

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

**Optimalizace ročního hodnocení
zaměstnanců**

Optimalization of employees' evaluation

Bakalářská diplomová práce

Mgr. Pavla Žemličková

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Jihlava 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářkou práci s názvem „Optimalizace ročního hodnocení zaměstnanců“ vypracovala samostatně a uvedla jsem v ní veškeré použité zdroje.

V Chrudimi...27. března 2013.....

Úvod	4
1 Personální řízení	6
1.1 Řízení pracovního výkonu nebo hodnocení zaměstnanců	8
1.2 Vymezení termínu	9
1.2.1 Podoby řízení pracovního výkonu.....	11
1.3 Řízení pracovního výkonu a kompetenční model	15
1.4 Proces řízení pracovního výkonu	17
1.5 Cíle řízení pracovního výkonu	18
1.5.1 Na koho a na co bychom se měli zaměřit.....	19
1.6 Metody hodnocení pracovníků	19
1.6.1 Doprovodné metody hodnocení	21
2 Optimalizace stávajícího ročního systému hodnocení.....	25
2.1 Charakteristika ČSOB Pojišťovny, a. s.....	25
2.2 Systém ročního hodnocení zaměstnanců před optimalizací	27
2.2.1 Kompetenční model ročního hodnocení před optimalizací.....	28
2.2.2 Jakým způsobem hodnocení probíhá	30
3 Proces optimalizace ročního hodnocení	32
3.1 Hlavní změny v ročním hodnocení	34
3.2 Cíl ročního hodnocení zaměstnanců.....	39
3.3 Postup při osobním hodnocení zaměstnanců v ČSOBP	39
3.4 Hodnoticí rozhovor	41
3.4.1 Příprava na hodnoticí rozhovor	41
3.4.2 Realizace rozhovoru	42
3.5 Následné aktivity navazující na hodnocení.....	45
3.6 Evaluace systému hodnocení	46
Závěr.....	48
Anotace	50
Seznam použité literatury a ostatních zdrojů	52
Použité interní dokumenty ČSOB Pojišťovna, a.s.	53
Seznam obrázků	53
Seznam příloh	53

„Zpětná vazba, stejně jako sprchování, není pochopitelně trvalá. Je to něco, čemu byste se měli věnovat pravidelně.“ Zig Ziglar

Úvod

Od útlého dětství jsme zvyklí na hodnocení. Od narození nás naše okolí hodnotilo za sebemenší pokrok v našem vývoji. V té době probíhalo hodnocení slovní formou a především pochvalou. Po nástupu do systému vzdělávání už hodnocení nemělo tak jednoznačnou podobu, na kterou jsme byli zvyklí, a slovní hodnocení vystřídal hodnocení klasifikační. Častokrát jsme obdrželi známku, aniž bychom slyšeli, co je důvodem její hodnoty. Ne vždy jsme souhlasili se stupněm, ale příležitostí k možnosti vysvětlení, co je důvodem toho, či onoho stupně, jsme měli pramálo.

Po ukončení naší přípravy na profesní život se situace opět vrátila zpět k možnostem slovního hodnocení. Pro některé z nás možná ne příliš jednoznačné, vždyť přeci klasifikační stupnice byla jasná, ale co s tím, když nám nadřízený řekne, že s naší prací je spokojen. Má na mysli jedničku, dvojku nebo to u něj znamená trojku?

Aby bylo pro zaměstnance a hodnotitele hodnocení jejich pracovního výkonu více komfortní a nepůsobilo na ně jako nutný strašák, který si vymyslelo oddělení lidských zdrojů, snažila jsem se společně s kolegy navrhnout takovou variantu, která bude více přátelská.

Společnost ČSOB Pojišťovna a.s., zastává ve svém odvětví jedno z významných míst. Aby si toto umístění i nadále udržela, musí se nejen zabývat otázkami, které se váží ke klientovi, jeho servisu, komfortu a produktům, ale také otázkami, které klient nevidí, ale díky nimž si naši společnost vybral mezi ostatními konkurentami na trhu. Klient ani netuší, jaké procesy se v pojišťovně musí nastavit, aby došlo k uspokojení jeho požadavků, a to nejen při uzavření pojištění, ale i likvidaci pojistné události a dalších servisních službách.

Jedním z těchto dílčích procesů, které se již možná jako první starají o klienta, stojí na odboru lidských zdrojů. Nejdříve je to nábořem

kompetentního zaměstnance, dále následuje adaptace a v neposlední řadě hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, které u nás probíhá roční formou.

Důvodem, proč jsem si toto téma bakalářské práce vybrala, bylo zjištění, že loňské hodnocení, které probíhalo za rok 2011, nebylo příliš validní. Někteří z manažerů vypracovali hodnocení poněkud svébytným způsobem a našli se i tací, kteří hodnocení svým zaměstnancům nedopřáli. Vzhledem k tomu, že hodnotit zaměstnance je jedna z kompetencí manažerů, bylo potřeba hledat odpovědi na otázky, co bylo důvodem jejich nezájmu. Zároveň i z řad zaměstnanců byly slyšet různé signály s nespokojeností hodnocení.

Cílem mé bakalářské práce je optimalizovat stávající stav ročního hodnocení. Znovuotevřít komunikaci mezi manažery a zaměstnanci, zjistit Achillovu patu hodnocení a snažit se najít co nejvýhodnější formu pro obě strany.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První část je věnována terminologickému ukotvení řízení pracovního výkonu, vymezení základní terminologie a problematiky řízení pracovního výkonu, stejně tak jako různé pohledy odborníků v dané oblasti. Druhá část je věnována informacím o společnosti ČSOB Pojišťovna, a.s., popisuje historii, organizační strukturu a v neposlední řadě popis optimalizace v systému stávajícího ročního hodnocení zaměstnanců.

V první části mé bakalářské práce vymezím teoretické pojmy z oblasti hodnocení pracovníků a řízení pracovního výkonu.

1 Personální řízení

„Lidi řídí manažeři, ne personalisté“ (Tureckiová 2004, s. 47).

Řízení a rozvoj lidí ve firmách je mnohem více záležitostí strategie a propojování organizačních, týmových a individuálních cílů, než oblastí úzce zaměřenou na realizaci (metody a postupy) personálních činností (Tureckiová 2004, s. 47).

Jednoduše řečeno, personální řízení je spojení více aktivit v podniku, které vedou ke společnému cíli. Na řízení personální strategie se již tedy nepodílejí jenom personalisté, ale i další zaměstnanci ve společnosti.

Tureckiová člení tyto zaměstnance do čtyř skupin (Tureckiová 2004, s. 47-48):

- **Personalisté a liniový manažeři** – poskytují podporu a výcvik pro liniové manažery při vedení personálních rozhovorů.
- **Personální manažer a další členové vrcholového managementu** – jsou nositeli poslání a firemní kultury, určují strategii a cíle organizace, spoluvytvářejí personální strategii.
- **Zaměstnanci** – nesou odpovědnost a vlastní rozhodovací schopnost za svůj profesní a osobnostní rozvoj, a to nejen uvnitř organizace, ale také nad rámec práce.
- **Externí dodavatelé služeb** – nositelé podpůrných činností spojených s personalistikou.

Jak uvádí Koubek, personální řízení se zaměřuje na společné dlouhodobé cíle organizace, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení. Zajímá se o strategický aspekt práce, o vnější podmínky formování a fungování podnikové pracovní síly. Stále větší část personální

práce je delegována na vedoucí pracovníky všech úrovní a klade mimořádný důraz na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů (Koubek 2003, s. 16).

Jak již bylo poznamenáno, řadu aktivit sdílí personalisté společně s manažery nebo přímo delegují na manažery na všech stupních řízení.

Armstrong vymezil hlavní činnosti personálního řízení, které jsou uskutečňované, jak manažery, tak personalisty. Tyto hlavní činnosti rozdělil do osmi oblastí. Aktivitu sdílí personalisté společně s manažery (Armstrong 1999, s. 44-45).

Organizace – zahrnuje od vytváření organizace (zaměstnanci kooperují, vytváří skupiny, pružně reaguje na změny, komunikuje a řídí), přes vytváření pracovních míst (obsah pracovních míst, odpovědnost, vztahy mezi pracovními místy) a nakonec výkonnost organizace (plánování, efektivnost organizace, pružnost).

Zabezpečení pracovních zdrojů – zahrnuje plánování lidských zdrojů (odhad budoucího počtu zaměstnanců, naplnit potřeby, vzdělávání, rozvoj, stabilizace pracovníků, flexibilita a snižování počtu zaměstnanců) a získávání a výběr pracovníků (získávání počtu a typu lidí pro organizaci).

Řízení výkonu – znamená dosahování stále lepších výsledků firmy, uskutečňovat cíle, hodnotit a zlepšovat pracovní výkon.

Rozvoj zaměstnanců – zahrnuje rozvoj a vzdělávání (zajišťovat aktivity na podporu znalostí a dovedností, aby v budoucnu byli jedinci schopni pracovat na náročnějších úkolech), rozvoj manažerů (zajištění výkonných manažerů) a řízení kariéry (plánování a rozvoj talentovaných lidí).

Odměňování zaměstnanců – zahrnuje hodnocení práce (stanovení hodnoty práce pro odměnu), odměňování (mzdový a platový systém), odměňování podle výkonu (přizpůsobení odměn úsilí) a zaměstnanecké výhody (benefity).

Zaměstnanecké vztahy – patří sem kolektivní vztahy (práce s odbory), zapojování a participace zaměstnanců (předávání informací zaměstnanců

a jejich možnost zapojení do rozhodování, které se týkají obou stran) a komunikace (předávání informací zaměstnancům).

Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance – zahrnuje zdraví a bezpečnost (programy pro zaměstnance) a služby pro zaměstnance (péče o pracovníky, pomoc při řešení osobních problémů).

Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí – obsahuje praxe a postupy správy zaměstnaneckých záležitostí (pracovní podmínky, rotace zaměstnanců, povyšování, rovnost podmínek, zabezpečení zákonných a sociálních povinností organizace) a personální a informační systémy (správa personální databáze).

1.1 Řízení pracovního výkonu nebo hodnocení zaměstnanců

„Vaše papíry, výsledky práce, testy a osobní dojem, který z vás mám, mi prozrazují, že máte všechno, co je potřeba... Vy jste manažer, který nehledá výzvy, nýbrž výzvu“ (Nesbo 2011, s. 17).

„Členové týmu by neměli být zajedno pouze v cíli, k němuž společně směřují. Měli by se dohodnout na tom, jakými cestami k němu hodlají dorazit. Ve firemní praxi to zpravidla znamená dosáhnout dohody o používané metodice, shodnout se na některých základních hodnotách a vytvořit nebo přijmout určitá pravidla pro práci a život v týmu“ (Plamínek 2009, s. 35).

Jak již bylo výše popsáno, jedna ze společných činností personalistů a manažerů je hodnocení pracovníků. Je to jeden z nástrojů pro dosažení cíle organizace.

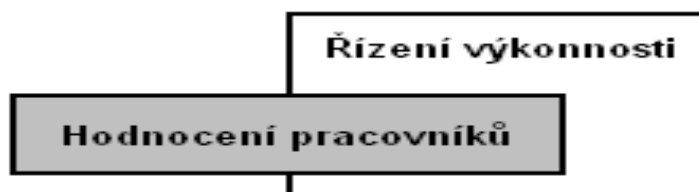
Argumentem pro posuzování, řízení nebo hodnocení pracovního výkonu může být uvažování o budoucnosti ve světle pochopení minulosti. Dává možnost manažerům a jejich podřízeným zastavit se, udělat si přestávku a přemýšlet o rozhodujících otázkách osobního rozvoje a zlepšování výkonu (Armstrong 2011, s. 143).

1.2 Vymezení termínu

V odborné literatuře se setkáme s dvěma termíny a to hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti.

Jak uvádí Hroník, oba tyto termíny nejsou synonymy, ale oba patří do současné personalistiky (Hroník 2007, s. 13).

Obrázek č. 1: Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti



Řízení výkonnosti je však širší pojem, do něhož patří různé motivace, které podnítl výkonnost. Zároveň hodnocení přesahuje výkonnost, setkáváme se s ním již při výběru zaměstnanců (Hroník 2007, s. 12).

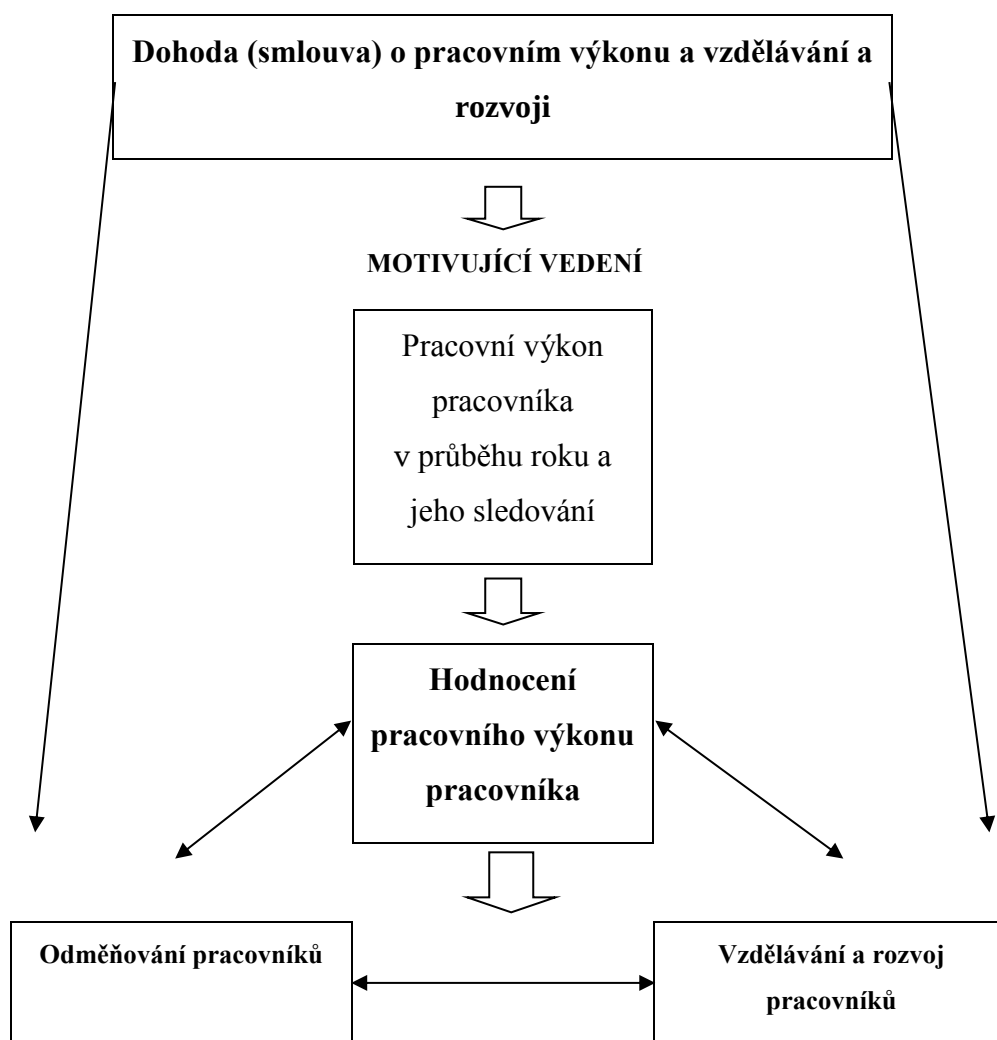
Armstrong popisuje hodnocení jako předchůdce řízení pracovního výkonu. Řízení pracovního výkonu je integrovanější a soustavnější nástroj, více založený na principech smlouvy nebo dohody, než na příkazu. Účelem je dojít ke společnému cíli, kde zohledňujeme společné normy a požadované kompetence (Armstrong 1999, s. 237)

Koubek uvádí rozdíl mezi hodnocením a řízením pracovního výkonu následovně. Hodnocení pracovníků je založeno na příkazovém stylu řízení. Pracovník je hodnocen dle splněných úkolů. Vychází se z norem a je žádoucí, aby pracovník tuto normu splnil stejně jako špičkový pracovník. Nezohledňuje se individualita člověka, jako jsou vrozené schopnosti, pohlaví, věk, zdravotní stav. Což může u většiny pracovníků vést k přepínání, demotivaci a fluktuaci. Naproti tomu řízení pracovního výkonu je integrovanější přístup, který řídí lidi na základě ústních nebo písemných dohod, kde na jedné straně stojí manažer (nadřízený) a na druhé straně pracovník. Na základě dohody o budoucím pracovním výkonu dojde k vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka a hodnocení pracovníka (Koubek 2001, s. 190).

Po stanovení ústní nebo písemné dohody následuje společné a soustavné sledování, jakým způsobem je dohody dosaženo. Proces řízení pracovního výkonu je záležitostí všech vedoucích pracovníků, kteří odpovídají za výkon. Hlavním cílem je vytvoření kultury, v níž zaměstnanci přebírají odpovědnost za optimalizaci procesů, vzdělávání a iniciativu. Sdílení vize společnosti a společným úsilím těchto cílů dosáhnou (Koubek 2004, s. 26-29).

Koubek znázornil schéma řízení pracovního výkonu následovně (Koubek 2001, s. 191) :

Obrázek č. 2: Řízení pracovního výkonu



1.2.1 Podoby řízení pracovního výkonu

Dle Koubka můžeme rozlišit následující podoby hodnocení pracovníků (Koubek 2001, s. 195).

- **Neformální (průběžné) hodnocení** – nadřízený hodnotí pracovníka během vykonávané práce. Je ovlivněno situací hodnoceného okamžiku. Nedělají se žádné záznamy a zpravidla nevede k zásadnímu personálnímu rozhodnutí.
- **Formální (systematické) hodnocení** – standardizované a periodické. Je charakterizováno plánovitostí a systematičností. Pořizuje se z něj dokumentace, která se zakládá do osobních spisů pracovníků.
- **Příležitostné hodnocení** – bývá zpravidla vyvoláno okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru pracovníka nebo v určitých momentech pracovní kariéry. Hodnocení bývá postaveno na základě běžného periodického hodnocení, pokud nejsou aktuální výsledky.

Armstrong vysvětluje proces neformálního hodnocení jako řízení pracovního výkonu v průběhu roku. K tomuto hodnocení může dojít kdykoliv během roku. Manažer může komentovat výkon pracovníka, který probíhá nebo právě proběhl. Porovnává se stav, který se stal nebo který se měl stát. Kdykoliv je to vhodné, setkávají se manažeři se zaměstnanci, poskytují zpětné vazby, diskutují o jednotlivých cílech. Z těchto setkání není důležité pořizovat písemné záznamy. Oproti tomu formální proces hodnocení je daleko systematictější. Obsahuje přehled a analýzu pracovního výkonu. Výsledky jsou zaznamenávány písemně. Výsledek může navazovat na odměňování pracovníků, vzdělávání a posuzování další kariéry pracovníka (Armstrong 2011, s. 139).

Protože se ve své práci zaměřuji na formální hodnocení pracovního výkonu, ráda bych zmínila argumenty pro a proti formálnímu hodnocení, které uvádí Armstrong.

Důvody, proč využít formální pracovní hodnocení

- Přijetí obhajitelných rozhodnutí – slouží jako podklad pro rozdělení práce a o mzdových sazbách.
- Řízení relace vyžaduje logický přístup.
- Možnost nastavit spravedlivé rozdělení mzdy dle nastavení kritérií.
- Problém stejného odměňování za práci stejné hodnoty může být zásadně řešen pouze s použitím formální a analytické metody hodnocení práce.
- Možnost poskytnout strategický rámec společnosti, kde je možno přijímat racionální rozhodnutí při změnách v organizaci.
- Logický a důsledný přístup k měření relativní hodnoty prací nebude dosažen, pokud se nedohodne metoda a soubor kritérií, které budou používat všichni hodnotitelé a které budou představovat hodnoty organizace jako celku.

Důvody proti využití formálního hodnocení

- Žádný systém neprokázal, že změří to, co změřit má. Není spolehlivý, výsledky nemusejí být odpovídající.
- Systém hodnocení celé práce není správný.
- Hodnocení je subjektivní. Každý hodnotitel je jiný, a tudíž každý má jiný úsudek.
- Zprůměrování skupiny subjektivních soudů, ke kterému se dospěje, když hodnotitelé práce dosahují shody v názorech, jim rovněž nepřidává na objektivitě.
- Všechny formální systémy hodnocení se znehodnocují v případě, kdy dojde v organizaci ke změně. Závisí to také na vyspělosti hodnotitele.
- Systémy hodnocení práce mohou být nákladné, často jsou totiž spojeny s finanční odměnou pro hodnotitele nebo s růstem mzdy po zhodnocení pracovníků.

- Často je považováno za lék pro společnost. A jak již bylo uvedeno v bodě předchozím, po hodnocení zaměstnanci očekávají odměnu, což ne vždy musí nastat.

Ať už jsou argumenty pro a proti jakékoliv, hodnocení ve společnosti by být mělo. Alespoň slouží jako podklad pro rozhodnutí, kolik má být zapláceno za jednu práci v poměru k druhé (Armstrong 1999, s. 622-623).

Hodnocení pracovníků má v organizaci smysl, pokud je ve společnosti normativně stanoveno a je jeho přirozenou součástí (Bedrnová, Nový 1998, s. 346).

Řízení pracovního výkonu by mělo mít nějaký směr, jasně stanovené oblasti, na které by se mělo zaměřit. Koubek shrnuje čtyři oblasti, na které se řízení pracovního výkonu zaměřuje (Koubek 2004, s. 29) :

- Zlepšování pracovního výkonu – zaměřuje se na zkvalitnění a zlepšení organizace
- Rozvoj pracovníka – je to neustálý proces rozvoje a vzdělávání pracovníka
- Uspokojování potřeb a naplňování očekávání všech stran zainteresovaných na organizaci – zaměstnanci jsou chápáni jako partneři (interní klienti). Jejich potřeby jsou respektovány a je jim nasloucháno.
- Komunikaci a zapojování lidí do diskuse – komunikace mezi manažery a členy týmu. Pochopení cíle organizace a cesty k cíli a možnost angažovat se při dosažení cíle.

Hroník definuje 3 základní důvody, proč organizace potřebuje hodnocení. Prvním důvodem je posílení organizační kultury a komunikace strategie. Společně s kompetenčním modelem organizace mohou tvořit nový nástroj pro nastavení změn v organizaci. Druhým důvodem mohou být společné zájmy zaměstnanců, které by měly být cestou pro ztotožnění se s cíli organizace. Posledním důvodem je zvýšení výkonnosti (Hroník 2006, s. 15-16).

Abychom lépe rozuměli dané problematice, je důležité vysvětlit si určité pojmy, které jsou spojeny s hodnocením a řízením pracovního výkonu.

Pracovní výkon – je to pojem, ve kterém je zahrnuto více činností pracovníka. Do pracovního výkonu patří schopnost pracovníka přijímat úkoly, dodržování povinností pracovníka, dodržování směrnic a pracovních předpisů, pracovní doba, schopnost přijímat změny, odborná způsobilost a jiné. Pro požadované zvládnutí práce by měly být tyto složky v určitém souladu (Koubek 2003, s. 124).

Dle Pauknerové a kol. je to souhrn vlastností a předpokladů, díky kterým pracovník dosahuje stanoveného cíle. Tyto výkony se liší individuálně a výkon jednotlivce se může měnit.

Výkonnost může být ovlivněna jak vnitřními, tak vnějšími činiteli a to (Pauknerová a kol. 2006, s. 166) :

- technickými, ekonomickými a organizačními podmínkami,
- společenskými podmínkami,
- osobnostními determinantami pracovníka,
- situačními podmínkami.

Koubek dále uvádí, že: „Pracovní výkon je za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role“ (Koubek 2001, s. 199). Přičemž úsilí, schopnosti a vnímání role či kolektivu vysvětluje takto:

- **Úsilí** – je to množství energie vynaložené pracovníkem při plnění úkolu. Pracovní výkon nemusí být vždy úměrný vynaloženému úsilí, zejména nejsou-li přítomny potřebné schopnosti, nebo nepochopí-li pracovník svou roli.
- **Schopnosti** – jsou to osobní charakteristiky pracovníka používané při úspěšném vykonání práce. Úroveň znalostí a dovedností určitého pracovníka tvoří horní hranici jeho výkonu.

- **Vnímání role či úkolů** – je to míra pochopení role či úkolu.

1.3 Řízení pracovního výkonu a kompetenční model

Pojem kompetence a kompetenční model se již pomalu zabydlel v povědomí společností.

Armstrong uvádí, že tento pojem výrazně ovládl personální myšlení i praxi. Je to výraz, který ovlivňuje a integruje personální procesy v klíčových oblastech zajišťování lidských zdrojů, jejich rozvoje a odměňování (Armstrong 1999, s. 193).

Armstrong uvádí kompetence jako procesní aspekt, který ovlivňuje úroveň vstupů a je měřený analýzou výstupů. Jednoduše řečeno, míra znalostí a dovedností bude ovlivňovat skutečné chování a výsledky. Chování se nejlépe hodnotí porovnáním s předem definovatelnými kompetencemi, a to buď týkající se zaměstnání jako celku, nebo jako kompetence týkající se jednotlivých pracovních míst (Armstrong 1999, s. 206-207).

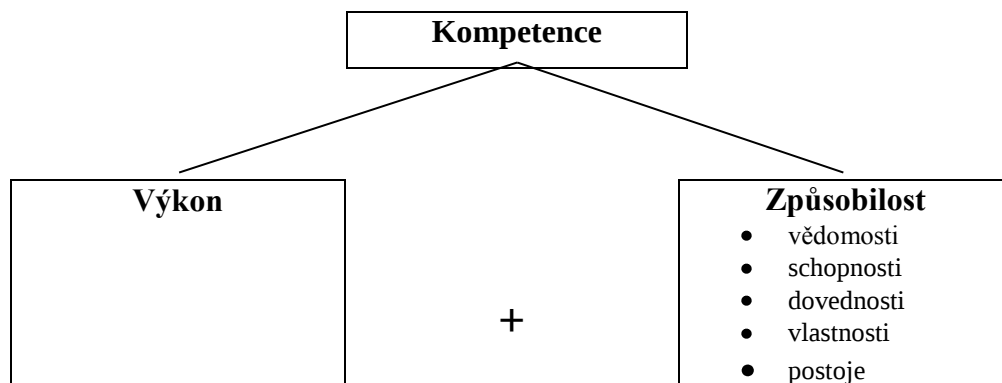
Tureckiová popisuje kompetence jako obecné schopnosti přiměřeně zhodnotit situaci a adaptovat svoje chování na danou situaci i v případech zásahů a změn v situaci. Tyto schopnosti (postoje, znalosti, dovednosti, zkušenosti) se promítají do jednání jedince a činí ho tak způsobilým k nejrůznějším činnostem. Schopnosti se rozvíjí díky celoživotnímu učení a jsou podmíněny neustálým procesem zdokonalování (Tureckiová 2004, s. 29-30).

Tureckiová dále používá termín profesní kompetence, který vysvětluje jako soubor takových schopností, znalostí, dovedností a zreflektovaných životních zkušeností, které se promítají do pracovního jednání a slouží k efektivnímu zvládnutí pracovních funkcí a rolí vyplývajících z pracovní pozice, jež jsou alespoň v určitých složkách přenosné mezioborově (Tureckiová 2004, s. 31).

Dalším pohledem na kompetence je pohled Pilařové, která popisuje kompetence jako soubor vědomostí, dovedností a schopností a postojů, které umožní jedinci dosahovat požadovaného výkonu. Zaměstnanec, který je

kompetentní má předpoklady (vědomosti, dovednosti, schopnosti, vlastnosti, postoje) pro dosahování cílů a požadované cíle opravdu plní (Pilařová 2008, s. 16-17).

Obrázek č. 3: Kompetence



Hodnocení kompetencí je založeno na definování hlavních úkolů a rolí pro jednotlivé pozice nebo kompetencí platných napříč společnostmi. Tyto firemní kompetence vychází z firemních hodnot. Při zavádění systému hodnocení pomocí kompetencí bychom se měli držet následujících kritérií:

- existence sdílené strategie firmy (znalost cílů a hodnot organizace, dekompozice cílů organizace do cílů menších organizačních celků a jednotlivců) a firemních hodnot,
- existence popisů pracovních pozic a požadavků na danou pozici (seznam klíčových úloh a kompetencí),
- navázání systému hodnocení na ostatní HR systémy (zejména odměňování, rozvoj a kariérní růst),
- transparentnost, srozumitelnost a objektivita systému hodnocení,
- správné načasování implementace,
- akceptace systému hodnocení uvnitř firmy a podpora hodnocení ze strany managementu (Pilařová 2008, s. 51).

Kompetenční model

Hroník uvádí, že kompetenční model představuje určité uspořádání kompetencí/způsobilostí. Je tedy souborem způsobilostí, které jsou nezbytné pro řízení organizace a které vychází z očekávaného a pozorovatelného

chování. Vytváří most mezi firemními hodnotami, popisem pracovního místa, strategií firmy a personální strategií. Kompetenční model nám říká, jakým chováním dosáhneme cílů společnosti a jaké chceme ve společnosti mít zaměstnance. Další výhodou kompetenčního modelu je jednotná terminologie a sjednocující „jazyk“ manažerů, vrcholového vedení či jednotlivých oddělení.

Měřitelného výkonu lze dosáhnout určitým způsobem a to tedy „čím“ a „jak“. Dohromady tato zájmena tvoří kompetenci (Hroník, 2006, s. 29-31).

Obrázek č. 4: Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencí



Efektivní kompetenční model vychází z očekávaného a pozorovatelného chování, obsahuje nanejvýše 10-12 jednotlivých kompetencí. Většinou platí pro všechny zaměstnance. Osvojili si ho a vytvořili nejen manažeři, ale komunikace proběhla také ze zdola (Hroník 2006, s. 30).

1.4 Proces řízení pracovního výkonu

Proces řízení pracovního výkonu je procesem měření, kdy porovnáváme výsledek s očekáváním, jež je stanoveno cíli organizace. Dále je zaměřeno na vstupy a procesy (znalosti, dovednosti a chování), které jsou potřebné pro dosažení požadovaných výsledků. Potřeby rozvoje pracovníků se stanoví na základě vstupů (definování požadavků) a na základě hodnocení, jaká výše úrovně byla dosažena efektivním využíváním dovedností a kompetencí (Armstrong 1999, s. 240).

Pro proces řízení pracovního výkonu stanovil Koubek následující kroky (Koubek 2003, s. 133):

- Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu.
- Zpracování plánu výkonu a rozvoje pracovníka. Plán konkretizuje dohodu či smlouvu o potřebách pracovního výkonu a rozvoje pracovníka.
- Řízení pracovního výkonu během období (nejčastěji roku). Jde o nepřetržitý proces poskytování zpětné vazby na pracovní výkon pracovníka, jeho neformální hodnocení a řešení problémů vazby na pracovní výkon pracovníka, jeho neformální hodnocení a řešení problémů pracovního výkonu.
- Závěrečné hodnocení pracovního výkonu pracovníka, tedy formální hodnocení pracovníka za uplynulé období a revize, popřípadě vytvoření nové dohody / smlouvy a plánu výkonu a rozvoje pracovníka.

1.5 Cíle řízení pracovního výkonu

Jak již bylo výše zmíněno, hodnocení je široký proces zasahující do více oblastí v organizaci.

Armstrong vymezil 4 hlavní cíle pro zkoumání a posuzování pracovního výkonu (Armstrong 2011, s. 143).

- Plánování – zabezpečit základnu pro nové formulování dohody o pracovním výkonu a rozvoje v ní obsažených.
- Motivování – poskytnout zaměstnancům pozitivní zpětnou vazbu, sdělit očekávání, motivovat zaměstnance k dosažení jejich osobního růstu a převzetí iniciativy nad jejich pracovním výkonem a rozvojem.
- Vzdělávání a rozvoj – iniciativa ke vzdělávání pro současné a budoucí pracovní role. Příprava na rozšíření a obohacení úkolů zaměstnance a dovedností v návaznosti na odpovídající odměnu.
- Komunikování – slouží jako dvousměrný komunikační kanál, o rolích, očekáváních, vztazích, pracovních problémech a aspiracích.

1.5.1 Na koho a na co bychom se měli zaměřit

V každé společnosti bychom mohli zaměstnance rozdělit na tři skupiny. První skupinu by tvořili ti, jejichž pracovní výkon není dobrý. Druhou skupinu ti, jejichž pracovní výkon je nad očekávání. Poměrně velikou část poté tvoří zaměstnanci, kteří jsou mezi a jejichž pracovní výkon je odpovídající. Často se při zkoumání zaměřujeme na první dvě skupiny a snažíme se s nimi pracovat. Ale možná nejvíce bychom měli motivovat skupinu pracovníků, jejichž fungování je efektivní a pravděpodobně bude i v budoucnu.

Armstrong uvádí, že zkoumání a posuzování pracovního výkonu by mělo být zaměřeno na dvě oblasti. Za prvé na důraz, míněno jako zlepšování pracovního výkonu a za druhé míru, což je směřovat setkání směrem do budoucnosti (Armstrong 2011, s. 145).

1.6 Metody hodnocení pracovníků

„Pokud ale nechceme dělat to, co říkáme, je lepší se o to vůbec nepokoušet. Jestliže se druhý člověk otevře, stane se zranitelným. Pokud po nějaké době zjistí, že vám na něm ve skutečnosti nijak nezáleží a neměli jste v úmyslu mu naslouchat – vše se obrátí proti vám. Technika a postupy jsou vrcholem ledovce, v jehož základně musí být pevný charakter“ (Covey 2010, s. 244).

Jak již bylo dříve uvedeno, metody hodnocení pracovníků rozdělujeme na formální a neformální. Následující rozdělení se bude týkat metod neformálních.

Vhodná volba metod hodnocení vede také k jeho sžitím ve společnosti. Hroník uvádí, že výběr vhodné metody by měl mít podporu top managementu, je v souladu s firemní kulturou, podporuje cíle organizace a zároveň se shoduje s potřebami, přijmutí pracovníků, není administrativně náročná, navazuje na odměňování a rozvoj zaměstnanců, je nepřetržitý a v neposlední řadě je vyhodnocován (Hroník 2006, s. 86)

V následujících řádcích se budu věnovat alespoň některým základním metodám, kterými jsou: Motivačně-hodnotící pohovor, MBO, BARS a pracovní posudek.

Motivačně-hodnotící pohovor

Je součástí většiny hodnotících systémů. Jeho výhodou je, že pokrývá všechny oblasti a celkový časový horizont. Zpravidla mívá dvě části. V první části hodnotí pracovník sebe, hodnotí minulost a zároveň se dívá do budoucnosti. Otázky dostávají několik dní předem a mají možnost přípravy na rozhovor s nadřízeným. Druhou část obdrží nadřízený, který navazuje na položené otázky hodnoceného. V případě, že jsou v hodnocení nastaveny úkoly, dojde ke kontrole plnění (Hroník 2006, s. 57).

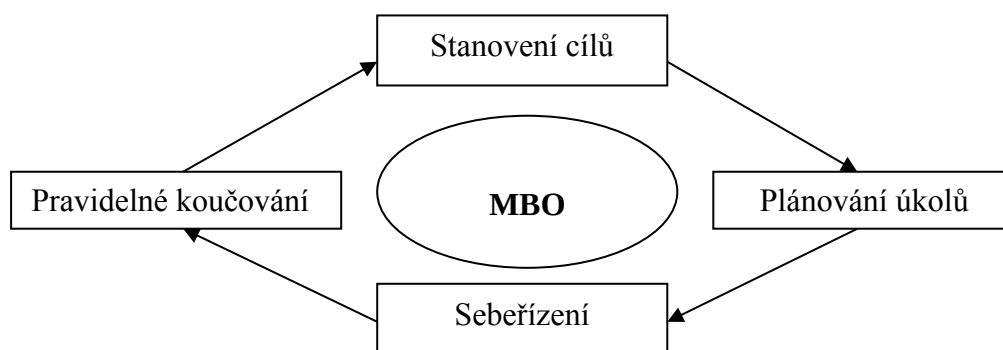
Klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního výkonu (BARS)

Každé chování v organizaci je spojeno se stanovením klasifikační stupnice. Jsou zde nastaveny faktory, které jsou důležité pro pracovní výkon. Jsou vytvořeny tak, aby omezily chyby v klasifikování. Popisují mnoho vzorců chování. Ovšem ani v tomto případě se nevyhneme subjektivnímu hodnocení (Armstrong 2011, s. 172-173).

Řízení podle cílů (MBO)

Tato metoda se zaměřuje na stanovení cílů, což je pro ni klíčové, a důraz je kladen na měřitelnost. Cíle si stanovují zaměstnanci sami. Jsou formulovány ve smyslu, čeho dosáhnou. Cíle by měly být stanoveny dosažitelné. Pro každé období by mělo být stanoveno cca 3-5 cílů. Obvykle se 2-3 týkají výkonu a 1-2 se týkají rozvoje a chování. Dále postihuje plánování akcí, úkolů, tedy způsob jakým mají být stanové cíle dosaženy. Sebeřízení, jenž je spojeno s motivací, znalostí strategie a cílů, důležitých pro plnění úkolů. A v neposlední řadě průběžná a pravidelná kontrola, díky níž je zajišťováno, že stanovené cíle a úkoly jsou plněny. Kontrola je prováděna formou koučinku, tedy podpory a konzultace (Hroník 2006, s. 58).

Obrázek č. 3: Model procesu MBO



Pracovní posudek

Jedná se o písemný dokument, v němž je uvedeno slovní hodnocení hodnotitele. Tento pracovní posudek obsahuje základní data hodnoceného pracovníka, výčet vlastností, které pracovníka charakterizují a ovlivňují jeho pracovní výkon. Popis by měl mít spojitost s pracovními výsledky. Pracovní výsledky mohou být popsány v charakteristice pracovní činnosti (Bedrnová, Nový 1998, s. 349).

1.6.1 Doprovodné metody hodnocení

Pro úplné a objektivní posouzení pracovního hodnocení můžeme ještě využít doprovodných metod. Tyto metody mohou mít pro hodnocení pracovního velký význam. Pro podrobnější popis jsem vybrala metody, se kterými se ve svém povolání nejčastěji setkávám.

Assessment Centre a Development Centre (dále AC/DC)

V této skupině se využívají jak individuální, tak skupinové modelové situace a psychodiagnostické metody. V průběhu těchto hodnocení je více hodnotitelů, zajišťuje to více názorů a větší objektivitu. Tato metoda je poměrně časově náročná, zpravidla trvá 1 den. Výstupem AC/DC je rozsáhlá zpráva. Pro tuto metodu musí být vytvořena matice modelových situací a kompetencí. Tato metoda je velmi efektivní. Dokáže velmi dobře zacílit na potřeby jedince, ale i skupiny, v případě, že se jedná o hodnocení celého týmu. Jednou z mála nevýhod je časová a finanční náročnost (Hroník 2006, s. 63-65).

Sociogram

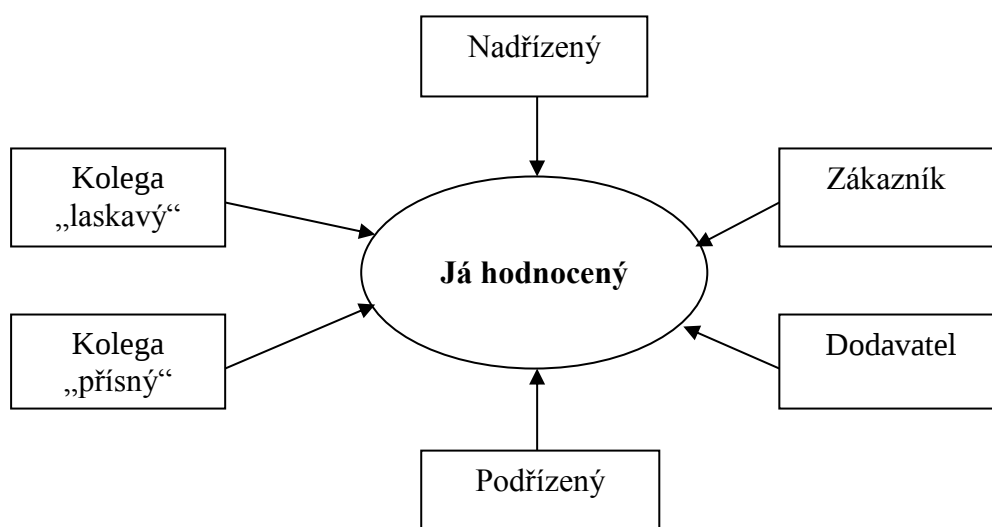
Mnoho z nás může tuto metodu znát z hodnocení prostředí třídy ve škole, kde jsme se setkávali s obrázkem skupiny panáčků a měli jsme vybrat panáčka, který nejvíce odpovídá nám.

Sociogram pro naše využití je také zaměřen na hodnocení vztahů ve skupině. Můžeme se setkat s dvěma podobami. První (klasická podoba) využívá otázek přímých nebo projektivních. Příklady otázek mohou být tyto: Kdo je vám nejvíce sympatický? Kdo má mezi vámi největší autoritu? S kým byste se vydal na nebezpečnou a náročnou cestu za polární kruh? Zpracování trvá přibližně 10 minut a výsledkem je znázornění sítě vztahů a určení sociometrické pozice. Základní sociometrické pozice jsou rozděleny na hlavní a vedlejší role. Druhá podoba sociogramu je na bázi sémantického výběru. Účastníci přidělují ke jménům účastníků symboly a jednotlivé pojmy jsou prezentovány polaritami. Vzniká síť vzdálených a příbuzných voleb. Pro tuto variantu potřebujeme elektrické zpracování. Sociogram je vhodný využít pro rychlou identifikaci vztahů ve skupině (Hroník 2006, s. 69-72).

360° zpětná vazba

Tato metoda je založena a na kritériích, podle kterých hodnotí více hodnotitelů jednoho hodnoceného. Stejně jako DC spočívá na principu vícero očí. Hodnotitelé jsou k hodnocenému v různém vztahu, nadřízený, kolegové, podřízený, (interní) zákazník, (interní) dodavatel a žolík (hodnotitel, kterého si sám hodnocený vybere). Tato forma hodnocení může být ve formě dotazníkové, kde hodnotitelé připisují body, dále pak hodnocení kompetencí (projevů chování), což patří k poněkud zdlouhavé metodě. V neposlední řadě možnost této zpětné vazby v mini verzi. Hodnotitelé zpravidla odpovídají na 3 otevřené otázky a dále pak na 9-12 uzavřených otázek. 360° může mít podobu plně anonymní, částečně anonymní a odkrytou. Pro tuto metodu se využívá elektronické podpory pro její administraci (Hroník 2006, s. 66-69).

Obrázek č. 4: Model 360° zpětné vazby



Hodnocení potenciálu

Hroník uvádí, že prvním krokem k hodnocení potenciálu je vymezení toho, co vlastně rozumíme potenciálem. Potenciál definoval jako trojsložkový:

- Kognitivní předpoklady – rozumová složka potenciálu, která se identifikuje pomocí testů analytických nebo numerických.
- Flexibilita – je to postojová složka potenciálu. Hodnotí se, jak hodnocení reaguje na podněty, do jaké míry je otevřen změně.
- Zaujetí/centralita – emocionální a motivační složka hodnoceného.

Pro hodnocení potenciálu je dobré mít všechny tyto složky, zároveň se doplňují. Tuto metodu je vhodné využít pro určitou skupinu pracovníků a nejčastěji do programu Talents. Často využívá jako doplněk k Development Centre (Hroník 2006, s. 75-76).

Psychologické testy a dotazníky

Psychologické testy a dotazníky poskytují hodnotitelům informace o osobnosti hodnoceného, o jeho vlastnostech a schopnostech, postojích a hodnotách. Pro jejich interpretaci jsou využíváni odborníci – psychologové. Testování může probíhat individuálně nebo skupinově, bývá kombinováno

s pozorováním a rozhovorem, případně je součástí assessment či development centra. Pro manažery a personalisty je důležité specifikovat požadavky na testování. Ke specifikaci požadavků je dobré využít kvalitně zpracované popisy pracovních pozic či kompetenční modely (Pilařová 2008, s. 38).

Závěrem této části bych chtěla citovat Davida Golemana, který ve své knize uvádí: *„Jsou-li lidé přesvědčeni, že jejich neúspěchy jsou způsobeny nějakým nezměnitelným nedostatkem v jejich schopnostech, ztratí naději a přestanou se snažit. Nezapomínejme, že základním přesvědčením na cestě k optimismu je, že nezdary a selhání jsou důsledkem okolností a že je v naší moci tyto okolnosti změnit k lepšímu“* (Goleman 2011, s. 145).

2 Optimalizace stávajícího ročního systému hodnocení

Optimalizace stávajícího systému ročního hodnocení byla provedena na základě rozboru interních dokumentů v ČSOB Pojišťovně, a.s. ve spolupráci s oddělením interního auditu, který se anonymně dotazoval hodnocených i hodnotitelů, workshopů pro vedoucí zaměstnance a shrnutím závěrů a vytvořením SWOT analýzy.

2.1 Charakteristika ČSOB Pojišťovny, a. s.

ČSOB Pojišťovna, a. s. je univerzální pojišťovnou, která patří mezi nejvýznamnější pojišťovací ústavy na českém trhu. Její podíl na trhu dosahoval v roce 2011 necelých 7 % za což se střídavě drží na 4 až 5 místě mezi pojišťovnami na českém trhu. Pojišťovna nabízí bohaté spektrum životních i neživotních pojištění občanům, malým a středním podnikatelům i velkým korporacím.

ČSOB Pojišťovna, a. s. vznikla dne 1. 1. 2003 prodejem mezi IPB Pojišťovnou, a.s. a ČSOB Pojišťovnou, a. s.

IPB Pojišťovna, a. s.

IPB Pojišťovnu, a.s., původně pod názvem Pojišťovna IB, založila v roce 1992 tehdejší Investiční banka, a.s., která zahájila pojišťovací činnost 1. května 1992 prodejem životního a důchodového pojištění. V roce 1994 začala IPB Pojišťovna, a.s. poskytovat úplnou nabídku pojištění majetku a odpovědnosti za škodu pro podniky a společnosti a od roku 1996 přidala pojištění nemovitostí a domácností pro občany za škodu způsobenou provozem vozidla, tzv. povinným ručením.

ČSOB pojišťovna, a.s.

ČSOB Pojišťovna, a.s. původně Chmelařská vzájemná pojišťovna vznikla v roce 1994. Na pojistném trhu začala působit v roce 1996 ve všech oblastech pojistného trhu. Jako jedna z mála pojišťoven se specializovala na zemědělské pojištění. Odpovědnost za škodu z provozu vozidla (povinné ručení) poskytovala od počátku roku 2000. Poměrně důležitý byl pro ČSOB

Pojišťovnu vstup zahraničního strategického partnera KBC Insurance N. V. v roce 1998, aby se v roce 2001 stal jejím majoritním vlastníkem. Na základě této skutečnosti došlo ke změně názvu z Chmelařské pojišťovny na ČSOB Pojišťovnu, a.s.

Současná ČSOB Pojišťovna, a.s. (dále jen ČSOBP)

Díky členství silného partnera dokáže ČSOBP zabezpečit svým klientům nejen stabilitu a rentabilitu vložených prostředků, ale i vysokou kvalitu služeb.

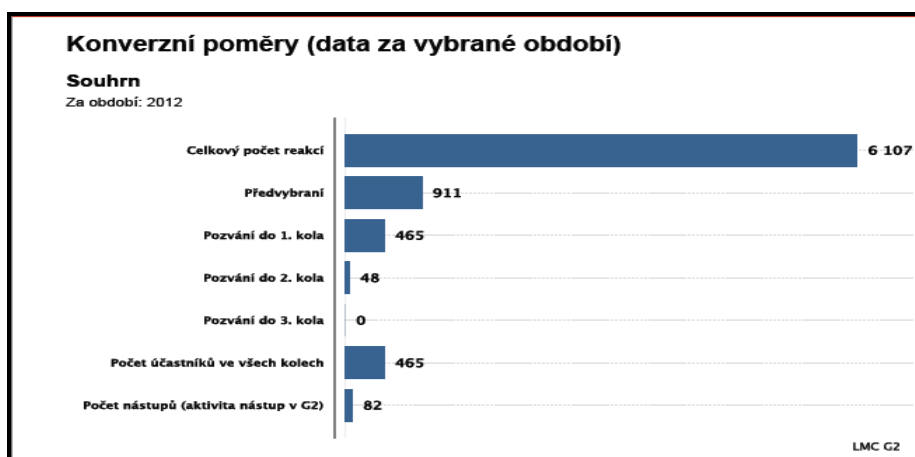
Své dobré postavení a respekt získala také řadou ocenění, z nichž jedním z nich je prvenství v roce 2010 v soutěži Hospodářských novin jako Nejlepší pojišťovna roku 2010.

Obrázek č. 5: Ocenění



Pro své zaměstnance i pro uchazeče o zaměstnání je žádáným zaměstnavatelem, což dokazují také ocenění v soutěži Zaměstnavatel regionu v roce 2011, kde se ČSOBP umístila na 1. místě a v roce 2012 obsadila 2. místo. Dále to dokazuje vysoký počet uchazečů, kteří se hlásí na výběrová řízení.

Obrázek č. 4: Počet přijatých životopisů celkem za rok 2012



V současné době zaměstnává ČSOBP 721 zaměstnanců.

2.2 Systém ročního hodnocení zaměstnanců před optimalizací

Systém ročního hodnocení zaměstnanců se týká všech zaměstnanců ČSOBP. Do hodnocení jsou zahrnuti všichni zaměstnanci, kteří nastoupili do 31. 11. 2011. Formální hodnocení probíhá jedenkrát ročně v předem stanoveném hodnotícím období. Hodnotí se do předem připravených formulářů osobního hodnocení zaměstnance, který se skládá ze 4 stran. Hodnocení nemá pouze formu vyplněného formuláře, ale jde především o to, zastavit se s podřízenými a pohovořit o jejich schopnostech a dovednostech, zhodnotit rok minulý a naplánovat úkoly do dalšího období. Hodnocení zaměstnanců má podobu tří typů formulářů (viz. příloha č. 1):

- Hodnocení zaměstnanců – tarifní zaměstnanci
- Hodnocení manažerů B2, B3, - vedoucí oddělení, vedoucí týmů, regionální ředitelé
- Hodnocení manažerů B-1 – ředitelé odborů

Tento systém vychází především z kompetenčního modelu, což znamená hodnocení dovedností a leadershipu. Každá katalogová pracovní pozice má danou úroveň těchto dovedností.

2. 2. 1 Kompetenční model ročního hodnocení před optimalizací

Jak již bylo výše zmíněno, hodnocení vychází z kompetenčního modelu a hodnot společnosti. U zaměstnanců je nastaveno 8 základních dovedností/kompetencí. U vedoucích pozic 12 kompetencí, 8 se jich shoduje s kompetencemi zaměstnanců, ostatní jsou orientovány na leadership kompetence.

Dovednosti / kompetence zaměstnanci

- *Proaktivita a přijímání změn* – Je iniciativní a aktivně využívá příležitostí. Má obchodní a podnikatelskou dravost (drive) při dosahování cílů, je flexibilní s ohledem na nové nebo měnící se situace a okolnosti.
- *Schopnost dosahovat cílů* – Přijímá stanové cíle. Je orientovaný na cíl, pracuje systematicky, je organizovaný, důsledný. Cíle plní v požadované kvalitě i čase. Na schůzky chodí včas a připravený.
- *Sdílení znalostí a spolupráce* – Umí naslouchat, respektuje osobnost a dovednosti ostatní, aktivně hledá konstruktivní řešení, spolupracuje a sdílí informace s ostatními v týmu, přispívá k vytváření pozitivní atmosféry v týmu. Poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu.
- *Integrita osobnosti, jednání v souladu s cíli, hodnotami společnosti* – Důvěryhodné, poctivé, odpovědné a loajální chování a vystupování. Jeho osobní přístup a vystupování je v souladu s cíli a prioritami etickými standardy ČSOBP.
- *Orientace na zákazníka* – Umí zjišťovat a ověřovat přání a potřeby interních a externích zákazníků a přiměřeně na ně reagovat, klade velký důraz na uspokojení zákazníka a kvalitní zákaznické služby. Buduje dlouhodobé vztahy na základě vzájemné úcty, důvěry a pochopení, pro svůj přístup k řešení potřeb je zákazníkem vyhledáván.
- *Kvalita a produktivita výkonu* – podává přesné, pečlivé, včasné, samostatné, bezchybné výstupy a výkon, je schopen novému přístupu, efektivně využívá čas. Dodržuje požadovanou kvalitu a rozsah práce v určitém limitu.

- *Kvalifikační a odborné předpoklady* – Je formálně způsobilý k výkonu, využívá aktuální poznatky a uplatňuje získané vědomosti a dovednosti. Je schopen prodat „co umí“, prezentovat a sebeprezentovat se.
- *Seberozvoj* - Věnuje úsilí svému profesnímu i osobnímu rozvoji, sebevzdělává se, seznamuje se s novou technikou, s novými procesy. Zná své silné i slabé stránky a pracuje s nimi. Jeho osobní růst je zřetelný.

Dovednosti / kompetence, které mají manažeři v hodnocení navíc

- *Organizační schopnosti* – Má schopnost stanovit priority, efektivně plánovat, organizovat a koordinovat vlastní práci a práci ostatních, účelné využívání zdrojů (čas, capacity, optimalizace nákladů), trvale se snaží o zjednodušení a zrychlení procesů.
- *Schopnost učinit rozhodnutí* – Má odvahu rozhodnout, zaujmout vlastní stanovisko a podstoupit rozumné riziko. Za přijatá rozhodnutí zodpovídá a je ochoten nést důsledky. Je schopen řešit operativní situace a strategické záměry.
- *Teambuilding* – Upřednostňuje zájmy a výsledky týmu nad zájmy jednotlivců, vytváří trvalé mezilidské vztahy, podporuje pozitivní atmosféru.
- *Koncepční schopnosti* – Chápe vztah mezi informacemi, problémy a situacemi, na základě jejich analýz dosahuje kvalitních výstupů, a je schopen důkladně měřit a vážit rizika.
- *Leadreship (people management)* – Projevuje zájem o lidi a dává jim prostor k samostatnosti. Efektivně deleguje úkoly na své podřízené. Zná kvality svých podřízených a umí je motivovat k vysokým výkonům a rozvoji. Průběžně monitoruje výkon a potenciál podřízených. Účinně pracuje se všemi typy motivačních a rozvojových nástrojů na základě individuálních potřeb podřízených. Definiuje jasná očekávání. Průběžně poskytuje citlivým způsobem otevřenou zpětnou vazbu. V hodnocení je transparentní a objektivní.

Požadované (doporučené) úrovně jsou uvedené u každé z pozic. Celkové hodnocení je nastaveno dle škály 1 – 4, vyjadřující úroveň dosahovaných dovedností, a dále doporučené slovní hodnocení formou komentáře tam, kde se požadovaná úroveň liší od současné.

- 1 – rozvinuty jsou pouze dílčí základy kompetencí
- 2 – kompetence jsou rozvinuty na průměrné úrovni
- 3 – kompetence jsou rozvinuty na výrazně nadprůměrné úrovni
- 4 – kompetence jsou rozvinuty na špičkové úrovni

Obsah hodnocení:

1. strana – záhlaví, návrh kariérního plánu (komentář), podpis,
2. strana – hodnocení dovedností manažerem, plán vzdělávacích a školicích akcí,
3. strana – stanovení úkolů
4. strana – sebehodnocení zaměstnance, návrh vzdělávacích akcí

2.2.2 Jakým způsobem hodnocení probíhá

V rámci osobního hodnocení nehodnotí pouze nadřízený, ale zároveň hodnotí také zaměstnanec sám sebe na jiné straně formuláře, kde jsou uvedeny totožné kompetence, které v jejich chování hodnotí jejich nadřízený, ale tentokrát pouze slovně, bez škály. Uvádí komentáře k daným kompetencím, podává návrhy na rozvoj a vzdělávání. Sebehodnocení je alespoň 1 týden předem zasíláno manažerem svému zaměstnanci, který vyplňuje komentáře ke všem daným dovednostem / kompetencím, návrhy na vzdělávání a rozvoj. Toto sebehodnocení slouží nadřízenému jako zpětná vazba, vodítko nejen proto, jak zaměstnanci nastavit kariérní a rozvojový plán.

Armstrong soudí, že hlavní výhodou sebehodnocení je omezování defenzivního chování. Umožňuje pracovníkům převzít iniciativu, vůdčí roli, než aby nad nimi měl převahu jejich nadřízený. V průběhu schůzky to dále napomáhá k vytváření pozitivnější a konstruktivnější diskuze, čímž se více může zaměřit na společné body (problémy) v diskuzi, než na obviňování. Sebehodnocení vede lidi k přemýšlení o potřebách rozvoje, o možnosti

zlepšit výkon a není založeno pouze na názorech manažera (Armstrong 2011, s. 155).

Hodnocení má návaznost na další kariérní návrhy, nominace do programu Talentů (Nástupníků) a Expertů, plán vzdělávání a rozvojových aktivit.

Další částí hodnocení je stanovení pásma. Hodnotíme 3 pásma:

- TOP 20 – tvoří ho nejvýkonnější zaměstnanci, kteří vynikají svou aktivitou, přístupem apod., jsou nejlepší z týmu. Tato kategorie může sloužit jako základna do zařazení do programu Talenti (Nástupníci) a Experti. Počet nesmí překročit 20 % zaměstnanců na divizi.
- Pásma 2 – zpravidla tvoří 70 – 80% ostatních zaměstnanců. Zde jsou zahrnuti ti, kteří potvrzují svoje působení na stávající pozici, je jim navrženo povýšení, či rotace v rámci útvaru, ale i mimo útvar, případně další možnosti, případně další možnosti dle dohody manažera se zaměstnancem.
- Pásma 3 – umístění v tomto pásmu je na rozhodnutí nadřízeného. Podmínkou je vytvoření, nastavení „akčního plánu“ s termínem vedoucím k tomuto zlepšení. Dočasné potvrzení současné pozice pod podmínkou zvládnutí konkrétních cílů v horizontu 3 – 6 měsíců. Možnost přestupu na méně náročnou pozici, případně další možnosti dle dohody manažera se zaměstnancem, v krajním případě červená karta, která vede k rozloučením se zaměstnancem. Umístění může mít také dopad na roční revizi základní mzdy.

U manažerských pozic se dále nastavují klíčové úkoly KPI's, které se týkají jejich dalšího působení.

3 Proces optimalizace ročního hodnocení

Při zjišťování informací ohledně ročního hodnocení jsme spolupracovali s oddělením interního auditu. Protože, jak uvádí Cimbálníková, audit slouží jako nestranné prověřování určité činnosti, procesu. Interní audit se dále orientuje na efektivní využívání zdrojů a dosahování výsledků s ohledem na cíle (Cimbálníková 2009, s. 114).

Vytvořili jsme tedy dva druhy otázek (pro manažery a pro zaměstnance), jejichž anonymní odpovědi pro nás oddělení interního auditu získalo. Otázky byly totožné a týkaly se názoru na roční hodnocení zaměstnanců a zda si oslovení myslí, že slouží k vyjasnění kariérního postupu zaměstnance.

Nejčastější názory a postoje směrem k ročnímu hodnocení se týkaly níže uvedených problematik:

Negativa

- Nutné administrativní zlo, byrokratická záležitost.
- Zaměstnanci nevidí žádný přínos.
- Hodnocení zaměstnance by mělo probíhat daleko pravidelněji a ne pouze 1x za rok.
- Zbytečně rozsáhlá a často se opakující témata v hodnocení, některé formulace jsou nesrozumitelné.
- Nesplňuje funkci kariérního plánu, na některých pozicích není kam rotovat.
- Formuláře nejsou uživatelsky přívětivé.
- Hodnocení dlouholetých zaměstnanců na rutinních pozicích nemá příliš význam.
- Spíše formální výstup.

Pozitiva

- Provázanost s možností návrhů na školicí akce.

Z průzkumu dále vyplynulo, že manažeři obecně jsou více spokojeni s formou hodnocení než samotní zaměstnanci.

Díky dotazování interního auditu a jejich doporučení a také díky neformálním rozhovorům s některými manažery a zaměstnanci jsem shrnula tuto problematiku do SWOT analýzy. Swot analýza by nám měla posloužit jako vhodný nástroj pro zjištění současného stavu.

Jak uvádí Cimbálníková, swot analýza určuje směr rozvoje (Cimbálníková 2009, s. 57 – 58).

SWOT je zkratka počátečních písmen anglických slov strenghts – silné stránky, weaknesses – slabé stránky, opportunities – příležitosti a threats – hrozby.

Silné stránky jsou pozitivní vnitřní podmínky – Co organizace dobře zvládá? **Slabé stránky** jsou naopak negativními vnitřními podmínkami a tedy – Co organizace nezvládá? **Příležitosti** jsou současné příznivé nebo budoucí podmínky vnějšího prostředí – Jaké možnosti nabízí vnější prostředí? A v neposlední řadě **hrozby**, tedy nepříznivé současné nebo budoucí podmínky vnějšího prostředí – Jaké hrozby vnější prostředí obsahuje?

Vnitřní prostředí

S - Silné stránky	W - Slabé stránky
• Podpora nejvyššího vedení společnosti • Součást manažerských úkolů (vázané roční odměny) • Dostatečná časová dotace pro manažery • Identifikace talentů (nástupníků) a expertů společnosti	• Formálnost hodnocení • Složitý a dlouhý formulář (mnoho otázek, nepochopení kompetencí) • Částečná využitelnost • Nízká motivace na pozicích, kde již nelze postoupit • Nechut' k hodnocení zaměstnanců na rutinních pozicích (máme širokou škálu pozic od rutinních po odbornější) • Nemožnost kontroly provedení • Slabá softwarová podpora (nemáme program na vypracování, pouze xls soubor)
+	-

O - Příležitosti	T - Hrozby
• Motivace zaměstnanců • Motivace odborů • Motivace vedení společnosti • Vyšší spolupodílení se zaměstnanců a vedení na vytváření optimalizace stávajícího hodnocení • Využití informací z hodnocení pro další informace o zaměstnanci (pro další vzdělání, rozvoj kariéry, rotace zaměstnanců)	• Strach ze změny • Demotivace vedení (proč dělat hodnocení? Nepochopení smyslu hodnocení). • Demotivace zaměstnanců (formální přístup) • Neprovedení hodnocení • Neztotožnění s vedením společnosti • Nedostatečné zapojení managementu společnosti do procesu hodnocení • Zahlcení managementu provozní agendou

Vnější prostředí

Koubek uvádí, že řízení pracovního výkonu musí být co nejpraktičtější. Je označováno anglickým výrazem „user friendly“. To znamená:

- musí být co nejjednodušší,
- co nejméně papírování, být nejméně byrokratická,
- přispívat k tomu, aby se zaměstnanci v jejím rámci cítili pohodlně, aby jim nepřidělával zbytečné starosti,
- musí řešit problémy a nikoli je vytvářet,
- musí sloužit skutečným potřebám manažerů, pracovníků a organizace, nesmí u nikoho vyvolávat pocit, že jde o skutečné plýtvání časem,
- u pracovníků nesmí vyvolávat pocit, že je to něco, co směřuje proti jejich zájmům,
- u manažerů pak nesmí vyvolávat pocit, že přicházejí o své pravomoci a svou autoritu (Koubek 2004, s. 177-178).

3.1 Hlavní změny v ročním hodnocení

Na základě získaných informací a stanovení swot analýzy byla svolána na odboru lidských zdrojů schůzka čtyřčlenného týmu – ředitel odboru lidských zdrojů, pracovník odpovědný za odměňování, pracovnice (nyní na

rodičovské dovolené) odpovídající za hodnocení zaměstnanců a řízení kariéry a já, jakožto hlavní recruiter a nyní i zastupující kolegyni na rodičovské dovolené.

Hlavním cílem schůzky bylo probrat problematická místa ve stávajícím hodnocení a nalézt možná řešení, které bychom mohli představit manažerům na workshopu a v případě připomínek s nimi dále pracovat tak, aby se roční hodnocení mohlo spustit.

Hlavním cílem (dle metody SMART) bylo: Vytvořit a aplikovat nový optimalizovaný proces ročního hodnocení.

Cimbálníková uvádí metodu SMART jako pravidlo pro správné formulování a definování cílů. Je charakteristické používáním aktivních sloves.

- S (specific) – specifický (v množství, kvalitě a času)
- M (measurable) – měřitelný (má jednotku měření)
- A (agreed) – akceptovatelný (pracovníci a okolí s ním souhlasí)
- R (realistic) – reálný (musí být dosažitelný)
- T (trackable) – sledovatelný, termínovaný (lze sledovat jeho plnění, např. v čase) (Cimbálníková 2009, s. 60).

Hlavní problémy, nad kterými jsme se zamýšleli, byly:

- Složitost a velký rozsah hodnocení – hodnocení zaměstnanci jsou často demotivováni neustálým vyplňováním sebehodnocení. Utápí se v ne příliš jednoznačné formulaci daných kompetencí. Zároveň zaměstnanci, kteří jsou již několik let na rutinních pozicích, nechápou význam činnosti, proč mají každý rok hodnotit to samé, když se nemají kam posouvat. Často se tedy stává, že sebehodnocení nevyplní nebo zkopírují z předešlých let.
- Přílišná formálnost – někteří z manažerů hodnotí své zaměstnance pouze 1x za rok. Schůzka poté působí jako příliš formální – splnění úkolu manažera.
- Co s dlouholetými zaměstnanci na rutinní pozicích, hodnotit je každý rok? – někteří ze zaměstnanců nemají možnost rotace, kariérního růstu,

jsou spokojeni na svých pozicích, práci odvádějí v požadované kvalitě, na pracovní činnosti není co vylepšovat. Sebehodnocení berou jako nutné zlo.

Závěry z proběhlé porady odboru lidských zdrojů:

- Zkrátit formulář na 2 strany.
- Vytvořit uživatelsky přívětivější formu hodnocení.
- Změnit sebehodnocení – vyspecifikovat 3 otázky na téma – co se zaměstnanci povedlo, v čem vidí prostor pro zlepšení, jaké nástroje k tomu potřebuje (školení), co by udělal jinak, kdyby mohl.
- V případě dlouholetých zaměstnanců na rutinních pozicích je možnost dobrovolného hodnocení kompetencí manažery pouze v tom případě, kde manažer vidí u zaměstnance prostor pro zlepšení, či chce-li vyzdvihnout jeho přístup. Nicméně manažerům doporučíme, že i dlouholetí zaměstnanci na rutinních pozicích si zaslouží být hodnoceni. U nových zaměstnanců či při rotaci zaměstnance je hodnocení kompetencí povinností manažera.
- KPI's pro hodnocení zaměstnanců dobrovolné, u manažerů povinné.
- Změna v označení z Talentu na Nástupník.
- Nástupník a Expert – pokud bude někdo ze zaměstnanců navržen, bude muset jeho nadřízený obhájit důvody pro zařazení (dílní činnosti, v kterých zaměstnanec vyniká, jaký to pro něj bude mít přínos).
- Vytvoření pouze 2 typů formulářů:
 - a) pro tarifní zaměstnance, vedoucí týmů, vedoucí oddělení a regionální ředitele,
 - b) pro ředitele odborů B-1.
- Do hodnocení jsou zahrnuti i ti zaměstnanci, kteří nastoupili do 30. září předcházejícího kalendářního roku.
- Termín hodnocení hodnocení je pevně stanoven od 2. ledna - 15. března 2013.

Během změn v hodnocení přišly také změny z vedení společnosti

(z Belgie) a místo kompetencí nám byla představena nová koncepce hodnot PERLA, která se promítla do budoucí podoby hodnocení. Tato Perla byla vytvořena v rámci nové strategie společnosti, kde klient je na 1. místě a zároveň byl vyhlášen „Rok klienta“. Název Perla (Pearl) je převzato z anglického originálu a znamená: P (performance) – výkonnosti, E (empowerment) – posilujeme profesionalitu, A (accountability) – přijímáme odpovědnost, R (responsiveness) – vnímavost a vstřícnost, L (local embeddedness) - odpovědnost a stabilita. Částečně se tím zjednodušila forma hodnocení, kde nových hodnot je 5 a jsou stejné jak pro tarifní zaměstnance, tak pro manažery společnosti. Proto jsme se rozhodli, že pro tento rok bude hodnocení dovedností, postojů a chování v rámci nově stanovených hodnot ČSOBP povinné i pro dlouholeté zaměstnance na rutinních pozicích. U hodnot již nebude požadovaný kvalifikační stupeň.

Jak uvádí Pauknerová a kol., hodnoty jsou odrazem významnosti, důležitosti určité kvality předmětů a jevů. Dotýkají se nejrozličnějších stránek pracovního i osobního života členů pracovní skupiny, zvláště:

- obsahu a charakteru vykonávané práce,
- míry pracovního nasazení,
- odměňování za práci,
- složitého komplexu pracovních podmínek,
- oblasti pracovních a životních perspektiv jak pracovní skupiny jako celku, tak jejich jednotlivých členů.

Hodnotová orientace je jedním z významných regulátorů veškeré činnosti jednotlivých pracovníků i celých pracovních skupin (Pauknerová a kol. 2006, s. 206-207).

Nové hodnoty společnosti, které tedy nyní zastoupily kompetence, jsou představeny v této podobě:

- Orientace na výkon – klient je pro něj na prvním místě. Plní stanovené cíle a úkoly. Neustále zvyšuje kvalitu poskytovaných služeb. Je ochoten pracovat více než průměrně. Aktivně pracuje na osobním rozvoji.

- **Jednáme s respektem** – jedná s respektem vůči našim klientům i kolegům. Váží si lidí pro to, co dělají a kým jsou. Při jednání s lidmi vychází z vlastní důstojnosti. Poskytuje služby ostatním tak, jak by chtěl, aby ostatní poskytovali služby jemu.
- **Přijímáme odpovědnost** – přijímá osobní odpovědnost za plnění úkolů a výsledky své práce. Je schopen rozhodnout a přijmout odpovědnost za svá rozhodnutí. Chová se ke klientovi eticky, transparentně a důvěryhodně.
- **Nasloucháme a reagujeme** (vnímavost a vstřícnost) – je otevřený, vnímavý a připraven reagovat na návrhy, požadavky a přání našich klientů, našeho managementu, kolegů a kolegů z finanční skupiny. Ochotně řeší návrhy, přání a žádosti o pomoc, je nezaulatý a tolerantní.
- **Předáváme pravomoc** – disponuje dostatečnou flexibilitou, odborností a schopností ubezpečit naše klienty, že si kupují jedinečné služby. Zvyšuje svou odbornost a přijímá od manažerů větší odpovědnost. Manažer posiluje profesionalitu a kreativitu zaměstnanců a vyzývá je ke spolupráci. Delegováním vytváří prostor pro vyšší osobní přínos a seberealizaci zaměstnanců.

Tato nová koncepce ročního hodnocení byla prodiskutována s manažery a až na drobné připomínky byla přijata kladně.

Dalším krokem odboru lidských zdrojů byla příprava a realizace workshopu pro všechny vedoucí zaměstnance, kterým byl představen nový koncept optimalizace ročního hodnocení, a dále možnost získání informací pro ty, kteří hodnotí poprvé, či chtějí pomoci s tím, jak správně hodnotit zaměstnance. Součástí workshopu bylo tedy také proškolení zaměstnanců pro přípravu na hodnoticí rozhovor, samotný akt hodnoticího rozhovoru, cíl a přínos.

3.2 Cíl ročního hodnocení zaměstnanců

Osobní hodnocení zaměstnanců a manažerů ČSOBP má za účel naplnění stanovených cílů, kterými jsou:

- zlepšení komunikace mezi nadřízeným a podřízeným,
- porovnání kvality zaměstnanců (manažerů) navzájem v rámci širších skupin,
- nastavení pravidel pro objektivnější (porovnatelnější) odměňování,
- umožnění zaměstnanci a manažerovi vyjádřit se k vlastním profesním a kariérním očekáváním nezávisle na stanovisku nadřízeného,
- vyjasnění další profesní a kariérní perspektivy v horizontu jednoho roku, včetně naplánování vzdělávání,
- identifikování Nástupníků, Expertů,
- zvýšení efektivity vzdělávacích procesů, tréninků, školení,
- případně i cíleně dohodnout a stanovit úkoly na další rok,
- využívat celý proces hodnocení, jako nástroje jednotného prosazování firemních hodnot, manažerských požadavků na řízení procesů, přístupů ke klientům, ale zejména na vedení lidí.

Osobní hodnocení zaměstnanců a manažerů ČSPBP je zaměřeno především na:

- hodnocení postojů a chování, které vychází z hodnot ČSOBP,
- slovní hodnocení – formou komentáře,
- zpětnou vazbu,
- plánování vzdělávání a kariérních možností.

3.3 Postup při osobním hodnocení zaměstnanců v ČSOBP

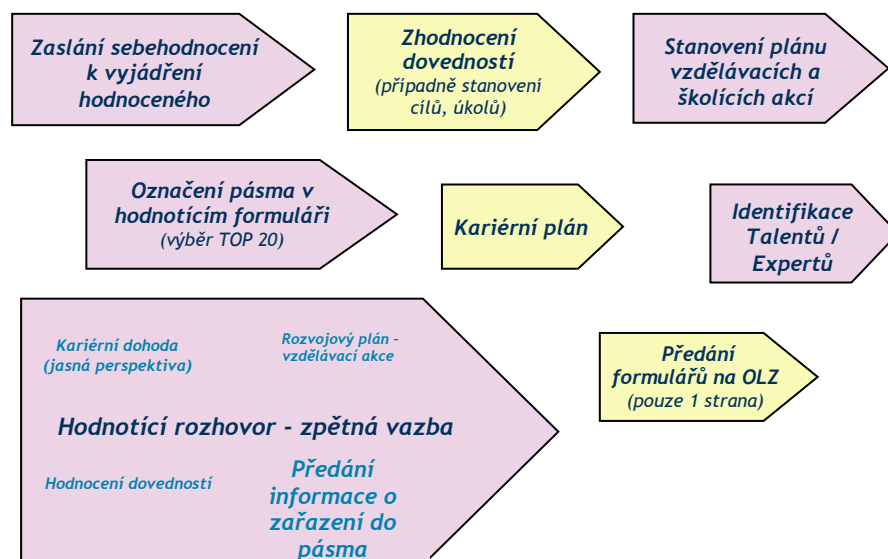
Postup při osobním hodnocení se skládá z několika kroků, které jsou specifikovány v každé části hodnocení. Dále platí níže uvedené body:

- a) povinné proškolení hodnotitelů před provedením prvního osobního hodnocení,
- b) předání listu sebehodnocení hodnocenému minimálně 1 týden před stanoveným termínem osobního hodnocení,

- c) vrácení vyplněného listu sebehodnocení hodnotiteli nejméně 2 dny před termínem osobního hodnocení,
- d) příprava hodnotitele na osobní hodnocení,
- e) provedení osobního hodnocení osobním rozhovorem,
- f) seznámení se s hodnocením a přijetí úkolů a cílů potvrdí hodnotitel i hodnocený svým podpisem na 1. straně listinné podoby hodnotícího formuláře,
- g) hodnotitel uloží do adresáře Hodnocení do složky svého útvaru (případně i zašle e-mailem pověřenému zaměstnanci odboru lidských zdrojů),
- h) úschova záznamového listu u hodnotitele a předání jedné kopie hodnocenému druhé kopie zaměstnanci odboru lidských zdrojů.
- i) V případě, že zaměstnanec rotuje před hodnocením do jiného útvaru, je za hodnocení zodpovědný aktuální vedoucí zaměstnanec.

Současný nadřízený vedoucí zaměstnanec od minulého nadřízeného vedoucího zaměstnance vyžádá hodnocení za uplynulé období.

Obrázek č. 6: Schéma hodnocení



(Zdroj: přepracováno dle interních dokumentů ČSOB Pojišťovny)

3.4 Hodnoticí rozhovor

- Termín a místo schůzky pro poskytnutí zpětné vazby o výsledcích hodnocení jednotlivců sděluje nadřízený vedoucí zaměstnanec.
- V rámci volného rozhovoru prodiskutují hodnocení výkonnosti, potenciálu, zařazení do pásma (TOP 20, pásmo 2, pásmo 3) a jejich předpokládaným promítnutím do dalších oblastí upozorní na silné a slabé stránky hodnoceného.
- Objasní vzájemnou představu kariérních perspektiv, eventuálně dohodne podmínky jejich realizace s cílem vzájemné dohody (rotace, povýšení, potvrzení stávající pozice, přestup na méně náročnou pozici, či jiné možnosti).
- Stanoví po diskuzi s hodnoceným Rozvojový plán k zabezpečení klíčových úkolů, profesního zdokonalení a k dosažení žádoucího zlepšení klíčových manažerských schopností (platí pro zaměstnance, kteří jsou pověřeni vedením jiných zaměstnanců).
- Zadá hodnocenému konkrétní klíčové úkoly (KPI) na další období a dohodne podmínky a předpoklady pro jejich splnění (zpravidla ve 4 kategoriích – finance, klienti, procesy, lidé), (platí pro hodnocení zaměstnanců na úrovni ředitelů odborů a regionálních ředitelů).
- Umožní hodnocenému vyjádřit se ke všem důležitým otázkám hodnocení, zadávaným pracovním úkolům i možnostem dalšího rozvoje.
- Hodnocený může poskytnout hodnotiteli i důležitou zpětnou vazbu pro efektivní řízení útvaru.
- Potvrdí (hodnotitel zaměstnanců i hodnocený zaměstnanec) podpisem seznámení a souhlas s hodnocením a v případě vedoucích zaměstnanců klíčových úkolů.
- Hodnotitel předá hodnocenému písemnou verzi hodnoticího formuláře.

3.4.1 Příprava na hodnoticí rozhovor

Úkolem odboru lidských zdrojů v naší společnosti je poskytnout pomocnou ruku při přípravě na vedení hodnoticího rozhovoru. Snažíme se

tedy vedoucím pracovníkům poskytnou cenné rady, jak se připravit na hodnoticí pohovor a samozřejmě, jak postupovat při samotném aktu. Příprava na hodnoticí rozhovor má vliv na jeho účinnost. Díky přípravě budou jednotlivé části rozhovoru na sebe navazovat a nedojde tak k odbíhání od tématu. Tím, že dáme zaměstnanci prostor písemně se sebehodnotit včetně vlastních očekávání k dalšímu kariérnímu a profesnímu rozvoji, získáme důležitý podklad pro rozhovor a cenné informace, které pomohou nastínit cestu hodnoticího rozhovoru. Tyto informace byly součástí workshopu.

- Přizpůsobte podmínky rozhovoru – čas, klid, prostředí. Udělejte si dostatek času, stanovte termín a potvrďte jej s hodnoceným zaměstnancem nejméně týden předem. Projednávat budete věci citlivé, je proto důležité, aby obě strany měly čas k vyjádření a nemyslely přitom na další následující schůzku.
- Stanovte si cíl hodnocení a zopakujte kritéria – pro sebe i pro svého zaměstnance. Co chcete změnit, co má být do budoucna jinak, cíl má být srozumitelný, jasně definovatelný a měřitelný.
- Připravte a prostudujte si podklady pro hodnocení (např. formulář z minulých let, záznam z klíčových událostí v průběhu roku, záznamy o zvýšení platu či poskytnutých odměnách za odvedenou práci).
- Formulujte, čeho chcete hodnoticím rozhovorem dosáhnout – sepište si body pro diskusi, co chcete říci.
- Definujte možná citlivá místa hodnoticího rozhovoru – vyhněte se tak nepříjemným překvapením.

3.4.2 Realizace rozhovoru

Atmosféra rozhovoru by měla být otevřená a přátelská. To znamená, že partnerská, kolegiální rovina umožní snáze se dohodnout na cílech, změnách a dílčích krocích, jak změny dosáhnout. Často se doporučuje neutrální půda (tedy nikoli v kanceláři nadřízeného a kanceláři hodnoceného). Bohužel ne vždy to jde zajistit. Je dobré uspořádat rozhovor na klidném a ničím nerušeném místě.

Když komunikujete vy jako hodnotitel...:

- Více mluví hodnocený než hodnotitel – dejte hodnocenému prostor.
- Důvěra – hodnocení může přinést užitek hodnotiteli i hodnocenému.
- Obsah zpětné vazby sdělujeme věcně – nepouštíme se do emocí.
- Začínáme vždy pozitivně – nejprve vypíchneme silné stránky hodnoceného a poté sdělujeme negativa.
- Být co nejkonkrétnější, zaměřit se na fakta – dokládáme svá tvrzení, používáme příklady, které jsou ověřitelné.
- Ohlédnutí se za uplynulým obdobím, poskytnout zpětnou vazbu.
- Navrhněte, co chcete změnit – co chcete udělat, rozvojový plán.
- Ověřovat si, zda druhá strana rozumí tomu, co je jí sdělováno.

Když komunikuje hodnocený...:

- Zaměstnanec by měl mít prostor k posouzení vlastní práce.
- Hodnotitel zhodnotí dosažené výsledky, pracovní postoje a schopnosti.
- Vyhýbáme se hodnocení osobnosti člověka, hodnotíme projevy, důsledky jeho chování. Držíme se popisu chování, ne kritice osobnosti.
- Slabé stránky formulujeme jako rezervy, možnosti ke zlepšení.

V průběhu rozhovoru mohou pomoci vhodné otázky:

Povzbuzující otázky	Otázky orientované do budoucna
Kde vidíte vaši sílu? Na co jste pyšný? Co vám vyhovuje, v čem se cítíte opravdu silný? Co se vám v minulém roce podařilo?	Kde vidíte možnost ke zlepšení? Co se vám ještě nedaří? V čem se sebou ještě nejste spokojen? Co byste mohl udělat ještě lépe?

V případě, když se zdá, že rozhovor vážne, je dobré zachovat si chladnou hlavu. Nereagovat na invektivy, nenechat se vtáhnout do emočního vyjednávání.

Pokud situace vážne, mohou pomoci následující reakce na danou situaci:

Situace	Možné odpovědi
<i>Výtky, kritika:</i> „To jste mi měl přece říci již dávno!“ „Pro to jsem neměl vytvořené podmínky.“	Vidím, že vás to rozladilo. Chápu, co mi říkáte. Rozumím tomu, co říkáte.
<i>Obrana, výmluvy:</i> „Ale vždyť své cíle plním“. „Já jsem chtěl, ale nemohl jsem, protože...“	Jakou formu zpětné vazby pro příště preferujete? V jakém časovém horizontu?
<i>Popření:</i> „Takový já rozhodně nejsem.“ „Tak se nikdy nechovám.“	Jaké podmínky byste konkrétně potřeboval pro zlepšení svých výkonů?
<i>Znehodnocování, zlehčování</i> „Na základě jednoho dotazníčku přece nemůžete říci, že...“	Co konkrétně vám bránilo ve splnění...? V čem vidíte příčinu?
Pochybnosti o validitě „To byla jiná situace, v reálu se chovám jinak.“	Co můžeme konkrétně do budoucna udělat společně proto, aby výsledky byly lepší?

Orientace na budoucnost a motivace usiluje o přijetí cílů nastavených nadřízeným pracovníkem.

- Hodnotitel prodiskutuje zařazení zaměstnance do vzdělávacích a rozvojových aktivit nejen na základě kariérního plánu, potřeb útvaru, kladených na danou pozici, ale i s přihlédnutím k již absolvovaným školením.
- Možno upravit a podepsat závěry z hodnocení.
- Vše se nemusí vyřešit na místě – obě strany mají právo na rozhodnutí.

Možné otázky, které mohou pomoci:

Otevřené otázky:	Jakou máte představu? Co má být příště jinak? Co chcete pro příště změnit? Co ještě můžete zkusit? Mohu Vám nějak pomoci?
Naslouchání:	Chápu, vidím, rozumím, slyším.
Společná orientace do budoucnosti:	Můžeme, uděláme, domluvíme se.

Armstrong vytvořil svou vlastní baterii otázek za účelem zkoumání a posuzování pracovního výkonu. Tyto otázky vedou pracovníky k tomu, aby se hodnocení ujalo vedení a hodnotitelé vhodným způsobem reagují. Zároveň doporučuje vyhýbat se konfrontaci, tedy nesouhlasu s názory pracovníka a pokládat vhodné otázky za účelem bližšího vysvětlení.

Otázky dle Armstronga – manažer hovoří se zaměstnancem:

Jak se vám podle vašeho mínění v práci dařilo? Jaké jsou podle vás vaše silné stránky? Co máte na své práci nejraději a co se vám líbí nejméně? Proč se vám podle vašeho mínění v práci dařilo? Proč se vám podle vašeho mínění nepodařilo ten cíl splnit?

Proč to tak cítíte? Proč se to podle vás stalo? Vzal jste v úvahu takovou událost? Informace, které mám, svědčí o tom, že jste v případě konkrétního úkolu, na němž jsme se loni dohodli, dost důsledně neplnil standard výkonu. Tady jsou některé příklady. Jak k tomu došlo? Myslíte si, že existují ještě nějaké příčiny tohoto problému? Myslíte si, že jste k tomuto problému přispěl? Existují ještě nějaké jiné záležitosti nebo problémy, které jste nezmínil? Jak zajistíme, aby se tento problém v budoucnosti opět neobjevil? (Armstrong 2011, s. 159).

Hroník dále uvádí příklady, které do zpětné vazby nepatří. Upozorňuje především na metodu „Sendvič“. Tato metoda je založena na tom, že nejdříve bychom měli říci něco pozitivního a pak přejít k sdělení negativnímu, které je to hlavní. Na závěr říci opět něco pozitivního. Tato metoda deformuje zpětnou vazbu hned několikrát:

- Snižuje váhu čehokoli pozitivně vyjádřeného – finta k vyjádření něčeho negativního.
- Pozitivní informaci je třeba říci ihned a ne si ji schovávat na to, aby ji bylo možno spojit s negativní.
- Umenšuje význam a váhu negativní informace (Hroník 2006, s. 53).

3.5 Následné aktivity navazující na hodnocení

Hodnocení zaměstnanců nekončí termínem 15. března. 2013. Na výsledky navazuje mnoho dalších činností. Součástí hodnocení je také plán

vzdělávání. Zaměstnanci si tak mají možnost vybrat z uvedené nabídky vzdělávacích aktivit. U vedoucích pozic je nabídka rozšířena o manažerská témata. Co se týká jiných návrhů, je nutné je specifikovat co nejkonkrétněji. Ne všechny aktivity, které zaměstnance požaduje, je možné uspokojit. Vždy záleží na domluvě s manažerem, na jeho kariérním rozvojovém plánu, potřebách útvaru, požadavcích kladených na danou pozici a také na přihlédnutí k již absolvovaným kurzům.

Další návazností po odevzdání hodnocení je realizace kariérních návrhů. Následují tedy rozhovory se zaměstnanci navrženými na rotaci povýšení a s jejich nadřízenými. Zároveň dochází k revizi nominací do programu Nástupníků a Expertů a odsouhlasení finálního seznamu. Dále pak kariérní plánování a realizace vzdělávacích požadavků a následná práce s Nástupníky a Experty.

Hodnocení zaměstnanců dále navazuje na odměňování. Termín pro zvýšení platů zaměstnanců je stanoven na 1.7. Před tímto termínem se připravují seznamy zaměstnanců, kterým se navýší mzda. Navýšení mzdy se vždy komunikuje s odborem lidských zdrojů, který také přihlíží k hodnocení. V případě, že zaměstnanec byl v hodnocení zařazen do třetího pásma, postup na méně náročnou pozici – nemá nárok na navýšení mzdy. Zvyšování mezd ve společnosti ČSOBP není plošné.

3.6 Evaluační systém hodnocení

Před optimalizací systému hodnocení jsme spolupracovali s oddělením interního auditu, které nám poskytlo informace potřebné ke změně. Nyní, během celého procesu hodnocení sbíráme a zapisujeme připomínky k novému systému, které nám v příštím období hodnocení pomohou ještě proces vylepšit.

Jak uvádí Armstrong, nejlepší metodou monitorování a vyhodnocování je ptát se manažerů a pracovníků (Armstrong 2011, s. 307).

Bohužel před odevzdáním bakalářské práce není ještě ukončen a vyhodnocen celý proces. Mohu pouze citovat názory, které jsem měla možnost během procesu zjistit. Ve většině případů jsem se setkala s kladným postojem k optimalizovanému procesu. Zaměstnanci i manažeri

oceňují především kratší verzi hodnocení a dále srozumitelnější a lépe uchopitelnější systém hodnocení chování v souladu s nově nastavenými hodnotami společnosti. Drobné připomínky byly k problému s administrací formátu, ve kterém se formulář nachází.

Po ukončení procesu dojde k vyhodnocení všech zaměstnanců a reportingu vedení společnosti. Přehled bude obsahovat následující data, se kterými se bude i nadále pracovat:

- rozložení zaměstnanců do pásem, počet zaměstnanců,
- počet zaměstnanců navržených na rotaci, povýšení, převedení na méně náročnou pozici,
- počet zaměstnanců navržených ve skupině Experti, Nástupníci,
- rozložení pásem a kariérních plánů dle jednotlivých divizí a odborech.

Armstrong dále doporučuje zhodnotit, jakým způsobem byli zaměstnanci hodnoceni. Jako příklad uvádí zorganizovat anketu požadující od pracovníků důvěrně zodpovědět otázky týkající se jejich setkání za účelem zkoumání. Otázky by mohly být formulovány takto: Jak vedl váš manažer setkání za účelem zkoumání a posuzování pracovního výkonu. Existují nějaké konkrétní aspekty způsobu, jakým byla celá akce prováděna, které by bylo možné zlepšit? Jak jste se na konci všeho cítil? Jak jste v tomto okamžiku smýšlel o své práci a o výzvách, které před vámi stojí? Kolik pomoci se vám od vašeho manažera dostalo při rozvíjení vašich dovedností? Výsledky této ankety doporučuje předat jednotlivým manažerům a jejich nadřízeným. Mohou posloužit pro další kroky spočívající s vedením, koučováním nebo formálním vzděláváním (Armstrong 2011, s. 152-153).

Pro vedení hodnocení by nám v blízké době mohlo posloužit plošné hodnocení manažerů, které se chystá během léta 2013. Jeho obsahem bude jak Development centrum, tak 360° nebo 180° zpětná vazba.

Závěr

Společnost ČSOB Pojišťovna, a.s., je společností o 720 zaměstnancích. Je významným hráčem nejen v oblasti pojišťovnictví. S neustále se měnícími se podmínkami na tuzemském trhu a silnou konkurencí musí svým přístupem ke klientovi zvyšovat kvalitu své práce. Stejným způsobem se neustále mění svět lidí a práce. Zvyšují se požadavky na dané profese a často se zaměřuje na výkon a kvalitu, načež se ne příliš ohlíží po lidské práci. Z mnoha pozic, které se u nás ve společnosti objevují, nelze žádnou vyloučit. I ta nejméně profesně náročná pozice je součástí řetízku, který nás spojuje. Vyloučíme-li činnost paní na podatelně z procesu důležitých činností ve společnosti, budeme si muset třídit poštu sami, což v takovém množství pošty, které chodí do pojišťovny, není úplně zanedbatelné. A proto i takovéto činnosti dámy, která celý den třídí a eviduje poštu, potřebují ocenit. Neformální ocenění by mělo být nedílnou součástí manažerských dovedností. Každý je rád, pokud ho čas od času někdo slovně podpoří či pochválí. Co se týká formálního hodnocení, je přínosné pro své závěry, které mají návaznost na další vývoj zaměstnance. Tyto závěry pomohou vedení společnosti a zaměstnancům odboru lidských zdrojů zjistit potenciál zaměstnanců, jejich potřeby, slabé a silné stránky a zároveň zájem o možnost naučit se novou dovednost. A protože máme ve společnosti všichni stejný cíl, mohou nám tyto závěry pomoci těmto cílům dosáhnout.

Proces hodnocení není jednoduchý jak pro manažery, tak pro hodnocené. Mnoho lidí má problém k ohodnocení své práce zaujmout nějaký postoj. Zároveň to není jednoduchá činnost ani pro manažery z hlediska náročného administrativního procesu a časové dotace v případě vícečlenného týmu.

V průběhu vypracování bakalářské diplomové práce jsem si uvědomila složitost a úskalí spojená s původním typem ročního hodnocení zaměstnanců. Častokrát k hodnocení ani nedošlo nebo probíhalo po telefonu či při rychlé schůzce.

Vzhledem ke složité problematice jsem práci rozdělila do tří kapitol. V první kapitole definuji základní pojmy, které se vztahují k řízení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a jeho procesu a hodnocení zaměstnanců, kde se snažím popsat rozdíl mezi nimi. K pochopení této kapitoly dále definuji širší rozměr těchto problematik a následné souvislosti, které jsou s těmito termíny spjaty. Také definuji možné metody hodnocení pracovníků, které lze využít v takovém druhu instituce, v které pracuji.

Druhá kapitola je věnována charakteristice ČSOB Pojišťovně, a.s., historii, představuje společnost jako zaměstnavatele a dále popisuje proces ročního hodnocení zaměstnanců před jeho optimalizací.

Závěrečná, třetí kapitola bakalářské práce, je věnována samotnému procesu optimalizace stávajícího ročního hodnocení ve společnosti ČSOB Pojišťovna, a.s. Následující podkapitola se věnuje optimalizaci stávajícího procesu. Zabývám se swot analýzou na základě získaných informací a závěrů z pracovních schůzek zaměstnanců odboru lidských zdrojů. Celý nový koncept ročního hodnocení představuji v další části společně s cílem hodnocení. V neposlední řadě se také věnuji hodnoticímu rozhovoru a vhodným doporučením, kterých by se hodnotitelé měli držet při jeho realizaci. Poslední část je věnována evaluaci nově optimalizovaného systému hodnocení.

Jsem si vědoma toho, že proces ročního hodnocení zaměstnanců je běh na dlouhou trať a každým rokem bude co vylepšovat. Tento rok však došlo k poměrně zásadním změnám v hodnocení, které vedly k větší spolupráci hodnotitelů a odboru lidských zdrojů. Důležitou součástí ročního hodnocení je respektovat ho a věřit, že má smysl.

„Až zemřeme, nebudeme si moci vzít s sebou nic, pouze semena své celoživotní práce a duchovní znalosti.“ Dalajlama

Anotace

Příjmení a jméno autora: Mgr. Pavla Žemličková

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta

Název diplomové práce: Optimalizace ročního hodnocení zaměstnanců

Počet znaků: 72624

Počet příloh: 3

Počet titulů použité literatury: 16

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovního výkonu, firemní hodnoty, kompetence, neformální hodnocení, formální hodnocení, kritéria pracovního výkonu, hodnoticí rozhovor, hodnotitel, hodnocený, hodnoticí formulář, hodnoty společnosti.

Cílem této bakalářské diplomové práce je pomocí teoretických východisek analýzy zhodnotit současný stav ročního hodnocení zaměstnanců. Zjistit nedostatky v hodnocení a na jejich základě stávající stav optimalizovat. Práce je rozdělena na teoretickou část, jejímž zdrojem je odborná literatura a na praktickou část, která vychází z teoretických poznatků a zjištěných informací. Vyústěním této práce je optimalizovaný systém ročního hodnocení zaměstnanců společnosti ČSOB Pojišťovna, a.s.

Keyword: human resource management, performance management, performance appraisal, corporate values, competencies, informal assessment, formal assessment criteria of work performance evaluation interview, the evaluator, evaluation, evaluation form, the values of the company

This bachelor thesis aims to evaluate and optimize the current employee assessment system in CSOBP on the basis of the theoretical background. the paper is divided into a theoretical part, witch draws on profesional literature, and a practical part, which processes the gathered information and internal documentatiton of CSOBP. In conclusion, the

bachelor thesis optimizes the current system of annual employee assessment.

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

ARMSTRONG, M., *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, M., *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Fragment 2011, ISBN 978-80-253-1198-1

BEDRNOVÁ, E., Nový, I., a kol., *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, ISBN 80-85943-57-3

CIMBÁLNÍKOVÁ, L., *Základy managementu*. 3. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009, ISBN 978-80-244-2352-4

COVEY, S., *7 návyků skutečně efektivních lidí*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010, ISBN 978-80-7261-156-0

GOLEMAN, D., *Emoční inteligence*. 2. vyd. Praha: Metafora, 2011, ISBN 978-80-7359-334-6

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

HRONÍK, F., *Jak se nespálit podruhé, strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007a, ISBN 978-80-254-0698-4

KOUBEK, J., *Personální řízení v malých podnicích*. 2. vyd., Praha: Grada Publishing, 2003, ISBN 80-247-0602-4

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd., Praha: Management Press, 2001, ISBN 80-7261-033-3

KOUBEK, J., *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd., Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-7261-116-X

NESBO, J., *Lovci hlav*. 1. vyd. Zlín: Kniha Zlín, 2011, ISBN 978-80-87497-50-0

PAUKNEROVÁ, D., *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1706-9

PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2361-7

PLAMÍNEK, J., *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2796-7

TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0405-6

Použité interní dokumenty ČSOB Pojišťovna, a.s.

„Organizační schéma“ ze dne 1. 2. 2013

Seznam obrázků

Obr. č. 1 - Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti

Obr. č. 2 - Řízení pracovního výkonu

Obr. č. 3 - Kompetence

Obr. č. 4 - Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencí

Obr. č. 5 - Model procesu MBO

Obr. č. 6 - Model 360° zpětné vazby

Obr. č. 7 - Ocenění

Obr. č. 8 - Počet přijatých životopisů celkem za rok 2012

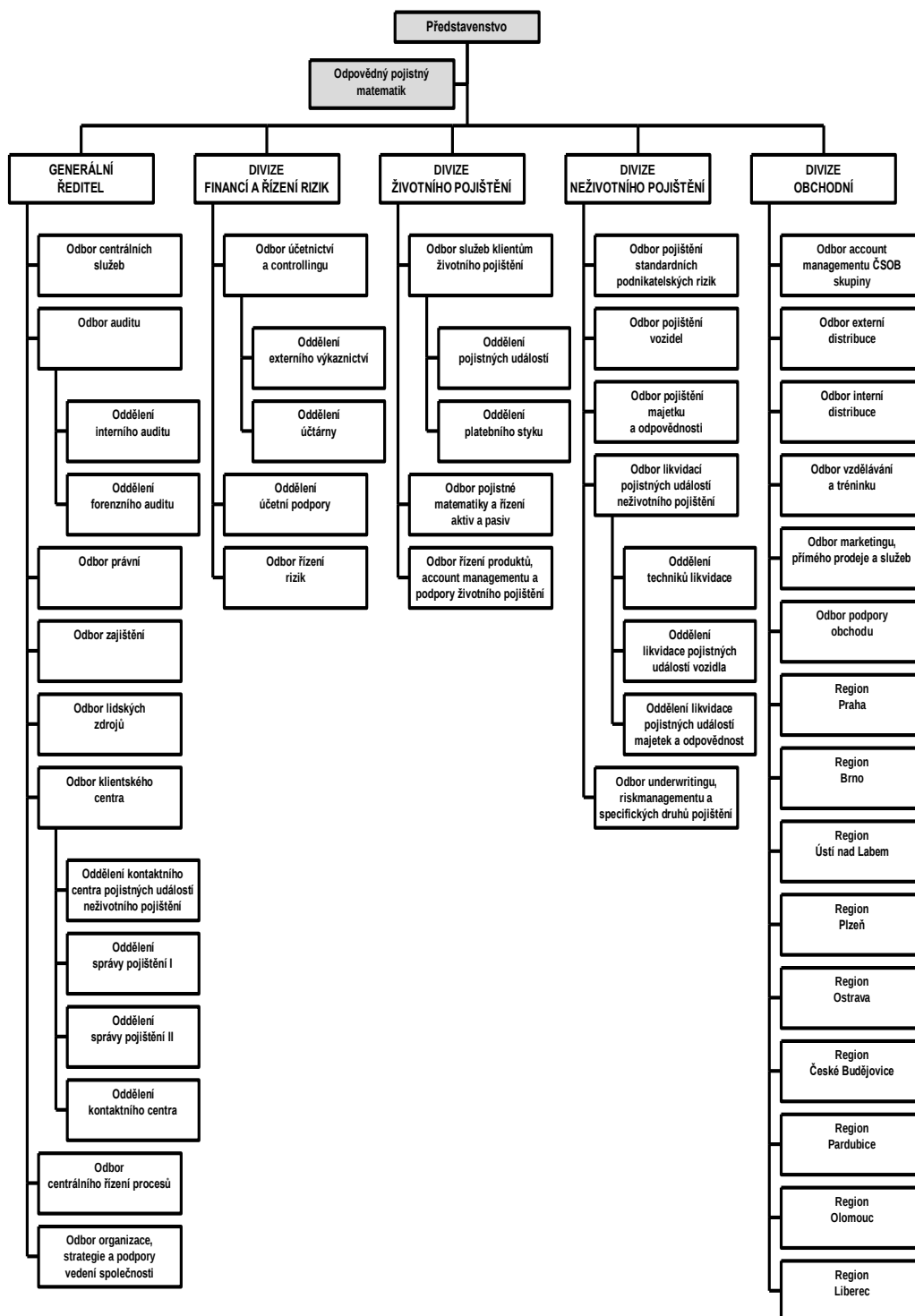
Obr. č. 9 - Schéma hodnocení

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační schéma společnosti

Příloha č. 2 - Hodnocení zaměstnance 2012

Příloha č. 3 - Hodnocení manažera 2012



HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE ZA ROK 2012 (zahrnutí TARIFNÍ ZAMĚSTNANCI, VEDOUcí ODDĚLENÍ A VEDOUcí TÝMŮ) Employee Review for Year 2012				
Hodnocený / Evaluated Person		Hodnotitel / Evaluator		
Příjmení: /Surname/		Příjmení, jméno: /Name/		
Jméno: /Name/		Funkce: /Position/		
Titul: /Title/		Identifikace nástupníků a nominace expertů na rok 2012 Identification of potential successors and experts for year 2012		
Katagorická pozice: /Position/		NÁSTUPNÍK / SUCCESSOR (potenciální manažer, NE expert / manager, NOT expert)	NOMINACE "EXPERT" (max. 14 zaměstnanců ze společnosti / max. 14 employees out of company)	
Číslo útvaru: /Number of Unit/				
Název útvaru: /Unit Title/		Podmínky pro zařazení: 1) manažerský potenciál a ambice růst do manažerských pozic; 2) vysoká výkonnost a dovednost ("umělecká" v pásmu TOP20%); 3) schopnost a zájem přesahující úroveň oddělení; 4) minimálně 3 roky zkušeností v ČSOP; 5) je připraven/a rotovat v rámci ČSOP Fojškovy		
Osobní číslo: /Personal number/		Podmínky pro zařazení: 1) učitelská a nápravná pedagogická kvalifikace; 2) zájem se neustále odborně rozvíjet a prohlubovat si svoje znalosti; 3) ochota a síla naplnit přelomovou roli a zůstat na úrovni zaměstnance		
Návrh kariérového plánu /Proposal of Career plan/				
Kariérní návrh /Career plan/	Označení /selection/	Na jakou pozici? /Which position?/	Do jakého útvaru či útvarů? /Where?/	Kdy? /Za jak dlouho? /When? How long?/
Postup na vyšší pozici /Promotion/				
Rotace na jinou pozici /Rotation/				
Zůstat na pozici /Stay in the same position/		Akční plán (kroky) pro zlepšení uvést i na případ přestupu uvést i na jakou pozici: /Comment what to improve and until when, in case of case demanding position comment on where, until when/		
Zůstat na pozici pod podmínkou zlepšení (Stay on condition improvement)				
Přestup na méně náročnou pozici (Less demanding position)				
Zařazení do pásma /Zone confirmation (po schválení ředitelem oddělení a divize /after approval by the Head of Department and Division)	zvolte /choose	Návrh pásma hodnotítelem, potvrzen kalibrací na úrovni odborů /divizí /Zone proposal, confirmed at the division /calibration 1 - Top 20% – klíčový člověk / key person 2 - pásmo 2/zone 2 3 - pásmo 3/zone 3 – nesplňuje požadavky na pozici / not meet requirements on position		
Stanovení KLÍČOVÝCH úkolů, cílů, oblastí zaměstnance na rok 2013 /Setting of key tasks, goals, areas of Employee for year 2013/				
Popis /Indicator description/		Termín /Deadline/		
Hodnocený potvrzuje, že byl seznámen a souhlasí s celým svým pracovním hodnocením za rok 2012 v rozsahu stran 1 - 2. Evaluated person approves, that he/she was appraised of whole work appraisal of employee for 2012 in the range of pages 1 to 2 and agrees with it.				
podpis hodnoceného /signature of evaluated person		podpis hodnotitele /evaluator signature		
V. /Place/		Dne /Date/		

Hodnocení hodnot (část A) vyplní hodnotitel, návrh vzdělávání a sebehodnocení (část B,C) vyplní hodnocený / Evaluation of values (part A) fills evaluator, training and self-appraisal

A) Hodnoty společnosti / Basic values/		Komentář /Comments/	
Orientace na výkon Klienti a pracovníci na první místě. Plní starostlivě své úkoly, neslabe zvyšuje kvalitu poskytnutých služeb. Je ochoten pracovat více, než potřebuje. Aktivně spolupracuje na osobním rozvoji.	Oceňuji nejvíce:		
	Mám prostor pro zlepšení (Rozvíjejte a rozšiřte/expand/pracovat na):		
Jednám s respektem Jednám s respektem vůči našim klientům i kolegům. Věžu si, že pracuji, udělávám a čím jsou. Při jednání s lidmi vycházím z vlastní důvěry. Podporuji služby ostatním, jak bych chtěl aby ostatní poskytovali služby jemu.	Oceňuji nejvíce:		
	Mám prostor pro zlepšení (Rozvíjejte a rozšiřte/expand/pracovat na):		
Přijímám odpovědnost Přijímám odpovědnost za plnění předsazených úkolů a výsledky své práce. Je součástí rozhodnutí a přijímám odpovědnost za své rozhodnutí. Chovám se ke klientovi eticky, transparentně a důvěryhodně.	Oceňuji nejvíce:		
	Mám prostor pro zlepšení (Rozvíjejte a rozšiřte/expand/pracovat na):		
Nasloucháme a reagujeme (vnímavost a vstřícnost) Je starostlivý, vnímavý a připraven reagovat na návrhy, požadavky a přání našich klientů, naše managementu, kolegů a kolegů z finanční skupiny. Odkládá řešit návrhy, plán a školení o pomoci je nezaujatý a laskavý.	Oceňuji nejvíce:		
	Mám prostor pro zlepšení (Rozvíjejte a rozšiřte/expand/pracovat na):		
Provozujeme pracoviště Udržujeme dostatečnou flexibilitu, odbornost a schopnost úspešně načaslovat, že skupiny jednotlivých služeb zvyšují svou odbornost a přínos od mandátu větší odpovědnosti.	Oceňuji nejvíce:		
	Mám prostor pro zlepšení (Rozvíjejte a rozšiřte/expand/pracovat na):		

B) PLÁN vzdělávacích a školicích akcí na rok 2013 / PLAN of training activities for year 2013

Název vzdělávací či školicí akce – ZÁKLADNÍ NABÍDKA / Name of training activities – BASIC OFFER	Ostatní vzdělávací a školicí akce MTMO ZÁKLADNÍ NABÍDKU (specifikujte co nejkonkrétněji jakou oblast vzdělávat) / Other training activities BEYOND BASIC OFFER (please specify very concretely)	Termín (měsíc) / Date (month)

C) SEBEHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE / EMPLOYEE'S SELF-APPRAISAL

Největší úspěch (co se mně ze uplynulý rok nejvíce podařilo): / The biggest success (what did I do the best last year):	
Co bych v minulém roce udělal jinak, kdybych měl možnost: / What I would had done differently last year, if I had the opportunities to:	
V čem (v jakých oblastech) bych se chtěl/a příští rok vzdělávat/mužet a z jakého důvodu: / What (in what areas) I would like to develop in and why:	

HODNOCENÍ MANAŽERA (zahrnut MANAŽER B-1) ZA ROK 2012				
Management Review (B-1 manager) for Year 2012				
Hodnocený / Evaluated Person		Hodnotitel / Evaluator		
Příjmení : /Surname /		Příjmení, jméno : /Name /		
Jméno : /Name /		Funkce : /Position /		
Titul : /Title /		Identifikace nástupníků a nominace expertů na rok 2012 Identification of potential successors and experts for year 2012		
Kvalifikační pozice : /Position /		NÁSTUPNÍK / SUCCESSOR (potenciální manažer, NE expert / manager, NOT expert)	NOMINACE "EXPERT" (max. 14 zaměstnanců ze společnosti) / max. 14 employees out of company)	
Číslo útvaru : /Number of Unit /				
Název útvaru : /Unit Title /		Podmínky pro zařazení: 1) manažerský potenciál a schopnost řídit manažerských pozic; 2) vysoká výkonnost a důvěryhodnost (umístění v pořadí TOP20%); 3) schopnost a touha přispívat (hradit náklady); 4) min. 1 rok působení v ČSOB; 5) je připravena rotovat v rámci ČSOB / podmínky: 1) určení a nepostradatelnost (know-how); 2) zájem se neustále odborně rozvíjet a prohlubovat si svoje znalosti; 3) ochota a schopnost předat know-how a naučit nově nastupujícího zaměstnance		
Osobní číslo : /Personal number /				
Návrh kariérového plánu /Proposal of Career plan/				
Kariéroví návrh /Career plan/	Označení /selection/	Na jakou pozici? /Which position?/	Do jakého útvaru či útvarů? /Where?/	Kdy?/Za jak dlouho? /When? How long?/
Postup na vyšší pozici /Promotion/				
Rotace na jinou pozici /Rotation/				
Zůstat na pozici /Stay in the same position/				
Zůstat na pozici pod podmínkou zlepšení /Stay on condition improvement/				
Přechod na méně náročnou pozici /Less demanding position/		Akční plán (kroky) pro zlepšení a uvést do kdy, v případě přestupu uvést i na jakou pozici /Comment what to improve and implement, in case of a less demanding position comment on what position/		
Zařazení do pásma /Zone confirmation (posouzení ředitelům odboru a divize/ after approval by the Head of Department and Division)	zvolte/choose	Návrh pásma hodnotitelem, potvrzen kalibrací na úrovni odboru/divize /Zone proposal, confirmed at the division calibration 1 - Top 20% = klíčový člověk / key person 2 - pásmo 2/zone 2 3 - pásmo 3/zone 3 = neplní požadavky na pozici / not meet requirements on position		
Hodnocený potvrzuje, že byl seznámen a souhlasí s celým svým pracovním hodnocením za rok 2012 v rozsahu stran 1 - 2. Evaluated person approves, that he/she was appraised of whole Work appraisal of employee for 2012 in the range of pages 1 to 2 and agrees with it.				
Podpis hodnoceného/signature of evaluated person V. /Place/		Podpis hodnotitele/signature of evaluator Dne /Date/		

Vyhodnocení klíčových ukazatelů výkonu (KPIs) na rok 2012 Evaluation of Key Performance Indicators (KPIs) for year 2012								
Hodnocený (titul, příjmení, jméno) / Evaluated person:		0		0		Osobní číslo / ID: 0		
Hodnotitel (titul, příjmení, jméno) / Evaluator:		0				Číslo útvaru / unit ID: 0		
Kategorie* (Category*)	KPI definition			Value (%) (Výsledek) (%)	Minimum plnění (%) (Floor (%))	Maximum plnění (%) (Cap (%))	ÚVĚST % splnění dle % fulfillment	
Topic* (Indicator description*)	Cílová hodnota (Target value)	Způsob/zdroj hodnocení (Evaluation Method/ Evaluation Source)	Vlastník hodnocení* (Evaluation owner*)				% splnění dle % fulfillment for each calculation	
Finance - náklady Finance - costs	Naplnění plánu personálních nákladů a plán osobních nákladů na řízení ostatních. Not to exceed the personal costs plan and the other cost plan for the director department.	stanovená v SAP set in SAP	Hodnocení bude provedeno ze podkladů personálních nákladů od řízení ostatních a plánovaných nákladů, které jsou rozpočítány na osobní (region) v SAP ECUO.	generální ředitel na úseku podle plánů / CEO on basis of Finance Director report	15	100	100	0,00
Lidé/People	Vyhodnocení managementu řízení. Management activity evaluator		Společnost, vedená s řízením hodnocení, teamwork, rozvoj, poskytování podrobností, přípravu nástupce, řízení vztahů. Management style, values, teamwork, employee development, succession planning at manager level, relations, network.	ředitel oddělení manager	15	75	100	0,00
Procesy/Process	Plnění auditních doporučení do auditního plánu. To fulfill the audit recommendations in time.	ne overhod recommendation at 31.12	Internal audit report - to not over the recommendation at 31.12	ředitel oddělení manager	10	75	100	0,00
zvolte/choose	Stránka 1			Stránka 3			Stránka 0,00	
zvolte/choose							0,00	
zvolte/choose							0,00	
zvolte/choose							0,00	
zvolte/choose							0,00	
zvolte/choose							0,00	
zvolte/choose							0,00	
Subjektivní/ Subjective							0,00	
* Povinný údaj / Mandatory field				Součet vah musí být 100 Sum of weights must equal 100		40	Průměrné plnění KPIs 0,00%	0,00%
Hodnocený potvrzuje, že souhlasí se stanovenými ukazateli na rok 2012 Evaluated employee confirms that he/she agrees to Key Tasks (KPIs) for 2012				V Podpisu dle		podpis hodnoceného (signature of evaluated person)	podpis hodnotitele (evaluator signature)	
Hodnocený potvrzuje, že byl seznámen s vyhodnocením ukazatelů za rok 2012 Evaluated employee confirms that he/she has been informed about his/her 2012 Evaluation Results				V Podpisu dle		podpis hodnoceného (signature of evaluated person)	podpis hodnotitele (evaluator signature)	
Stanovení klíčových ukazatelů výkonu (KPIs) na rok 2013 Set of Key Performance Indicators (KPIs) for year 2013								
Hodnocený (titul, příjmení, jméno) / Evaluated person:		0		0		Osobní číslo / ID: 0		
Hodnotitel (titul, příjmení, jméno) / Evaluator:		0				Číslo útvaru / unit ID: 0		
Kategorie* (Category*)	KPI definition			Value (%) (Výsledek) (%)	Minimum plnění (%) (Floor (%))	Maximum plnění (%) (Cap (%))		
Topic* (Indicator description*)	Cílová hodnota (Target value)	Způsob/zdroj hodnocení (Evaluation Method/ Evaluation Source)	Vlastník hodnocení* (Evaluation owner*)					
Finance - náklady Finance - costs	Naplnění plánu personálních nákladů a plán osobních nákladů na řízení ostatních. Not to exceed the personal costs plan and the other cost plan for the director department.	stanovená v SAP set in SAP	SAP. Pro splnění ukazatele je nutné naplnění ukazatele uvedených personálních nákladů a plánovaných nákladů, které jsou rozpočítány na osobní (region) v SAP ECUO.	generální ředitel na úseku podle plánů / CEO on basis of Finance Director report	15	100	100	
Lidé/People	Vyhodnocení managementu řízení. Management activity evaluator		Společnost, vedená s řízením hodnocení, teamwork, rozvoj, poskytování podrobností, přípravu nástupce, řízení vztahů. Management style, values, teamwork, employee development, succession planning at manager level, relations, network.	ředitel oddělení manager	15	75	100	
Procesy/Process	Plnění auditních doporučení do auditního plánu. To fulfill the audit recommendations in time.	ne overhod recommendation at 31.12	Internal audit report - to not over the recommendation at 31.12	ředitel oddělení manager	10	75	100	
Klienti/Clients	Stránka 2			Stránka 4			Stránka 6	
zvolte/choose								
zvolte/choose								
zvolte/choose								
zvolte/choose								
zvolte/choose								
* Povinný údaj / Mandatory field				Součet vah musí být 100 Sum of weights must equal 100		40		
Hodnocený potvrzuje, že souhlasí se stanovenými ukazateli na rok 2013 Evaluated employee confirms that he/she agrees to Key Tasks (KPIs) for 2013				V Podpisu dle		podpis hodnoceného (signature of evaluated person)	podpis hodnotitele (evaluator signature)	
Hodnocený potvrzuje, že byl seznámen s vyhodnocením ukazatelů za rok 2013 Evaluated employee confirms that he/she has been informed about his/her 2013 Evaluation Results				V Podpisu dle		podpis hodnoceného (signature of evaluated person)	podpis hodnotitele (evaluator signature)	

59