (nejefektivnější je bohužel negativní reklama). Díky metodě mystery shopping se společnost může dozvědět, jakým způsobem komunikují pracovníci s klienty a v případě odlišností od firemní strategie zavčas zasáhnout.

V rámci stanovení úkolů a cílů na další období bych zvolila spíše pravidlo KARAT než pravidlo SMART. Vzhledem k tomu, že pracovní výkon většiny pracovníků není měřitelný, mělo by se spíše dbát na ambicióznost úkolů a cílů.

### **Podpora systému managementem**

Jak jsem se zmínila v předchozí kapitole 3.7.1 *Vlastní zkušenost s hodnocením*, dle mého názoru není dostatečně zajištěna podpora systému hodnocení managementem, což je jednou z hlavních podmínek efektivního a správně implementovaného systému uváděných v odborné literatuře. Samotní manažeři dost dobře nechápou smysl hodnocení, považují jej za zbytečný proces, což pak často dávají najevo i svým podřízeným.

### **Proškolení účastníků**

V rámci hodnocení nefunguje pravidelné proškolení zúčastněných. Školení pro hodnotitele bylo zorganizováno při zavedení hodnotícího systému a dále nárazově při hromadnějším školení vedoucích pracovníků. Není však zajištěno, že všichni vedoucí pracovníci takové školení absolvovali. Školení hodnocených nebylo provedeno nikdy. Doporučila bych proto zorganizovat školení a toto dle potřeby opakovat či aktualizovat. Školení by mělo zúčastněným osvětlit průběh a smysl hodnocení, pomoci v poskytování a přijímání zpětné vazby a vysvětlit zákony efektivní komunikace.

### **Organizace a realizace hodnocení**

V systému není přesně určeno, v jakém časovém rozmezí má být hodnocený o hodnotícím rozhovoru informován a s jakým časovým předstihem má být požádán o sebehodnocení. Každý manažer tak činí podle svého uvážení. Doporučuji tedy do systému hodnocení zavést podmínku včasného informování podřízených ohledně hodnocení, a to minimálně s týdenním předstihem.

Podřízení jsou žádání o sebehodnocení – vyplnění hodnotícího formuláře – volným popisem. Domnívám se, že by bylo vhodnější pracovníkovi určit alespoň pár bodů, ke kterým se má vyjádřit. Připravit například souhrn z minulého hodnocení a zopakovat cíle, které byly na dané hodnotící období dohodnuty, nebo alespoň společně s žádostí o sebehodnocení předat pracovníkovi kopii minulého hodnocení.

Vyjádření k jednotlivým bodům bych pak navrhovala, spíše než volným popisem, použitím vhodně nastavené hodnotící stupnice (ideálně verbálně vyjádřené) nebo kombinací hodnotící stupnice a komentáře. Pro některé pracovníky může být problém volně popsat hodnocení své pracovní výkonnosti a použití verbální hodnotící stupnice jim může pomoci se vyjádřit.

V systému není určeno, kdy mají být výsledky hodnocení předány druhé straně (sebehodnocení hodnotiteli a hodnocení zaměstnance hodnocenému). V našem oddělení je předáváno druhé straně pouze sebehodnocení a to s časovou rezervou před hodnotícím rozhovorem. Dle mého názoru to může v pracovníkovi vyvolat pocit, že hodnotitel se ve svém hodnocení bude vyjadřovat pouze k záležitostem, které hodnocený uvedl ve svém sebehodnocení, a že se nezatěžoval vším si práce v průběhu hodnotícího období a tak sepsat vlastní hodnocení. Navrhovala bych proto, aby si účastníci vzájemně předali výsledky hodnocení (sebehodnocení i hodnocení zaměstnance) s časovým předstihem před samotným hodnotícím rozhovorem. Oba by se tak seznámili s názorem partnera a připravili by se s předstihem na hodnotící rozhovor (vhodné otázky, argumenty, písemné podklady).

V rámci hodnocení zkušební doby jsou cíle, kterých má být v rámci zkušební doby dosaženo, stanoveny pouze ústně. Navrhují provést nástupní hodnocení, jehož součástí by mělo být písemné stanovení cílů na následující tříměsíční zkušební období.

### **Odměňování**

Systém hodnocení nemá konkrétní návaznost na odměňování pracovníků. Výši fixního platu je možné měnit jednou ročně v průběhu června (mimo navýšení platu po úspěšném uplynutí zkušební doby), tedy 2 měsíce po formálním hodnocení, navíc přerozdělením rozpočtu určeného ke zvýšení platu přiděleného mezi jednotlivá oddělení. Změna pevného platu není úzce propojena s výsledky hodnocení – konkrétně s hodnocením pomocí kompetencí, jak je doporučováno v odborné literatuře. Zvýšení platu navíc pokrývá ve většině případů pouze inflaci, takže toto zvýšení není příliš motivační.

Co se týče pohyblivé složky mzdy, bonusy jsou mezi pracovníky jednotlivých oddělení rozdělovány opět z přiděleného rozpočtu bonusů v měsíci následujícím po měsíci, v němž probíhá hodnocení, avšak není zde příliš velká spojitost s hodnocením. Pracovník totiž dopředu neví, jak jeho výkon výši pohyblivé složky

ovlivní, což je v rozporu s odbornou literaturou – znalost návaznosti hodnocení a odměňování a možnost ovlivnit výši pohyblivé složky jsou klíčové.

Na druhou stranu práce většiny pracovníků je těžko měřitelná, proto by bylo velmi obtížné stanovit jasnou vazbu mezi hodnocením a odměňováním. Dle mého názoru by však řešením byla informace v rámci hodnotícího rozhovoru ohledně možné výše bonusu (například procentuelně k fixnímu platu) v případě, že splní dohodnuté cíle.

### **Hodnocení kompetencí**

Hodnotící stupnice používaná při hodnocení kompetencí je pětidílná slovní a nabízí střední hodnotu – splňuje očekávání. Tato hodnota tak vybízí k použití pro průměrné pracovníky a pro využití v případě, kdy zejména hodnotitel není schopen použít a správně poskytnout kritiku. Proto bych doporučila mírnou úpravu slovního označení i komentáře, případně rozšíření na šestidílnou stupnici, aby se vyhnulo středovému hodnocení.

Dále bych doporučila, aby byly pomocí hodnotící škály ohodnoceny všechny projevy chování a aby hodnocení kompetence bylo průměrem hodnocení jednotlivých projevů. Hodnotiteli i hodnocenému tak bude jasné, v jakých konkrétních projevech chování je třeba zlepšení.

Kompetence jsou stanoveny obecně. Vzhledem k různorodosti činností však nejsou všechny kompetence potřebné a klíčové pro všechny pracovníky stejně. Doporučila bych proto doplnění o další potřebné kompetence individuálně stanovené a hodnocené pro konkrétní pracovníky (např. u pracovníků, jež jsou v přímém a aktivním kontaktu se zákazníky – prodejní kompetence) a následné seřazení kompetencí dle důležitosti pro konkrétní pracovní pozici, případně (za účelem zřetelnosti míry důležitosti ve vztahu k ostatním kompetencím) seřazení metodou nucené distribuce určitého počtu bodů.

### **Metodika systému hodnocení**

Chybí metodika hodnocení, která by stanovovala pravidla pro organizaci a realizaci hodnocení a poskytovala základní informace o hodnocení.

Doporučila bych proto, aby Úsek rozvoje lidských zdrojů sestavil metodiku, která by byla při každém hodnocení předána všem účastníkům a která by obsahovala komplexní informace k hodnocení – organizační informace (hodnotící období, termín pro hodnocení, fáze hodnocení a jejich časové vymezení), cíle, smysl, důvody, postup,

pravidla, oblasti a jejich detailní vymezení (zejména v případě kompetencí – projevy chování a popis hodnotící škály), práce s výsledky, návaznost na ostatní personální činnosti, atd.

### **Splnění cílů hodnocení**

Allianz provádí hodnocení z důvodů popsaných v kapitole 3.2 *Potřeba a cíle hodnocení pracovníků*.

Domnívám se, že většinu cílů zvolený systém hodnocení pracovníků splňuje. Zásadní podíl na úspěchu systému (a zejména pak na vnímání ze strany zaměstnanců) mají samozřejmě jednotliví vedoucí – oni svým přístupem určují, zda práce bude dostatečně oceněna, výkon bude vhodně posouzen, apod.

Výtky bych měla měla pouze k níže uvedeným cílům:

- závěry hodnocení promítnout do odměňování – jak již bylo dříve uvedeno, hodnocení nemá přímou vazbu na odměňování (pracovník nemůže svým výkonem ovlivnit výši odměn),
- získat názory o potřebách zaměstnance, spolupráci s vedením, společností – otázkou je jakým způsobem a zda vůbec se se získanými informacemi pracuje.



## ZÁVĚR

V bakalářské práci na téma „Hodnocení pracovníků Allianz pojišťovny, a. s.“ jsem se věnovala hodnocení pracovníků, a to v teoretické i praktické rovině.

V teoretické části jsem popsala důvody pro zavádění systémů hodnocení pracovníků, cíle a pravidla pro hodnocení, jednotlivé metody, pravidla pro zavedení efektivního systému a vztah hodnocení k ostatním personálním činnostem, včetně grafického znázornění. Pro přehlednost jsem také zpracovala tabulku s výhodami a nevýhodami (resp. riziky) jednotlivých metod hodnocení.

V praktické části byl popsán reálně využívaný systém hodnocení pracovníků v Allianz pojišťovně, a. s. Systém hodnocení zahrnuje metodu písemného sebehodnocení i hodnocení pracovního výkonu hodnotitelem (oboje prováděné volným popisem), hodnocení kompetencí pomocí hodnotící škály a stěžejního hodnotícího rozhovoru. Tento popsáný systém jsem následně zhodnotila na základě studia odborné literatury a zjištěných poznatků. Vytýčila jsem rozdíly, tedy skutečnosti v systému odporující literatuře, a následně uvedla návrhy pro zlepšení tohoto systému za účelem splnění cílů stanovených pro zavedení systém hodnocení.

Jak již bylo v úvodu řečeno – lidské zdroje jsou nejdůležitější a nejdražší zdroje společnosti, proto je v jejím zájmu, aby se o ně dostatečně starala. Hodnocení pracovníků je proto bezesporu jednou z nejdůležitějších personálních činností. Díky hodnocení pracovníků může společnost (resp. její management) identifikovat včas nesoulad mezi očekávaným a reálným pracovním výkonem a zavčas stanovit taková opatření, která budou ku prospěchu obou stran. Náprava některých chyb až po jejich „vyplynutí na povrch“ může být pro společnost finančně i časově náročná a v krajních případech až devastující.

Bohužel není jednoduché stanovit vhodný systém, tedy kombinaci metod hodnocení, a zejména pak tento systém implementovat do personálních činností tak, aby splňoval veškeré požadavky na efektivní systém hodnocení. Proto je třeba se této personální disciplíně velmi důkladně věnovat, aby vzniklý systém byl přínosem, nikoliv zátěží pro všechny zúčastněné. Zavedený systém je třeba také průběžně hodnotit a v případě potřeby aktualizovat či revidovat.

Téma hodnocení pracovníků i řízení lidských zdrojů jako celek mne velmi zaujalo a proto bych chtěla své studium a následně i profesní dráhu orientovat právě do této

oblasti – řízení lidských zdrojů – a zastávat názor nutnosti zavedení efektivního a moderního systému hodnocení v každé moderní společnosti, jejímž cílem je zefektivnění veškerých činností realizovaných lidskými zdroji.

## ANOTACE

<b>Příjmení a jméno autora:</b>	Čížková Lenka
<b>Instituce:</b>	Moravská vysoká škola Olomouc
<b>Název práce v českém jazyce:</b>	Hodnocení pracovníků Allianz pojišťovny, a. s.
<b>Název práce v anglickém jazyce:</b>	Evaluation of Employees of Allianz Insurance Group
<b>Vedoucí práce:</b>	Mgr. Vladimíra Sedláčková
<b>Počet stran:</b>	67
<b>Počet příloh:</b>	5
<b>Rok obhajoby:</b>	2011
<b>Klíčová slova v českém jazyce:</b>	řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovníků, metody hodnocení, oblasti hodnocení, druhy hodnocení, kritéria hodnocení, cíle hodnocení, systém hodnocení
<b>Klíčová slova v anglickém jazyce:</b>	human resource management, evaluation of employees, methods of evaluation, area of evaluation, kind of evaluation, criteria of evaluation, goal of evaluation, system of evaluation

Tato práce „Hodnocení pracovníků Allianz pojišťovny, a. s.“ popisuje systém hodnocení pracovníků reálně používaný ve vybrané společnosti. Prakticky používaný systém je srovnán s poznatky získanými studiem odborné literatury, které jsou uvedeny v teoretické části práce. Dále jsou stanoveny rozdíly a navrženy úpravy pro efektivnější systém hodnocení.

The work „Evaluation of Employees of Allianz Insurance Group“ describes the system of evaluation of employees which is real used in the selected company. This system used in practice is compared with the knowledge gained by studying literature which are mentioned in the theoretical part. There are also defined the differences and proposed amendments for more effective system of evaluation.

## LITERATURA A PRAMENY

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARTHUR, D., *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdroj: základy moderní personalistiky*. 2. vydání. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Allianz pojišťovna, a. s., *Výroční zpráva za rok 2009* [online]. 2010 [cit. 2011-03-20]. Dostupné na WWW: <<http://www.allianz.cz/o-spolecnosti/o-spolecnosti/vyrocnizprava/>>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 – Pracovní hodnocení v řízení výkonnosti .....	11
Obr. 2 – Proces metody MBO .....	18
Obr. 3 – Vztah hodnocení pracovníků k ostatním personálním činnostem .....	33

## **SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 – Výhody a nevýhody (resp. rizika) jednotlivých metod hodnocení.....	29
Tab. 2 – Obecné kompetence.....	36
Tab. 3 – Manažerské kompetence.....	37
Tab. 4 – Hodnotící stupnice .....	41

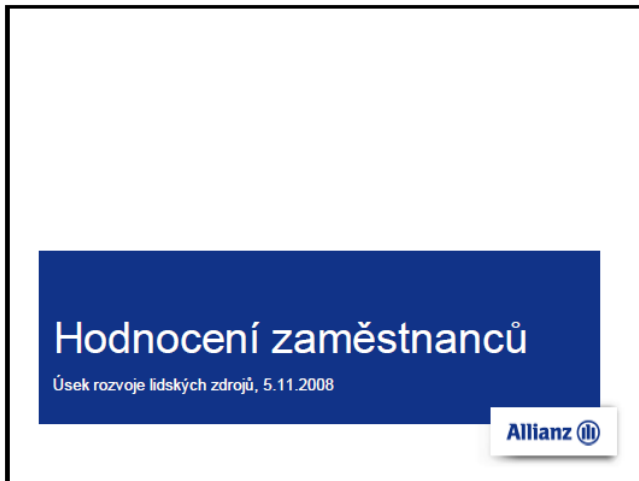
## SEZNAM PŘÍLOH

Příl. 1 – Hodnocení zaměstnanců (školící materiál) .....	57
Příl. 2 – Kompetence (způsobilosti) Allianz.....	61
Příl. 3 – Formulář hodnocení zkušební doby .....	65
Příl. 4 – Formulář sebehodnocení pracovníka .....	66
Příl. 5 – Formulář sebehodnocení manažera.....	67

## **PŘÍLOHY**

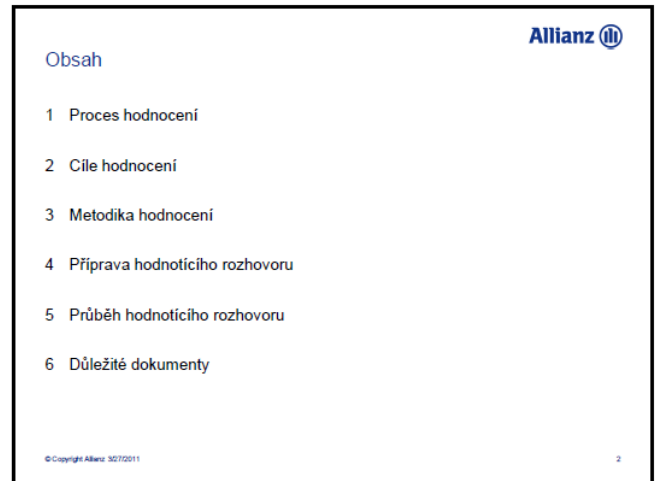



## Příl. 1 – Hodnocení zaměstnanců (školící materiál)



# Hodnocení zaměstnanců

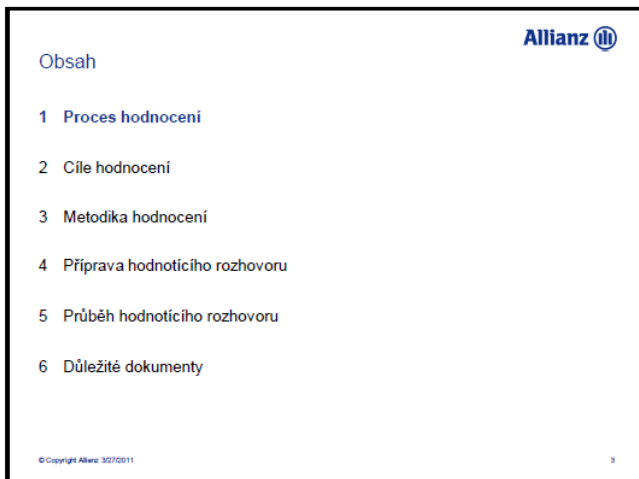

Úsek rozvoje lidských zdrojů, 5.11.2008



### Obsah

- 1 Proces hodnocení
- 2 Cíle hodnocení
- 3 Metodika hodnocení
- 4 Příprava hodnotícího rozhovoru
- 5 Průběh hodnotícího rozhovoru
- 6 Důležité dokumenty

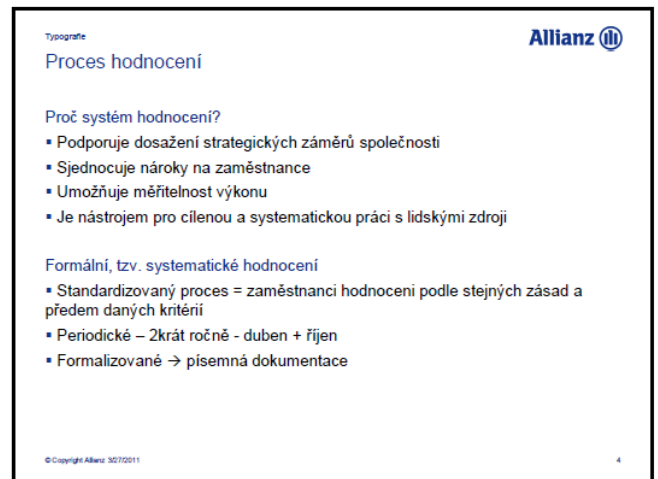

© Copyright Allianz 32/72011



### Obsah

- 1 Proces hodnocení
- 2 Cíle hodnocení
- 3 Metodika hodnocení
- 4 Příprava hodnotícího rozhovoru
- 5 Průběh hodnotícího rozhovoru
- 6 Důležité dokumenty

© Copyright Allianz 32/72011



Typografie

### Proces hodnocení

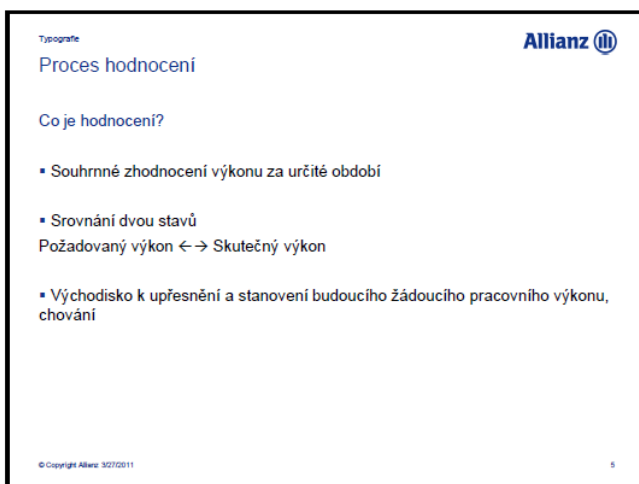

Proč systém hodnocení?

- Podporuje dosažení strategických záměrů společnosti
- Sjednocuje nároky na zaměstnance
- Umožňuje měřitelnost výkonu
- Je nástrojem pro cílenou a systematickou práci s lidskými zdroji

Formální, tzv. systematické hodnocení

- Standardizovaný proces = zaměstnanci hodnoceni podle stejných zásad a předem daných kritérií
- Periodické – 2krát ročně - duben + říjen
- Formalizované → písemná dokumentace

© Copyright Allianz 32/72011



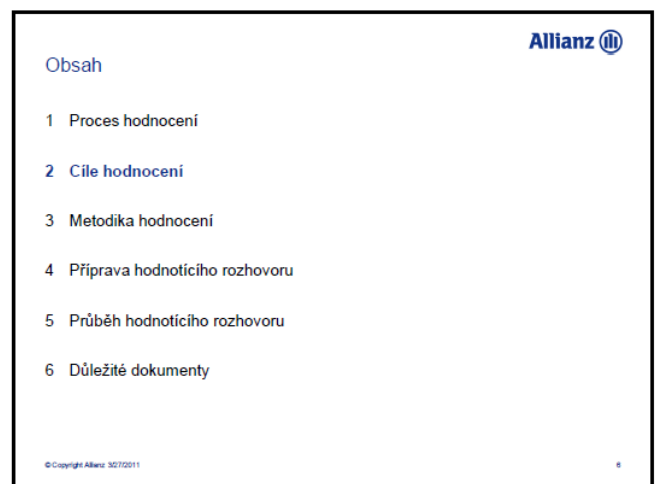

Typografie

### Proces hodnocení

Co je hodnocení?

- Souhrnné zhodnocení výkonu za určité období
- Srovnání dvou stavů  
Požadovaný výkon ↔ Skutečný výkon
- Východisko k upřesnění a stanovení budoucího žádoucího pracovního výkonu, chování


© Copyright Allianz 32/72011



### Obsah

- 1 Proces hodnocení
- 2 Cíle hodnocení
- 3 Metodika hodnocení
- 4 Příprava hodnotícího rozhovoru
- 5 Průběh hodnotícího rozhovoru
- 6 Důležité dokumenty

© Copyright Allianz 32/72011



## pokračování – Hodnocení zaměstnanců (školící materiál)

Titulky **Allianz**

### Cíle hodnocení

#### Základní cíle

- Dát najevo, že pracovní činnosti, schopnosti a dovednosti zaměstnance jsou oceňovány
- Zhodnotit pracovní výkon zaměstnance za určité období
- Dohodnout se na budoucím pracovním chování včetně standardů, cílů a vhodné podpory ze strany vedoucího
- Závěry hodnocení promítnout do osobního rozvoje zaměstnance a odměňování → stanovit vzdělávací potřeby zaměstnance
- Získat názory o potřebách zaměstnance, spolupráci s vedoucím, společností atd.

**Hlavní cíl:**  
Zajistit soulad mezi rozvojem zaměstnance a strategií společnosti.

© Copyright Allianz 3070011 7

Titulky **Allianz**

### Obsah

- 1 Proces hodnocení
- 2 Cíle hodnocení
- 3 Metodika hodnocení
- 4 Příprava hodnotícího rozhovoru
- 5 Průběh hodnotícího rozhovoru
- 6 Důležité dokumenty

© Copyright Allianz 3070011 8

Titulky **Allianz**

### Metodika hodnocení

#### Hodnocení pomocí kompetencí

Pro posuzování výkonu zaměstnance se používají kompetence (způsobilosti). Ty popisují projevy pracovního chování, které jsou nutné pro kvalitní výkon na dané pozici.

Hodnotitel i hodnocený musí jasně vědět, jaké jsou konkrétní projevy v jednotlivých kompetencích, kdy se zaměstnanec nechová odpovídajícím způsobem a naopak, ve kterých projevech je nadstandardní.

Kompetence	Hodnotící škála
- Orientace na zákazníka	1 - Výjimečný
- Orientace na výsledek	2 - Převyšuje očekávání
- Týmová spolupráce	3 - Splňuje očekávání
- Osobní rozvoj	4 - Nutno zlepšit
- Proaktivita	5 - Nedostatečný

© Copyright Allianz 3070011 9

Titulky **Allianz**

### Obsah

- 1 Proces hodnocení
- 2 Cíle hodnocení
- 3 Metodika hodnocení
- 4 Příprava hodnotícího rozhovoru
- 5 Průběh hodnotícího rozhovoru
- 6 Důležité dokumenty

© Copyright Allianz 3070011 10

Titulky **Allianz**

### Příprava hodnotícího rozhovoru

#### Příprava hodnotitele:

- Čas – termín a délka rozhovoru
- Místo – neutrální, příjemné prostředí, nesedět u pracovního stolu
- Obsah:
  1. Úvod  
několik krátkých vět (přivítání, navození příjemné atmosféry)
  2. Průběh – viz další slidy
  3. Závěr  
dohoda na konkrétních cílech, podpis hodnocení oběma stranami, pozitivní rozloučení

#### Příprava hodnoceného.

- Sebehodnocení – musí o něj požádat hodnotitel

© Copyright Allianz 3070011 11

Titulky **Allianz**

### Obsah

- 1 Proces hodnocení
- 2 Cíle hodnocení
- 3 Metodika hodnocení
- 4 Příprava hodnotícího rozhovoru
- 5 Průběh hodnotícího rozhovoru
- 6 Důležité dokumenty

© Copyright Allianz 3070011 12

## pokračování – Hodnocení zaměstnanců (školící materiál)

Typografie

Průběh hodnotícího rozhovoru

**Základní postup**

1. Sebehodnocení zaměstnance
2. Hodnocení zaměstnance vedoucím  
Metoda sendviče: + - +  
Nehodnotit na základě posledních 14 dnů!  
Dělat si poznámky v průběhu roku
3. Stanovení cílů
  - Pracovní cíle
  - Osobní rozvojové cíleKonkrétní cíle (metoda SMART)

© Copyright Allianz 3/27/2011 13

Typografie

Průběh hodnotícího rozhovoru

**Dovednosti pro vedení hodnotícího rozhovoru**

- Umožněte hodnocenému co nejvíce hovořit (70% času)
- Vedte ho k sebehodnocení
- Věnujte pozornost celému období
- Zaměřte se na fakta, ve své kritice i chvále buďte konkrétní
- Zdůrazněte pozitivní aspekty zaměstnancova pracovního výkonu
- Kritizujte konstruktivně
- Vyvarujte se jakýchkoliv překvapení
- Nenechte se zatáhnout do nepodstatných sporů
- Buďte klidní, s hodnoceným se nehádejte

► Nekritizovat za to, jaký zaměstnanec je, ale za jeho konkrétní činy.

© Copyright Allianz 3/27/2011 14

Typografie

Průběh hodnotícího rozhovoru

**Používání jasných sdělení**  
Přímé sdělení znamená vyjádření svých názorů, pohledů na situaci, svých prožitků a emocí, ale také svých přání a požadavků, co má druhý udělat, co od něj očekáváme.

**Vyjádřete svoje pocity**

ANO: „Je mi nepříjemné o tom hovorit...“  
„Jsem rád, že jsem se setkal...“

**Nenapadejte osobnost partnera**  
NE: „Jsi nespolehlivý“

ANO: „Vadí mi, když nedodáš všechny údaje, které jsem požadoval.“

**Používejte fakta, data, buďte konkrétní**  
NE: „Co nejlépe se zlepšete v práci na PC.“

ANO: „Do konce roku 2008 musíte získat osvědčení o absolvování kurzu MS Excel II.“

**Specifikujte žádoucí chování**  
NE: „Nelíbí se mi Vaše jednání s klientem.“

ANO: „Při jednání s klientem jste nezjišťoval jeho potřeby.“

© Copyright Allianz 3/27/2011 15

Typografie

Průběh hodnotícího rozhovoru

**Kladení otázek**

**Význam kladení otázek:**

- Řídit rozhovor, mít pod kontrolou proces
- Porozumět tomu, co bylo řečeno
- Získat více informací
- Pomoci druhému získat další souvislosti a pomoci mu objasnit co potřebují

**Druhy otázek:**

1. Otevřené
  - + dávají prostor, zjišťují subjektivní zprávy, napomáhají větší informovanosti
  - mohou rozhovor prodlužovat, jednání mohou zavácet
2. Uzavřené
  - + ptají se na fakta, objektivní data, vyžadují jednoznačné odpovědi, vhodné na ověření
  - mohou připomínat výsledek, zpomalují nebo zastavují dialog

© Copyright Allianz 3/27/2011 16

Typografie

Průběh hodnotícího rozhovoru

**Obtížné typy hodnocených**

**Pasivní hodnocený**

- Uklidnit, navodit atmosféru důvěry a příjemného prostředí
- Klást otevřené otázky, v klidu vyslechnout odpovědi
- Vyjádřit porozumění
- Věnovat více času

**Agresivní hodnocený**

- Dokonalá příprava (fakta, data)
- Začít pochvalou, pokračovat informací, v čem by se hodnocený mohl zlepšit
- Nepodávat více otázek najednou
- Nevývolávat zbytečné emoce

© Copyright Allianz 3/27/2011 17

Typografie

Průběh hodnotícího rozhovoru


**Jak sdělovat kritiku**

- Kritizujte jenom chování, které je možné pozorovat
- Zaměřte se na výkon, neútočte na celou osobnost
- Kritizujte jenom jedno chování
- Použijte tzv. „Já“-formu
- Vyjádřete se jasně a zřetelně („Vadí mi...“, „Z mého stanoviska...“)
- Ptejte se na názory druhé strany. Dejte prostor na odpověď, pozorně ji vyslechněte.
- Použijte sebehodnocení („V čem Vy vidíte své nedostatky?“)
- Domluvte se na správném řešení
- Vyjádřete, že kritikou chcete pomoci, že se učíme odstraňovat chyby
- Udržte se tématu, buďte empatičtí a přesvědčiví
- Zachovejte klid, nezvyšujte hlas, vyvarujte se výhrůžných gest, udržujte přiměřený oční kontakt

© Copyright Allianz 3/27/2011 18

## pokračování – Hodnocení zaměstnanců (školící materiál)

Obsah


**Allianz** 

- 1 Proces hodnocení
- 2 Cíle hodnocení
- 3 Metodika hodnocení
- 4 Příprava hodnotícího rozhovoru
- 5 Průběh hodnotícího rozhovoru
- 6 **Důležité dokumenty**

© Copyright Allianz 2019/2011

výpis z


Důležité dokumenty

**Allianz** 

- Formulář hodnocení zaměstnance
- Kompetence (způsobilosti) společnosti Allianz pojišťovna, a.s.
- Formulář hodnocení zkušební doby

© Copyright Allianz 2019/2011

Děkujeme za pozornost.

**Allianz** 

# Kompetence (způsobilosti)



**OBECNÉ KOMPETENCE** - hodnocené u všech zaměstnanců:

## ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA

Orientace na vnějšího a vnitřního zákazníka

Orientace na vysokou kvalitu služeb a neustálé zvyšování produktivity a efektivity

- Poskytuje interním i externím zákazníkům kvalitní služby.
- Pohlíží na obchodní aktivity očima zákazníka a působí jako důvěryhodný poradce poskytující dlouhodobá řešení.
- Shromažďuje veškeré informace nutné k pochopení potřeb zákazníka. Zná požadavky a očekávání zákazníků.
- Stanovuje prioritu služeb poskytovaných zákazníkům (interním/externím).
- Zavádí iniciativně změny vedoucí ke zlepšení výsledků zákazníka.
- Dokáže vyhmátnout podstatu zákaznickových otázek
- Využívá odborní a mezioborové znalosti při řešení problémů.
- Vidí důvody úspěchu i neúspěchu a učí se z nich.
- Zapojuje hlavu, srdce i ruce při řešení problémů.
- Reprezentuje společnost na veřejnosti a pěstuje její dobré jméno atd

## ORIENTACE NA VÝSLEDEK

Plnění individuálních cílů, orientace na výsledek

Přínos k výsledkům oddělení/resortu/společnosti

„Tah na branku“

- Vytyčuje si náročné, ale realistické cíle.
- Udělá co je třeba, i když je postaven/a před obtížná rozhodnutí.
- Usiluje o kvalitu, efektivitu a účinnost v každé oblasti své práce.
- Podstupuje předem zhodnocená rizika, aby dosáhl/a cílů rychleji nebo aby je překonával/a.
- Vyvíjí iniciativu vedoucí k odstranění nepřiměřených či nadbytečných procesů anebo byrokratických překážek.
- Svou činností přispívá k výsledkům oddělení/úspěchu/resortu/společnosti.
- „Tah na branku“ - jde za svým cílem atd.

### **TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE**

Spolupráce v rámci oddělení  
Spolupráce napříč společností

- Bere v úvahu nápady a stanoviska druhých.
- Sdílí s ostatními znalosti, informace a proces učení.
- Cení si pokroku druhých a těší se z jejich úspěchů.
- Podporuje spolupráci jako preferovaný pracovní styl.
- Přijímá osobní odpovědnost za úspěchy i neúspěchy týmu atd.

### **OSOBNÍ ROZVOJ**

Neustálý rozvoj znalostí a dovedností  
Aktivní přístup k osobnímu rozvoji

- Je si vědom vlastních předností a nedostatků a umí je formulovat.
- Hledá příležitosti jak k osobnímu rozvoji, tak k rozvoji odborných znalostí a dovedností.
- Dokáže jasně a účinně komunikovat a projevuje dobrou schopnost naslouchat.
- Zajímá se o názory druhých a podporuje dialog.
- Uvádí fakta a racionální argumenty při přesvědčování druhých.
- Aplikuje v praxi nabyté znalosti atd.

### **PROAKTIVITA / TVOŘIVÉ MYŠLENÍ /PODPORA PROGRAMU ROZVOJE INOVACÍ i2s**

Aktivní přístup  
Otevřenost ke změnám  
Inovace  
Iniciativa  
Flexibilita

- Považuje změny na nové přístupy za příležitost a nikoli za hrozbu.
- Věnuje čas a energii vyzkoušení nových nápadů, které směřují ke zlepšení a zjednodušení postupů a je schopen je realizovat v praxi.
- Vytváří prostředí podporující vznik nových nápadů a změn, tím, že využívá počněty a myšlenky ostatních jako impulsy ke změně a zdokonalení.
- Uvědomuje si místní podmínky a specifika a výhodně je využívá v praxi.
- Iniciativně prezentuje své myšlenky a konstruktivní nápady.
- Aktivně se zapojil do programu rozvoje inovací i2s atd.

**MANAŽERSKÉ KOMPETENCE** - hodnocené navíc u V3U + V2U:

**STRATEGICKÉ MYŠLENÍ**

Vlastní vize a schopnost stanovování dlouhodobých cílů úseku / oddělení  
Znalost a komunikace firemní strategie (AZP, Allianz SE)  
Applikace firemní strategie do strategie úseku

- Myslí dopředu, vytváří a sděluje ostatním jasnou vizi a strategii.
- Je ztotožněn s politikou společnosti a uplatňuje ji. Bere si odpovědnost za cíle, hodnoty společnosti, nespokojuje se s dosaženým.
- Projevuje podnikatelského ducha. Aktualizuje cíle svého úseku/oddělení a předvídá změny.
- Uvažuje v širokém rámci napříč jednotlivými specializacemi a chápe vzájemné vztahy.
- Rozhoduje se včas, zvažuje možné vnitřní a vnější faktory. důsledky svých rozhodnutí a efektivně řídí riziko atd.

**VEDENÍ A MOTIVACE TÝMU**

Týmová spolupráce  
Podpora rozvoje zaměstnanců  
Zpětná vazba

- Komunikuje jasně a otevřeně, vytváří atmosféru vzájemné důvěry.
- Poskytuje včasnou, přesnou a přímočarou zpětnou vazbu.
- Dokáže naslouchat svým zaměstnancům, čímž předchází nedorozuměním na pracovišti.
- Je schopný druhé motivovat, získat pro věc, vést je, jde osobním příkladem, má neformální autoritu.
- Uznává a oceňuje výkonnost a výsledky týmu.
- Srozumitelně deleguje úkoly/pravomoci. Vyžaduje, ale i přenechává zodpovědnost za splnění úkolů.
- Vyhodnocuje silné stránky a oblasti rozvoje svých podřízených a průběžně rozvíjí jejich dovednosti.
- Ke svým podřízeným má partnerský a vysoce individuální přístup, je dobrý pedagog.
- Vytváří příležitosti k průběžnému vzdělávání a učení v rámci pracovního procesu atd.

### ŘÍZENÍ NÁKLADŮ

Efektivní využívání existujících prostředků

Úsilí o účelnou úsporu nákladů

- Myslí a jedná nákladově jako „vlastník“.
- Aktivně pracuje s plánem nákladů svého oddělení/úseku
- Zapojuje své podřízené do plánování ve svém oddělení/ úseku.
- Efektivně využívá existujících prostředků a hledá účinné úsporné varianty řešení.
- Má povědomí o aktuálních cenách na trhu a je schopný posoudit a obhájit optimální ceny služeb/produktů/práce atd.

### Hodnoticí škála pro jednotlivé kompetence

Označení	Charakteristika
<b>Výjimečný</b>	Nejvyšší úroveň. U hodnocené kompetence nelze najít žádnou dílčí oblast ke zlepšení. V dané kompetenci má zaměstnanec velmi vysoký potenciál.
<b>Převyšuje očekávání</b>	Nadprůměrná úroveň. Splňuje všechny charakteristiky hodnocené kompetence. Ve většině charakteristik významně převyšuje očekávání. Rozvoj se zaměřuje hlavně na posílení silných stránek.
<b>Splňuje očekávání</b>	Optimální úroveň. Zaměstnanec odpovídá popisu kompetence. Rozvoj se zaměřuje hlavně na posílení silných stránek.
<b>Nutno zlepšit</b>	Podprůměrná úroveň. V některých charakteristikách hodnocené kompetence nespĺňuje očekávání. Nutno zaměřit rozvoj na odstranění slabých stránek.
<b>Nespĺňuje očekávání</b>	Nedostatečná úroveň. Ve většině charakteristik hodnocené kompetence nespĺňuje očekávání, případně daná kompetence zcela chybí. Bylo by nutné formulovat rozvoj kompetence od základů. Je však třeba zvážit význam dané kompetence pro vykonávanou práci a vhodnost zařazení pracovníka na dané pozici.





## HODNOCENÍ ZKUŠEBNÍ DOBY ZAMĚSTNANCE

Zaměstnanec: \_\_\_\_\_

NS - Úsek/oddělení: \_\_\_\_\_

Manažer: \_\_\_\_\_

Hodnocené období: \_\_\_\_\_

*Zkušební doba výše uvedeného nového zaměstnance končí. Protože našim cílem je zabezpečit správné ohodnocení a rozhodnutí o úspěšnosti absolvování zkušební doby, prosíme Vás o hodnocení celkového pracovního výkonu nového zaměstnance v průběhu prvních 3 měsíců. Děkujeme Vám za spolupráci.*

**Zhodnocení zkušební doby:**

**Úkoly/cíle na další období:**

**Oblasti rozvoje:**

Orientace na zákazníka:	Orientace na výsledek:	Týmová spolupráce:	Osobní rozvoj:	Proaktivita:
Vyberte hodnocení:	Vyberte hodnocení:	Vyberte hodnocení:	Vyberte hodnocení:	Vyberte hodnocení:
<b>Zaměstnanec splnil všechny požadavky a úspěšně ukončuje zkušební dobu:</b>				ANO <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Podpis zaměstnance:		Podpis zaměstnavatele:	Datum:	



## SEBEHODNOCENÍ

Zaměstnanec: \_\_\_\_\_

NS - Úsek/oddělení: \_\_\_\_\_

Manažer: \_\_\_\_\_

Hodnocené období: \_\_\_\_\_

Vyberte období:

Hodnocení klíčových úkolů/cílů za minulé období:

Klíčové úkoly/cíle na další období:

Oblasti rozvoje: (konkrétní prostředky/kurzy k dosažení klíčových úkolů)

Orientace na zákazníka:	Orientace na výsledek:	Týmová spolupráce:	Osobní rozvoj:	Proaktivita:
Vyberte hodnocení:	Vyberte hodnocení:	Vyberte hodnocení:	Vyberte hodnocení:	Vyberte hodnocení:
<b>Celkové hodnocení:</b> Vyberte hodnocení:	<b>Podpis zaměstnance:</b>		<b>Podpis nadřízeného:</b>	



## SEBEHODNOCENÍ

Zaměstnanec: \_\_\_\_\_ NS - Úsek/oddělení: \_\_\_\_\_

Manažer: \_\_\_\_\_ Hodnocené období: \_\_\_\_\_ Vyberte období:

Hodnocení klíčových úkolů/cílů za minulé období:

Klíčové úkoly/cíle na další období:

Oblasti rozvoje: (konkrétní prostředky/kurzy k dosažení klíčových úkolů)

<b>Orientace na zákazníka:</b>	<b>Orientace na výsledek:</b>	<b>Týmová spolupráce:</b>	<b>Osobní rozvoj:</b>	<b>Proaktivita:</b>
Vyberte hodnocení:	Vyberte hodnocení:	Vyberte hodnocení:	Vyberte hodnocení:	Vyberte hodnocení:
<b>Strategické myšlení :</b>		<b>Vedení a motivace týmu:</b>		<b>Řízení nákladů:</b>
Vyberte hodnocení:		Vyberte hodnocení:		Vyberte hodnocení:
<b>Celkové hodnocení:</b>	<b>Podpis zaměstnance:</b>	<b>Podpis nadřízeného:</b>		
Vyberte hodnocení:				