

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie a andragogiky



**SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ V POJIŠŤOVNĚ XY**

THE EVALUATION SYSTEM OF EMPLOYEES IN THE INSURANCE COMPANY  
XY

Bakalářská diplomová práce

**Jitka Špačková**

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2012

**Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.**

**V Olomouci dne 23. 3. 2012**

.....

**podpis**

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>5</b>
<b>1. HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ</b> .....	<b>8</b>
1.1 Vymezení pojmu hodnocení zaměstnanců .....	10
1.2 Cíle hodnocení zaměstnanců .....	11
1.3 Význam hodnocení zaměstnanců .....	12
1.4 Funkce hodnocení zaměstnanců .....	14
1.5 Účel hodnocení .....	15
1.6 Formy hodnocení .....	16
1.7 Proces hodnocení zaměstnanců .....	17
<b>2. POJIŠŤOVNA XY</b> .....	<b>19</b>
2.1 Předmět podnikání pojišťovny .....	19
2.2 Historický vývoj .....	20
2.3 Poslání a vize .....	21
2.4 Strategické zaměření .....	21
<b>3. STRUKTURA POJIŠŤOVNY XY, ŘÍZENÍ A VEDENÍ</b> .....	<b>23</b>
3.1 Organizační struktura pojišťovny .....	23
3.2 Personální zajištění .....	26
3.3 Styl a kvalita řízení .....	27
3.4 Personální řízení .....	29
<b>4. ZÁKLADNÍ VÝCHODISKA V SYSTÉMU HODNOCENÍ POJIŠŤOVNY</b> .....	<b>30</b>
4.1 Popis pracovní pozice .....	30
4.2 Odpovědnosti a pravomoci při řízení procesu hodnocení .....	30
4.3 Cíle hodnocení zaměstnanců .....	31
4.4 Kritéria hodnocení .....	31
4.5 Metody hodnocení .....	32
4.6 Definice rolí zaměstnanců v procesu hodnocení .....	32
4.7 Struktura a postup hodnocení zaměstnanců .....	34
4.8 Výstup z hodnocení .....	34
<b>5. ANALÝZA EVOLUCE SYSTÉMU HODNOCENÍ V POJIŠŤOVNĚ</b> .....	<b>36</b>
5.1 I. ETAPA HODNOCENÍ ZAMĚŘENÁ NA MINULOST .....	37
5.1.1 Cíle hodnocení .....	37
5.1.2 Kritéria hodnocení .....	37
5.1.3 Metoda hodnocení .....	38

5.1.4 Definice třech základních rolí .....	38
5.1.5 Výstup z hodnocení .....	38
5.2 II. ETAPA HODNOCENÍ ZAMĚŘENÁ NA PŘÍTOMNOST .....	39
5.2.1 Cíle hodnocení.....	40
5.2.2 Kritéria hodnocení .....	40
5.2.3 Metoda hodnocení BARS.....	41
5.2.4 Definice třech základních rolí .....	43
5.2.5 Výstup z hodnocení .....	43
5.3 III. ETAPA HODNOCENÍ ZAMĚŘENÁ NA BUDOUCNOST .....	45
5.3.1 Cíle hodnocení.....	46
5.3.2 Kritéria hodnocení .....	46
5.3.3 Metoda hodnocení MbO, MbC.....	47
5.3.4 Definice třech základních rolí .....	48
5.3.5 Výstup z hodnocení .....	49
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>50</b>
<b>ANOTACE – SOUHRN ZÁKLADNÍCH INFORMACÍ O PRÁCI .....</b>	<b>53</b>
Seznam použité literatury a ostatních zdrojů .....	54
Seznam tabulek a grafů.....	55

# ÚVOD

Bakalářskou práci na **téma** Systém hodnocení zaměstnanců v pojišťovně XY uvedu uznávaným citátem jednoho z největších vědců 20. století Alberta Einsteina:

**„Hodnocení člověka má vycházet z toho, co dává, ne z toho, co je schopný získat.“**

**Cílem** mé bakalářské práce je vymezení evolučních změn v průběhu 20 let v procesu hodnocení zaměstnanců pojišťovny XY, jejíž jsem zaměstnancem po celou dobu, od jejího vzniku až dodnes. Z důvodu zachování mlčenlivosti pojišťovny blíže nespecifikuji. Pro účel této práce, ji v textu nazývám obecně pojišťovnou. Vlivem celospolečenských změn je přístup k pohledu na zaměstnance a jejich řízení jiný dnes, než před 20 lety. Předpokládám, že jejich odraz v systému hodnocení pojišťovny potvrdím pomocí teoretických východisek a definuji jeho vývojové etapy. Není to kritika ani návrh systému hodnocení.

Vykonávaná manažerská funkce personalisty mi poskytuje přístup k historickým i současným dokumentům důvěrného charakteru pro čerpání základních informací a dat k realizaci jejich systémové analýzy. Zvolené téma je pro mě současně zajímavé tím, že hodnocení zaměstnanců považuji za nejvýznamnější personální činnost v řízení lidských zdrojů.

Řízení lidí není jednoduchá záležitost, ať dnes, tak v minulosti. Lidské zdroje jsou pro organizaci trvale rozhodující složkou, jsou mozem, který integruje celou organizaci. Ovlivňuje využití všech dalších zdrojů, plnění cílů organizace i její prosperitu.

Význam lidských zdrojů podle Palána: *„Základním předpokladem fungování jakékoliv organizace (podniku) jsou nezbytné základní zdroje:*

- a) materiálové zdroje (stroje, zařízení, materiál, energie)*
- b) finanční*
- c) lidské*

*Neustále shromažďování a zajišťování koordinovaného působení těchto tří zdrojů je základním úkolem managementu (podnikového řízení). Nejdůležitější jsou zdroje lidské, protože ostatní dva zdroje uvádějí do pohybu“ (Palán 2002, s. 112 – 113).*

Hodnocení zaměstnanců plní v organizaci nepostradatelnou informační a strategickou roli, s jakými zaměstnanci disponuje. Potenciál lidského kapitálu je základním pilířem úspěšnosti každé organizace.

Podle autora Jiřího Stýbla, lektora a specialisty v oblasti personalistiky: „*Reálnou hodnotu podniku lze stanovit pouze v případě, když se vedle hmotného majetku započítá i nehmotný intelektuální kapitál*“ (Stýblo 2006, s. 34).

Jako přímý účastník a spolutvůrce koncepcí hodnocení zaměstnanců v pojišťovně vím, že mezi zaměstnanci trvale převládá převážně negativní postoj k činnosti hodnocení z obav neúspěchu zaměstnance při hodnocení a mezi vedoucími zaměstnanci z obav z narušení dobrých vztahů.

**Objektem** zkoumání je pojišťovna s dvacetiletou historií své působnosti na celém území České republiky.

**Předmětem** zkoumání je vývoj systému hodnocení v průběhu 20 let existence pojišťovny.

Práce je obsahově členěná do pěti kapitol. Kapitola následující po úvodu je zaměřena teoreticky. Zabývám se v ní tématem z pohledu vymezení historických základů a strukturovaným rozborem systému hodnocení zaměstnanců na podkladě dostupných teoretických poznatků.

Za pomoci vymezení charakteru pojišťovny v druhé kapitole, popisem její činnosti, historie, poslání a strategického zaměření, se dostávám k další části práce.

Třetí kapitola a další dvě jsou prakticky zaměřené na systémovou analýzu dokumentů. Na základě teoretických poznatků se zabývám rozborem těch oblastí v pojišťovně, které považuji za klíčové pro její systém hodnocení. Je to organizační a personální struktura, řízení a vedení pojišťovny.

Předposlední kapitola bakalářské práce je zaměřená na definování veškerých základních východisek, která jsou zahrnutá do realizovaného systému hodnocení pojišťovny. Obsahem je jejich popis a komparace teoretických poznatků s praxí.

Analýza evoluce systému hodnocení v pojišťovně je obsahem poslední kapitoly. Spočívá ve zhodnocení procesu hodnocení vymezením třech navazujících etap. Jejím záměrem je vymezení rozdílů mezi nimi za pomoci pěti hledisek, kterými je analyzována každá etapa zvlášť. Analýza je orientovaná na popis těchto hledisek i jejich komparaci s teorií.

# 1. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Kapitola na základě teoretických poznatků vymezuje zvolené téma z pohledu historie, vysvětluje specifickou problematiku na rozhraní několika vědních oborů.

Na základě odborné literatury definuje hodnocení zaměstnanců, vysvětluje jeho význam, cíle, účel, funkci, formy a proces hodnocení.

Historii hodnocení zaměstnanců zkoumám jako součást dějin **organizačního chování** organizace, protože oba pojmy úzce souvisí s pracovní činností a dělbu práce. Vycházím z toho, že se formuje společně s dějinami organizačního chování organizace. Tedy od doby vzniku moci v návaznosti na dělbu práce, vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Jak uvádí významná česká specialistka na personální psychologii Wagnerová: *„Formální a oddělené pracovní hodnocení se začalo používat na konci druhé světové války. Nicméně obecně lze říci, že praxe pracovního hodnocení sahá hluboko do historie. Patří neoddelitelně k práci samotné“* (Wagnerová 2008, s. 9).

Hrubá periodizace těchto dějin je datována od prvních známek organizování a řízení až do konce 19. století v jejich první etapě předvědeckého období. Nejstarší pramen je v jednoduché kooperaci pracovních sil, u hodnocení zaměstnanců ho přisuzují až do období počátku kapitalistické výroby. Jejich provázanost s jednoduchou kooperací otrokářského a feudálního období nepředpokládám, protože jde o období násilného řízení. Spojitost kapitalistické výroby je dána tím, že majitel zaměstnává dělníky, nad rámec středověkého cechem povoleného pracovního vztahu mistr – učedník. Řídí je sám na základě přirozené autority a jejich hodnocení promítá do odměňování s cílem zvýšit jejich výkon, soutěživost a podrobení se jeho řízení v důsledku jejich zájmu zajištění si prostředků na živobytí.

*„Systémy pracovního hodnocení začaly jakožto nástroj ke zdůvodnění výše odměny. To znamená, že hodnocení bylo použito k rozhodování o výši příjmu. Proces byl úzce spojen s materiálními výsledky. Pokud byla výkonnost zaměstnance nižší než ideální, pak byl jeho plat snížen. Na druhé straně, pokud byla výkonnost vyšší než*



*očekávání, byl plat zvýšen. Nebyly brány v úvahu možnosti rozvoje zaměstnance. Plat byl považován za jedinou možnost ovlivnění výkonnosti“ (tamtéž, s. 9).*

V další aplikaci studijních poznatků na úrovni vědních disciplin je hodnocení zaměstnanců a zejména jeho rozvoj součástí poznatků **humanistické psychologie**, protože je učením o osobnosti člověka jako celku, práce je jeho přirozenou součástí. Její uznání naplňuje jednu ze základních lidských potřeb.

Jednoznačná spojitost s **psychologií práce** je obsažena už v názvu této moderní disciplíny, její poznatky jsou aplikovány do oblasti systému pracovního hodnocení, protože zkoumá mikroúrovňové prvky chování jednotlivců v malých skupinách a jeho příčiny.

Toto propojení je podle Wagnerové poměrně nedávné: *„Počátky lze nalézt ve výzkumné práci Taylora ze začátku 20. století. Ale i tam byl i původ prakticky celé moderní psychologie práce a řízení lidských zdrojů jako takového“ (tamtéž, s. 9).*

Dalším vědním oborem, spojeným mimo jiné i s hodnocením pracovníků, je **sociologie práce a sociologie podniku**, která empirickými výzkumy zkoumá makroúrovňové prvky vzájemných vztahů mezi malými a velkými skupinami v organizaci, podnikové klima i kulturu. Její poznatky, že zaměstnanci jsou ovlivňováni i jinými faktory než platem, jsou aplikovány do praxe jejich hodnocení.

Podle Wagnerové: *„To potvrdily i empirické studie. Plat byl důležitý, ale nebyl jediným faktorem ovlivňujícím výkonnost zaměstnance. Bylo zjištěno, že další faktory, jako je morálka a sebevědomí, mohou mít také velký vliv“ (tamtéž, s. 9).*

Sociolog Buriánek vysvětluje vývoj přístupu k zaměstnancům: *„Již v 30. letech se začal opouštět v teorii řízení taylorismus, zaměřený na dokonalé technické, časové a ergonomické programování práce. Koncepce human relations (E. Mayo) ukázala, že nestačí racionalizovat produktivitu dokonalým propočtem, optimalizací pracovních úkonů a odpovídající mzdou. Zdůraznila sociální stránku řízení směrem k podřízeným, k zájmu o jejich problémy. Tím byly také překonány některé zastaralé představy založené na modelu homo oeconomicus. Ten předpokládal, že člověk pracuje pouze kvůli penězům, přičemž jen jejich prostřednictvím může být motivová. Právě v té době*

*sociologové objevili, že produktivitu mohou ovlivnit i faktory sociálního prostředí, zájem o pracovníka ze strany firmy“ (Buriánek 2003, s. 90).*

Z pohledu **integrální andragogiky** je hodnocení zaměstnanců nejvýznamnějším motivačním faktorem pro mobilizaci lidského kapitálu. Slouží k efektivnímu využití lidských zdrojů v organizaci, je spjata s jejich odměňováním, jejich rozvojem a pracovním zařazením.

Slovy Pilařové: *„A právě hodnocení bezpochyby patří k účinným motivačním nástrojům (spolu se systémem odměňování a rozvoj, které na systém hodnocení bezprostředně navazují)“ (Pilařová 2008, s. 11).*

Od počátku svého historického vzniku se hodnocení zaměstnanců stále vyvíjí vlivem celospolečenských změn, působením vědy, techniky a rozvojem člověka. Od prvotního jednoduchého hodnocení individuálních rozdílů mezi zaměstnanci až po dnešní testování v kontextu jeho komplexních kvalit a využitelných kompetencí. V důsledku lidské nevyzpytatelnosti jde o nikdy nekončící proces.

### **1.1. Vymezení pojmu hodnocení zaměstnanců**

Palán definuje hodnocení pracovníků jako: *„Součástí personálních činností, jejímž cílem je zvyšování profesní způsobilosti zaměstnanců v souladu s požadavky zastávané pracovní pozice a jejími perspektivními nároky“ (Palán 2002, s. 72).*

Stejně tak i Koubek ho vymezuje jako klíčovou personální činnost zabývající se:

*„a) Zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,*

*b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi a*

*c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci.*

*Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly a usměrňování pracovníků“ (Koubek 1997, s. 166).*

Z obou přecházejících vymezení vyplývá, že je hodnocení zaměstnanců jednou ze základních personálních činností. Je úkolem personalistů a vedoucích pracovníků.

Podle Bedrnové: *„Lze je pokládat za nástroj k dosahování plánovaných cílů podniku k získávání a udržení autority vedoucího, k dodržování kázně a podněcování iniciativy pracovníků. Má úzkou návaznost na všechny ostatní personální a sociální procesy a činnosti“ (Bedrnová, Nový 1998, s. 345).*

## **1.2 Cíle hodnocení zaměstnanců**

Cíle hodnocení mají své kořeny v přirozené základní tendenci lidí srovnávat sebe sama se svým okolím. V hodnocení zaměstnanců je hlavním cílem získání informací o zaměstnancích podle účelu, za jakým se hodnocení provádí.

Je-li účelem hodnocení výše výkonností odměny, je cílem hodnocení postižení úrovně pracovního výkonu zaměstnanců. Pokud je účelem hodnocení vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, je cílem postižení úrovně jejich sociálního a pracovního chování.

Oboustranným cílem je rozvíjení vztahu mezi vedoucími a podřízenými, vytvoření zpětné vazby, posílením důvěry zaměstnanců v objektivnost hodnocení a vědomí toho, jak si stojí, co mohou zlepšit a jak jim v tom bude zaměstnavatel nápomocen.

Palán shrnuje cíle hodnocení takto: *„Cílem je tedy postižení úrovně odborných znalostí a dovedností, pracovní iniciativy, samostatnosti, kvality a kvantity pracovního výkonu, přizpůsobování změnám a jejich zvládnutí, míry možného duševního a fyzického zatížení a míry jejich vynakládání, úrovně organizačních schopností, schopnosti kooperace a týmové práce, schopnosti asertivního chování a jednání s lidmi, vztahu ke spolupracovníkům a k firmě apod.“ (Palán 2002, s. 73).*

Cíle hodnocení zaměstnanců jsou zaměřeny k podporování plnění cílů a strategických záměrů organizace. K jejich naplnění je podstatné, aby splňovaly obecné zásady pro jakýkoliv cíl. To zejména reálnost, srozumitelnost, akceptovatelnost zaměstnanci, jednoznačnost, časové vymezení a interval.

Jejich definování jak pro pracovní výkon i pro pracovní chování má podle Armstronga splňovat manažerské pravidlo k definování cílů SMART:

*„S = Specific/stretching tedy **konkrétní/náročný** – jasný, jednoznačný, poctivý, přímočarý, pochopitelný a podnětný*

*M = Measurable tedy **měřitelný** - kvantita, kvalita, čas, peníze*

*A = Achievable tedy **dosažitelný** – podnětný a náročný, ale splnitelný pro schopného a oddaného jednice*

*R = Relevant tedy **důležitý** – důležitý z hlediska cílů organizace, aby cíle jednice byly propojeny s podnikovými cíli*

*T = Time framed tedy **časově určený** – aby byl dosažen v dohodnutém termínu“*  
(Armstrong 2002, s. 436).

Hroník vymezuje nejdůležitější konkrétní cíle hodnocení:

*„ - Monitorování výkonu v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům.*

*- Poskytování zpětné vazby zaměstnanci o tom, jak si počíná v práci.*

*- Identifikace potencialů zaměstnance.*

*- Identifikace potřeb rozvoje zaměstnance.*

*- Příležitost prodiskutovat zaměstnancovy ambice s vedoucím zaměstnancem.*

*- Zlepšování výkonu v budoucnosti (stanovování cílů a definování postupů a podmínek jak jich dosáhnout)“* (Hroník 2006, s. 23).

### **1.3 Význam hodnocení zaměstnanců**

Význam hodnocení zaměstnanců je pro organizaci strategický. Zabývá se tím nejcennější co organizace má – lidmi. Jsou základním pilířem funkce každé organizace. Ovládají všechny organizační složky, jejich kooperaci, koordinaci i veškeré jejich funkce a procesy. Ve své nepostradatelnosti i přirozené nepředvídatelnosti jsou spjati se vším děním v organizaci napříč křížem, krážem.

Z pohledu kognitivní psychologické teorie popisuje lidské dimenze Mikuláščík:

*„Lidé jsou nasměrováni svým rozhodováním, poznávají a učí se jít tím směrem, který jim nejvíce vyhovuje, po němž nejvíce touží, a zvažují přitom, zda je to pro ně dosažitelné a zda to stojí za to, zda to bude přijato jejich sociálním prostředím. Pozorují, představují si, zpracovávají informace, pamatují si, předvídají, porovnávají to, co se stalo v minulosti s tím, co se bude dít dále, srovnávají náklady s přínosy a se ztrátami“ (Miluláščík 2007, s. 137).*

Význam hodnocení je nalezením odpovědi na otázky. Proč se zaměstnanci hodnotí? Co je přínosem hodnocení? Pro koho se hodnotí?

Hodnocení se vyvíjí od dřívějšího jednosměrně orientovaného motivačního nástroje k vyššímu výkonu zaměstnance, po současný obousměrně orientovaný komunikační nástroj výměny informací uvnitř organizace, mezi zaměstnanci, vedoucími a vedením organizace. Je významným informačním zdrojem a cenný pomocníkem pro prosperitu organizace i rozvoj zaměstnanců.

Podle Stýbla: *„Výsledky hodnocení mají náležet k personální informačnímu systému. Jestliže je hodnocení správně prováděno, může se stát cenným pomocníkem pro rozvoj kvalifikace pracovníků, plánování jejich kariéry, motivaci i pro jejich odměňování. Výsledky hodnocení mohou v neposlední řadě posloužit i k odhalování pracovních rezerv, cest, jak a kde zvyšovat výkonnost, ke zlepšení systému řízení práce s lidmi, zejména jejich stimulace a motivace“ (Stýblo 1993, s. 297).*

Systematické pravidelné hodnocení je významné pro vzájemné skupinové vztahy mezi vedoucím, podřízenými zaměstnanci a spolupracovníky pracovní skupiny. Vedoucí si důkladněji všímá jemu podřízených zaměstnanců, jejich práce a činnosti celé pracovní skupiny. Tím, že s nimi individuálně projednává výsledky jejich hodnocení, vytváří se důležitá zpětná vazba a příležitost k vzájemné komunikaci.

Význam systematického hodnocení publikuje Mikuláščík: *„Toto bylo v mnoha firmách, po politické změně odmítáno jako kádrování, ale hodnocení je nezbytné, neboť je to zpětná vazba pro pracovníky, příležitost diskutovat o své práci, podmínkách o tom, jaké má každý pracovník problémy“ (Mikuláščík 2007, s. 265).*

## 1.4 Funkce hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců ve spojitosti s legislativou, organizačním a strategickým řízením, plní jak pro organizaci, tak pro zaměstnance nejrůznější funkce. Jsou významné zejména pro organizační řízení lidských zdrojů. Spoluvytváří v organizaci příznivé klima, kdy organizace dýchá jedním dechem, všichni zaměstnanci přijímají hodnocení za své.

Zaměstnance hodnocení motivuje k lepším pracovním výkonům, přináší jim projev uznání, kariéru a možnost vyjádření svých názorů. Pro organizaci má funkce hodnocení význam v tom, že identifikuje potřeby vzdělávání zaměstnanců, harmonizuje zájmy organizace, manažerů se zaměstnanci, zvyšuje efektivitu a výkonnost v organizaci, pomáhá definovat její cíle.

Nejvýznamnější funkce jsou:

- Poznávací – vedoucí hodnotí, sleduje své podřízené v jejich individualitě
- Srovnávací – porovnává jejich pracovní výsledky a pracovní chování
- Regulační – po zhodnocení výsledků vedoucí realizuje operativně změny v organizaci práce, přemístění zaměstnanců apod.
- Mobilizační – vedoucí stimuluje zaměstnance k efektivním výkonům
- Komunikační – vedoucí s podřízeným projednává výsledky hodnocení
- Informační – vedoucí informuje podřízené o důležitosti hodnocení
- Motivační – využití výsledků hodnocení pro finanční odměnu, pochvalu, uznání, úctu, vzdělání a rozvoj
- Legislativní – je to soulad se zákony s vyloučením prvků diskriminace
- Personální – výsledky slouží personální analýze a plánování
- Sociální – ovlivňuje interpersonální pracovní vztahy a pracovní chování
- Výchovná – u sebehodnocení je vyvolána snaha o sebezdokonalení
- Strategická – odhalení pracovních rezerv ukazuje směr k jejich využití

- Kulturní – přístup k hodnocení je součástí podnikové kultury
- Kontrolní – hodnocení výkonnostních standardů, měření výkonnosti

Stýblo publikuje funkce hodnocení: „*Za základní funkce hodnocení se považují funkce poznávací – tzv. průběžné sledování pracovního výkonu a jednání pracovníka podle daných hledisek, srovnávací – tzv. komparace s jinými srovnatelnými pracovními výkony, s výkonem v předchozích obdobích apod., regulační – tzn. možnost provádění operativních změn na základě výsledků hodnocení (např. přemístění pracovníka) a stimulační – tzn. podněcování pracovníků k žádoucím výkonům*“ (Stýblo 1993, s. 298 – 299).

Legislativní funkci vymezuje Koubek: „*Hodnocení pracovníků nesmí být v rozporu s platnými zákony a lidskými právy. Je třeba z něj vyloučit prvky jakékoliv diskriminace a všechno, co nesouvisí s vykonávanou prací*“ (Koubek 1997, s. 189).

## 1.5 Účel hodnocení

Účelem hodnocení zaměstnanců je maximalizovat přínos zaměstnanců pro organizaci, využitím jejich lidského kapitálu.

Podle Palána je lidský kapitál: „*Zásoba znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe*“ (Palán 2002, s. 113).

Hodnocení je prováděno za účelem získání informací o zaměstnancích z hlediska posouzení míry efektivity práce, pracovního chování, identifikace s organizací, loajality k ní a jejich využití k motivování zaměstnanců ve prospěch organizace.

Schwalbe uvádí: „*Pro každého, kdo má být motivován, vzniká situace, že se musí vzdát nějakého vlastního cíle ve prospěch cíle, který je vytyčen druhým. Kdyby měl totiž tentýž cíl, tak by nemusel být nově motivován, poněvadž by od prvopočátku sledoval společný cíl*“ (Schwalbe 1995, s. 104).

Podle Pilařové, se hodnocení využívá k těmto účelům:

- „*Poskytnout a získat zpětnou vazbu o výkonu, potencionálu, rozvojových potřebách, spokojenosti, názorech, vztazích, úrovni komunikace, úzkých místech,*

- *navrhnout a prodiskutovat potřebné změny a opatření týkající se způsobu výkonu práce, komunikace, chování,*
- *stanovit výkonové a rozvojové cíle a definovat dohody,*
- *orientovat zaměstnance (tzn. poskytnout potřebné informace – například o pracovních povinnostech, o správném technologickém postupu, o způsobu řešení problému, individuálně seznámit se strategií a hodnotami firmy a jejich vlivem na konkrétní pracovní činnost zaměstnance),*
- *motivovat hodnoceného k vyšším výkonům, k žádoucímu chování,*
- *objektivizovat podklady pro odměňování, kariérní růst a rozvoj zaměstnanců,*
- *ovlivňovat postoje vůči firmě, produktům, managementu (posilovat loajalitu aj.*“ (Pilařová 2008, s. 11).

## 1.6 Formy hodnocení

Hodnocení zaměstnanců má svým charakterem dvě rozdílné formy, formální nebo neformální.

Neformální probíhá na úrovni běžné rutinní kontroly, v každodenním nahodilém kontaktu podřízeného s vedoucím. Jde o kontrolní manažerskou funkci plnění pracovních úkolů. Existuje v každé organizaci. Protože nemá ten správný přínos pro maximální využití potenciálu svých zaměstnanců v organizaci, je důležité, aby bylo doplněno formálním systematickým, plánovaným hodnocením, které svým charakterem naplňuje manažerskou funkci plánování a organizování. Pokud tomu tak není, může to způsobit demotivaci zaměstnanců, jejímž důsledkem je snížení prosperity organizace. Je v zájmu každé organizace, aby systematické hodnocení zaměstnanců bylo součástí jejího systému práce s lidmi.

Koubek rozlišuje dvě podoby hodnocení:

- *„a) Neformální hodnocení, tj. průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojem i momentální náladou než nějakou faktickou jistotu výsledku práce. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly*



*plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně je příčinou nějakého personálního rozhodnutí.*

- **b) Formální hodnocení** je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivce i skupin pracovníků“ (Koubek 1997, s. 166 – 167).

Formální hodnocení se v praxi realizuje pomocí nejrůznějších metod. Je jich celá řada. Rozhodnout, která je neefektivnější, není snadné. Metody uváděné v literatuře, jsou různě klasifikovány. Vybrala jsem si teorii členění podle Hroníka, protože nejlépe navazuje na praktickou část práce, v které realizují obsahovou analýzu interních směrnic v oblasti hodnocení z hlediska vazby hodnotících kritérií k časovému faktoru.

Hroníkovo rozlišení metod podle časového horizontu:

- „Metody zaměřené na minulost – orientace na to co se již odehrálo.
- Metody zaměřené na přítomnost – zhodnocení aktuální situace.
- Metody zaměřené na budoucnost – orientace k určité předpovědi toho, co se může stát“ (Hroník 2006, s. 54).

## **1.7 Proces hodnocení zaměstnanců**

Proces hodnocení zaměstnanců pomáhá manažerům k racionálnímu přístupu při vykonávání všech základních manažerských funkcí vedení, plánování, rozhodování a kontrole. Jeho systematickosti a integrita odstraňuje v organizaci chaos, v interních vztazích nahrazuje nesoulad zásadovou důsledností.

Podle Armstronga: „Tento proces může být systematický a může snížit míru subjektivity, avšak vždy bude více technikou než vědou. A protože se spoléhá na lidský úsudek, nemůže být nikdy zcela objektivní“ (Armstrong 2002, s. 567).

Proces hodnocení je orientovaný podle toho, jaký má organizace s hodnocením zaměstnanců záměr, čím se bude zabývat a jaké výstupy z něj chce získat. To ovlivňuje schéma procesu, které může mít charakter:

- Analytický – orientovaný na pracovní výkon, jde o členění, třídění, a sestavení shromážděných údajů
- Komparativní – zaměřený na pracovní vztahy, jde o srovnávání chování
- Posuzovací – zaměřený na pracovní pozice, na základě úsudku posuzuje úroveň náročnosti pracovní pozice jejich porovnáním
- Strukturovaný – hodnocení probíhá podle předem daného, přesně definovaného schématu

Hodnocení zaměstnanců může být realizováno i v kombinaci různých schémat procesu hodnocení.

Armstrong k tomuto uvádí: „*Je také třeba rozhodnout, zda bude použito jedno schéma pro všechny pracovníky, nebo zda pro různé úrovně nebo kategorie lidí budou použita odlišná schémata*“ (tamtéž, s. 568).

Realizace procesu hodnocení má navazující fáze:

- Přípravnou – rozhodnutí co, kdy, kdo, kde, koho, podle čeho, jakým způsobem bude hodnotit a vytvoření „kuchařky“, podle níž se hodnotí
- Realizační – vlastní hodnocení zaměstnanců
- Závěrečnou – rekapitulace výsledků hodnocení

## 2. POJIŠŤOVNA XY

V této části prezentuji charakter pojišťovny, popisem její činnosti, historie, poslání a strategického zaměření. Všechny informace, které o pojišťovně uvádím, byly získány primární analýzou interních směrnic a dokumentů, výročních zpráv, zakládací listiny, výpisu z registru ekonomických subjektů, zákonů o zdravotním pojištění a informací z firemního intranetu (konkrétní odkazy neuvádím z důvodu zachování mlčenlivosti).

Vybrané identifikační informace o pojišťovně z registru ekonomických subjektů Českého statistického úřadu:

Název atributu	Text
Obchodní firma:	Pojišťovna XY
Právní forma:	Zdravotní pojišťovna
Datum vzniku:	1. 1. 1992
Ekonomická činnost:	Peněžnictví a pojišťovnictví
Velikostní kat. dle počtu zaměstnanců:	4000 – 4999 zaměstnanců

### 2.1 Předmět podnikání

V sociologickém pojetí patří pojišťovna mezi formální organizace nevýrobního charakteru oboru peněžnictví a pojišťovnictví. Jejíž zaměstnanci realizují výběr pojistného svých klientů za základní zdravotní pojištění a komerční pojištění, úhrady za jejich zdravotní péči, plnění z komerčního pojištění i preventivní zdravotní programy.

Buriánek uvádí: „*Organizaci chápeme jako konkrétní strukturovaný a ohraničený útvar, vymezený a naplněný společenskými vztahy*“ (Buriánek 2003, s. 73).

Podle Kellera: „*Formální organizace představuje uměle vytvořený nástroj koordinace aktivit většího počtu lidí za určitým pevně stanoveným cílem*“ (Keller 2010, s. 9).

Podle zakládací listiny je předmět podnikání realizace zdravotního pojištění a zprostředkování úhrady za výkony zdravotní péče. V registru ekonomických subjektů má právní formou zdravotní pojišťovna.

## 2.2 Historický vývoj

Pojišťovna je od svého založení v roce 1992 integrovaná do ekonomického prostředí národního trhu konce minulého století v souladu se Zákonem o zdravotním pojištění 550/1991 Sb. Citovaný zákon identifikuje její klienty, jsou jimi fyzické osoby s trvalým pobytem v ČR a smluvní poskytovatelé zdravotní péče a prostředků zdravotnické techniky. Dílčí legislativní změny umožňují její expanzi v roce 1994 na mezinárodní trh Eurozóny s komerčním produktem cestovního pojištění a úhrady plnění poskytovatelům zdravotní péče v Evropské unii. Následuje období expanze na ostatní světové trhy.

Zkoumáním výročních zpráv za celé období existence pojišťovny, ukazatele podílu pojištěnců v rozmezí 60 % – 70 % z celkového počtu obyvatel ČR, je zřejmé, že si dlouhodobě udržuje dominantní a stabilní pozici národního trhu. Předpokladem k udržení této pozice je územní zastoupení pojišťovny ve všech regionech, jak popisují v organizační struktuře v kapitole 3.

Na pozadí porevolučního vývoje společnosti po pádu totalitního komunistického režimu, dochází k vnitřním změnám ve smyslu adaptace pracovních procesů rozvoji výpočetní techniky. Historické dokumenty tohoto období jsou v oblasti rozvoje zaměstnanců (z výše uvedených důvodů odkazy neuvádím) zaměřeny na jejich vzdělávání v počítačové gramotnosti a ovládání programového vybavení informačního systému pojišťovny. Změny interních předpisů v oblasti organizace a řízení, reflektují zásadní proměny stabilního prostředí dřívějšího socialistického státu.

Slovy Kellera: „*Organizace nevypadají jako pevně fixované struktury, ale připomínají spíše plynulý proces adaptace na vnější prostředí a na jeho proměny*“ (Keller 2010, s. 15).

## 2.3 Poslání a vize

Intranet pojišťovny a propagační materiály (z důvodů výše zmíněných nejsou uvedené odkazy) prezentují poslání a vizí pojišťovny v následujícím znění.

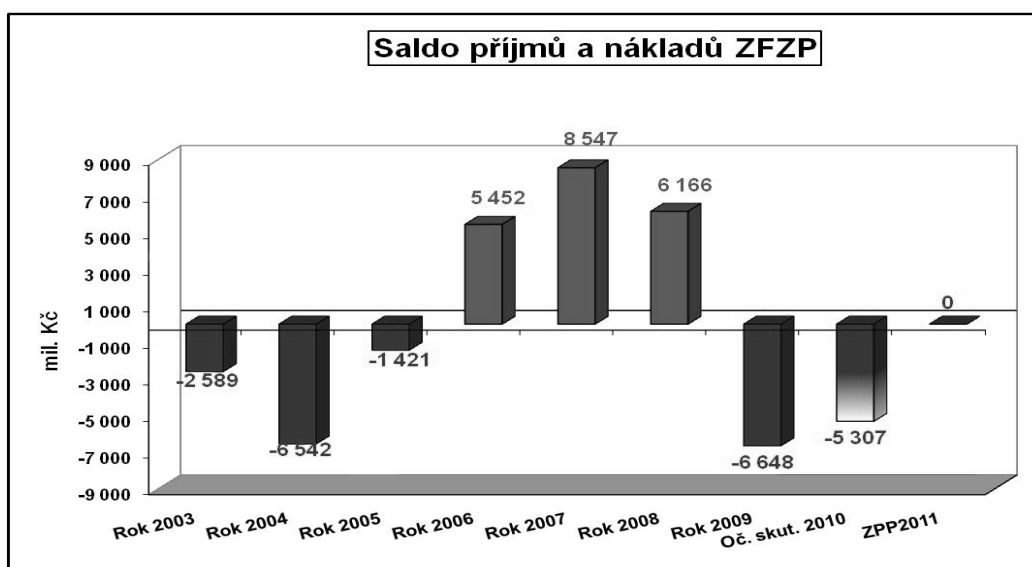
Poslání: Jsme garantem kvalitní a komplexní zdravotní péče pro všechny životní situace.

Vize: Jsme silný, stabilní a spolehlivý partner, vstřícný a dostupný pro své klienty, jejichž zdraví je naší prioritou. Jsme první v zavádění moderních postupů v efektivní správě finančních prostředků a ve zvyšování standardů zdravotní péče v České republice. Podporujeme rozvoj našich zaměstnanců a oceňujeme jejich aktivní přínos pro společnost.

## 2.4 Strategické zaměření

Informace o strategickém zaměření pojišťovny čerpám z obsahu interních směrnic v oblasti strategického plánování, na které z důvodu mlčenlivosti neodkazuji. Z dlouhodobé perspektivy je pojišťovna strategicky zaměřena na minimalizaci nepříznivých dopadů ekonomické recese na financování zdravotní péče. Cílem je dosáhnout vyrovnané bilance příjmů a nákladů základního zdravotního fondu, která je dlouhodobě nevyrovnaná, jak je vyhodnoceno v období 7 let pomocí tohoto grafu.

**Graf 1** Saldo příjmů a nákladů Základního fondu převzaté z ročenky 2009



Základním předpokladem pro úspěšnou realizaci její strategie, je udržení stávajícího počtu pojištěnců.

Strategické cíle jsem převzala z intranetu (z důvodu mlčenlivosti neuvádím odkaz):

1. Udržení vyrovnané bilance mezi příjmy a náklady.
2. Udržení stabilního kmene pojištěnců.
3. Získání pojištěnců z řad aktivní ziskové věkové kategorie.
4. Dosažení optimální sítě zdravotnických zařízení z hlediska dostupnosti, účelnosti, efektivnosti a hospodárnosti poskytované zdravotní péče.
5. Dosažení optimálních smluvních vztahů se zdravotnickými zařízeními a úhrad za zdravotní péči.
6. Dosažení efektivního výběru pojistného (eliminace dopadů legislativy).
7. Dosažení souladu s legislativou, s důrazem na transformaci na akciovou společnost schopnou konkurence na evropském trhu.
8. Dosažení transformace na klientsky zaměřenou instituci.
9. Dosažení účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti činností pojišťovny.
10. Aktivní participace na reformě zdravotnictví.
11. Konsolidace, centralizace informačního systému a jeho podpory strategii pojišťovny.

Image pojišťovny utvářejí její základní strategické hodnoty:

- **spolupráce**
- **profesionalita**
- **efektivita**
- **loajalita**
- **odpovědnost**
- **spolehlivost**
- **dynamičnost**

Implementace těchto hodnot do všech úrovní činnosti pojišťovny, má za cíl podpořit její strategické cíle.

### 3. STRUKTURA POJIŠŤOVNY XY, ŘÍZENÍ A VEDENÍ

Informace o struktuře pojišťovny, jejím organizačním členění, řízení, vedení a personálním zajištění vycházejí z interních zdrojů. Účelově uvádím pouze ty z nich, které jsou klíčové z hlediska záměru této bakalářské práce. Předkládám je v obecné podobě. Z důvodu zachování mlčenlivosti na konkrétní zdroje neodkazuji. Čerpám z vlastní popisné analýzy současných i historických dokumentů z pohledu vědomostí získaných během studia a odborné literatury.

#### 3.1 Organizační struktura pojišťovny

Jako první jsem zvolila prezentaci organizační struktury pojišťovny, protože je základem veškeré činnosti a všech procesů každé organizace, sdružující zaměstnance.

V pojišťovně má klíčový význam. Je její „páteří“, určuje hierarchické uspořádání pracovních činností, komunikační vazby mezi jednotlivými útvary, strukturuje horizontální i vertikální interpersonální vztahy, které podmiňují účinnou a efektivní koordinaci procesu řízení s ostatními organizačními procesy a systémy, tedy i systémem hodnocení zaměstnanců.

Palán definuje organizační strukturu jako: *„Zavedení opakujících se činností do procesu řízení. Zavedení organizačních stupňů, určení míst v hierarchii organizace, strukturování interpersonálních vztahů (vztahů mezi lidmi) a vztahů mezi organizačními místy“* (Palán 2002, s. 138 – 139).

Definice podle Mikulášťika: *„Organizační struktura je systém, který je považován za efektivní a umožňuje účinné řízení firmy, kontrolu práce zaměstnanců, koordinování a spolupráci úseků, skupin i jednotlivců“* (Mikulášťik 2007, s. 228).

Mimo organizační strukturu rozhoduje o činnostech pojišťovny Správní a Dozorčí rada. Působí v ní odbory, které také nejsou její součástí.

Organizační strukturu tvoří Ústředí, které je řídicím centrem pro odborné úseky, krajské pobočky, územní pracoviště a úřadovny. Míra centralizace je realizována na

úrovni strategické politiky pojišťovny, vydávání rozhodnutí a cíleného integračního přístupu.

Z pohledu poznatků získaných během tohoto bakalářského studia zejména předmětů základy managementu, organizačního chování a na základě odborné literatury vymezují charakterově organizační strukturu pojišťovny následovně:

- podle hlediska sdružování je organizační struktura funkcionální

Je členěna sdružováním pracovních činnosti z důvodu větší specializace na jednotlivé úseky, které jsou dále členěny na odborné útvary – odbory a oddělení.

Charakter funkcionální struktury podle Mikuláštika: *„Je umožněna větší specializace, to je možné pouze ve velkých firmách, ale zase na druhé straně jsou horší podmínky pro inovaci, kariéra pracovníků je jednoznačně vymezena, míra odpovědnosti není vždy úplně jasná“* (tamtéž, s. 228).

- typem je organizační struktura štíhlá, vysoká

Zahrnuje v sobě hierarchicky členěné čtyři stupně řízení, Ústředí řídí jednotlivé odborné úseky a krajské pobočky, pod které spadají jejich jednotlivá územní pracoviště členěná na jednotlivá oddělení a detašovaná pracoviště úřadoven.

Podle vymezení Mikuláštika: *„Má příliš mnoho úrovní řízení, odpovědnost manažerů za malý počet spolupracovníků“* (tamtéž, s. 228).

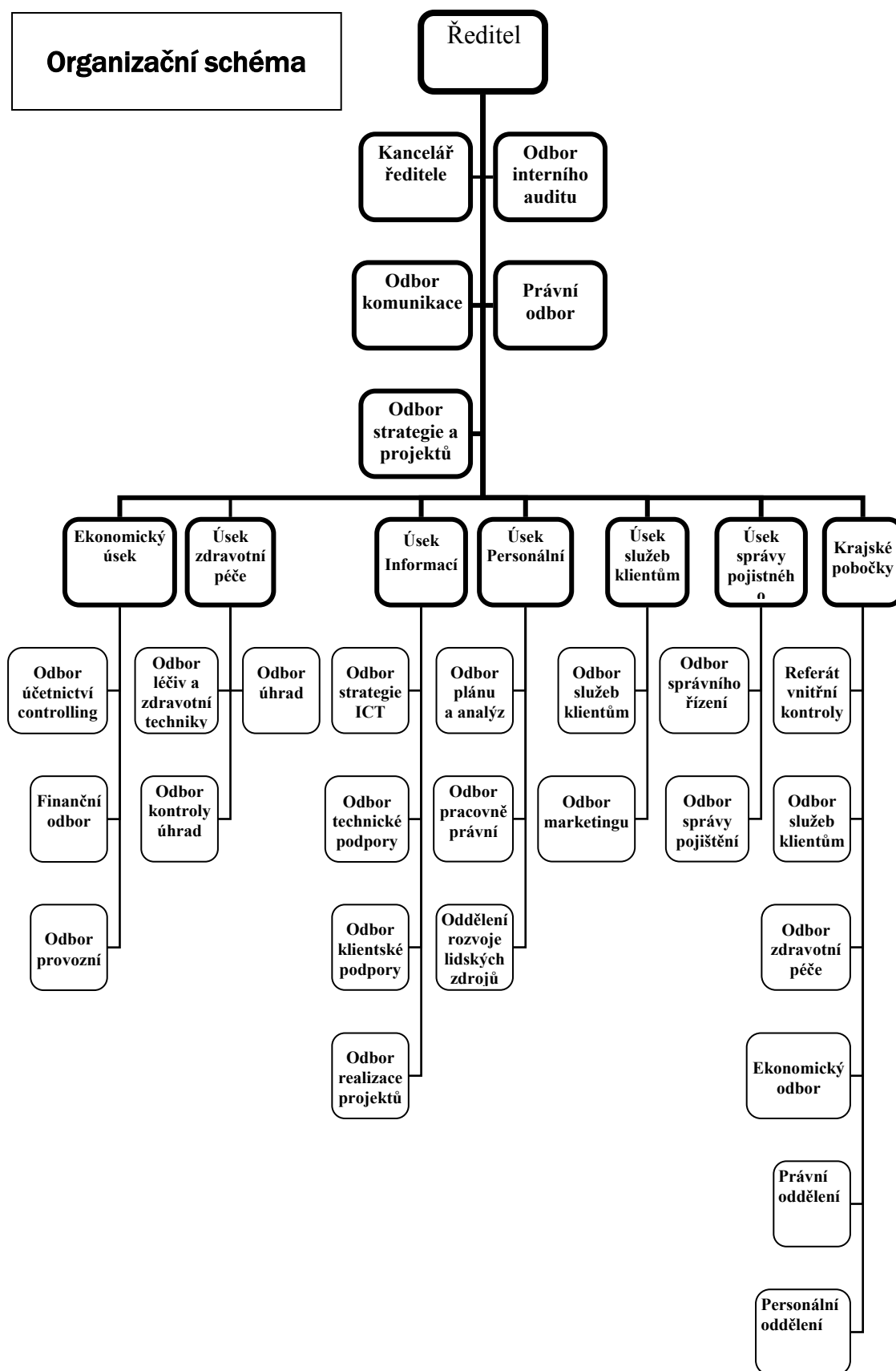
- podle popisu pracovního místa je organizační struktura byrokratická

Každý zaměstnanec má v pracovní náplni jasně definovanou svoji odpovědnost a pravomoci. Je uspořádána účelově a racionálně, optimalizuje pracovní místa trvale podle specializace, je pevně zakotvená v interní dokumentaci. Tím naplňuje jisté rysy byrokratického mechanismu.

Vymezení funkce byrokracie v kritickém pojetí Kellera: *„Je tedy nesprávná představa, podle níž by snad byrokracie byla produktem záměrného omezování racionality formální organizace. Především moderní podoba byrokracie bývá naopak paradoxním produktem snah, které by měly za cíl optimalizovat fungování velkých organizací a učinit je ještě racionálnější“* (Keller 2010, s. 11).



Graf 2 Základní organizační schéma pojišťovny převzaté z interních zdrojů



### 3.2 Personální zajištění

Prezentace personálního zajištění pojišťovny se vztahuje zcela logicky ke zvolenému tématu systému hodnocení zaměstnanců.

Činnost pojišťovny profesionálně realizují ve všech regionech České republiky vysoce kvalifikovaní zaměstnanci. Vzdělanostní strukturu z interního zdroje prezentují procentuálním podílem dosaženého vzdělání z celkového počtu zaměstnanců

**Tab. 1** - Vzdělanostní struktura z celkového počtu 100 %:

<b>Nejvyšší dosažené vzdělání</b>	<b>% z celku</b>
Základní	0%
Střední odborné bez maturity	3%
Střední odborné s maturitou	35%
Vyšší odborné	12%
Vysokoškolské - bakalářské	15%
Vysokoškolské - magisterské	35%
<b>CELKEM</b>	<b>100%</b>

Dosažené vzdělání mají zaměstnanci v oborech lékařských, ekonomických, právních a technických se zaměřením na informační technologie. Téměř všichni zaměstnanci jsou zaměstnáni dobu neurčitou a 90 % na plný pracovní úvazek.

Profesně vykonávají odborné činnosti v rámci svého vzdělání od ředitelů, vedoucích, přes specialisty na zdravotní pojištění, revizní činnost, zdravotní péči, služby pojištěncům, odborné referenty, poradce až po přepážkové úředníky. Obslužné činnosti, jako je úklid, údržba apod. jsou zajišťované externími dodavateli, formou outsourcingu.

Podle Palána je outsourcing: „*Vyčlenění činnosti mimo podnik, její převedení na jinou osobu (většinou právníckou), většinou v případech, kdy subdodávka je levnější než vlastní výroba (služba)*“ (Palán 2002, s. 142).

Zaměstnanci získali pracovní poměr na základě vícestupňových výběrových řízení. Mobilita je pod 0,5 %. Z geografického hlediska jsou zaměstnanci rozvrstveni v rámci příslušnosti k nejbližší organizační jednotce daného regionu.

## **Klíčové pozice organizace:**

Ředitel pojišťovny – je statutárním orgánem

Předseda Správní rady – řídí její činnost, rada rozhoduje o schválení všech činností pojišťovny, jejího hospodaření, zdravotně pojistného plánu, smluvní politiky, nadlimitních nákupů majetku, použití finančních prostředků, jmenuje a odvolává ředitele.

Předseda Dozorčí rady – koordinuje činnosti rady v rámci jejich kompetencí - dohlíží na dodržování právních předpisů, celkové hospodaření, účetní uzávěrku, výroční zprávu, předkládá svá stanoviska na společná jednání Správní a Dozorčí rady.

### **3.3 Styl a kvalita řízení**

Styl a kvalita řízení v pojišťovně jsou obsahem její prezentace proto, že jsou nejvýznamnější integrační silou potřeb zaměstnanců s potřebami a cíli organizace, odrážejí se v kompetencích systému jejich hodnocení.

Charakter řízení definuje Bedrnová: „*Obecně jde o otázky integrace individuálních a podnikových potřeb a cílů, volby a uplatňování určitého modelu mocenských vztahů a kontroly v organizaci, o problém koordinace činnosti jednotlivých oddělení a skupin a v neposlední řadě o zajišťování a zvyšování adaptability všech pracovníků na potencionální, vývojem trhu podmíněné změny*“ (Bedrnová, Nový 1998, s. 25).

K definování stylu a kvality řízení jsem zvolila řešení pomocí teoretické techniky tzv. manažerské mřížky. Používá dvourozměrnou dimenzi (orientace na lidi, orientace na úkol) s bodovým hodnocením 1 – 10. Faktorovou analýzou v místě průsečíku těchto dimenzí je definováno pět základních stylů řízení.

Charakter manažerské mřížky podle Palána: „*Zabývá se řízením lidí v souvztažnosti k plnění úkolů. Orientace na lidi a orientace na plnění úkolů jsou shodně bodově ohodnoceny od 1 do 10. Průsečík obou hodnot určuje výslednou pozici v manažerské mřížce*“ (Palán 2002, s. 205).

Aplikaci techniky, realizují metodou obsahové analýzy interních příkazů, směrnic a metodických pokynů pojišťovny v oblasti vedení. Hodnotím jejich orientaci podle obou dimenzí. Rozdíl výsledků analýzy mezi jednotlivými předpisy komparuji s teorií manažerské mřížky, dostávám se k definování 3 forem stylu vedení v pojišťovně:

1) Vertikální vedení – interní příkazy ředitele (Pracovní řád, Zásady komunikace, Etický kodex zaměstnance), vydává je ředitel z pozice moci a autority, diktují zaměstnancům direktivně, co a jak mají dělat, vedoucí pomocí nich dosahuje kontrolu nad podřízenými. V manažerské mřížce má formu (9.1) **autoritativní styl**, který je spojený s minimální pozorností na problémy zaměstnanců.

2) Napříč organizací – interní směrnice (Výkon pokladní služby, Inventarizace majetku) vydávají je vedoucí manažeři v rámci metodických bloků, mají charakter kompromisu mezi udržením morálky zaměstnanců na jedné straně a potřebou plnit úkoly na druhé straně, upravují jednotnost pracovních procesů, postupů, termíny plnění a pracovní etiku. V manažerské mřížce má formu (5.5) **rutinní vedení**.

3) Procesní a projektové – interní projektové normy (Standardizace ekonomických agend) vydávané vedoucím projektu, vymezují úzce specializované úkoly, umožňují společné rozhodování, podporují individualitu členů řešitelského týmu, který je jmenován na splnění daného úkolu. Po splnění cíle je celý tým rozpuštěn. V manažerské mřížce má formu (9.9) **týmové vedení**, které dosahuje optimální výsledků skrze zaujetí členů týmu, jejich oddanost k společnému řešení úkolu.

**Tab. 2 - Manažerské mřížka**

							9.9
Orientace na lidi			5.5				
							9.1

Orientace na úkol

### 3.4 Personální řízení

Péče o zaměstnance v celém rozsahu je klíčovou činností úseku personálního, odboru lidských zdrojů. Je hierarchicky podřízen přímo řediteli, v organizační struktuře má nezastupitelnou roli. V oblasti svých kompetencí řídí a koordinuje veškeré personální činnosti vedoucích zaměstnanců na všech úrovních a jejich komunikaci s podřízenými v oblasti personální. Vytváří strategické personální koncepty provázané se strategií pojišťovny a etické koncepty, které jsou součástí její politiky i kultury.

Oblast personálního řízení souvisí se záměrem mé práce tím, že personální úsek v pojišťovně zcela zabezpečuje systém hodnocení zaměstnanců.

Význam úlohy personálního řízení podle Armstronga: *„Obecnou úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci dosáhnout jejich cílů tím, že jí předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejich pracovníků. Základním cílem je zabezpečit, aby management organizace jednal efektivně ve všem, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky“* (Armstrong 2002, s. 85).

Preferovanou činností v péči o zaměstnance je oblast jejich vzdělávání. Nastupující zaměstnanci procházejí měsíčním zaškolovacím adaptačním procesem v rámci všech oddělení. V průběhu zaměstnání je jejich kvalifikace udržována a rozšiřována v rámci plánu vzdělávání podle profese v kurzech organizovaných pojišťovnou s externími lektory.

## **4. ZÁKLADNÍ VÝCHODISKA V SYSTÉMU HODNOCENÍ POJIŠŤOVNY**

Uvedená základní východiska systému hodnocení pojišťovny jsou předpokladem pro definování pravidel jeho fungování, základních principů, standardů hodnotících kritérií, které odrážejí náročnost práce, provázanost s motivační složkou mzdy, stanovení cíle, použití metody, konkretizování postupu, jednotlivých kompetencí a využití výsledků hodnocení zaměstnanců.

Systém hodnocení je v pojišťovně chápán jako otevřený, měnící se, ať už co do obsahu cílů, kritérií hodnocení nebo používaných metod. Je součástí interních předpisů.

### **4.1 Popis pracovní pozice**

Pro účely hodnocení se využívá rámcový popis pracovní pozice uvedený v katalogu funkcí. Hierarchie pracovních vztahů nadřízenosti a podřízenosti pracovní pozice determinuje místo, které zaujímá v organizační struktuře pojišťovny. Popis pracovní pozice vymezuje její účel, standardy jejích pravomocí, pracovních úkolů, kompetencí a odpovědností. Pojišťovna popisy pracovních pozic využívá při srovnávací analýze jednotlivých funkcí a jejich následným sdružením do skupin podle náročnosti funkce. Jedná se o členění do 4 kategorií, náměstci a ředitelé, vedoucí oddělení, vedoucí referátů, nevedoucí zaměstnanci.

Armstrong uvádí: „*Pracovní místo tvoří soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa. Lze je považovat za určitou jednotku struktury organizace, která se nemění, ať už je na tomto pracovním místě kdokoliv*“ (Armstrong 2002, s. 261).

### **4.2 Odpovědnosti a pravomoci při řízení procesu hodnocení**

Systém hodnocení zaměstnanců pojišťovny je řízen centrálně personálním úsekem. Dílčí výkonné kroky v jeho řízení a odpovědnost za jeho organizaci na krajských pobočkách zajišťuje jejich oddělení personálních záležitostí.

Odpovědnost za hodnocení je dána všem vedoucím zaměstnancům, kteří hodnotí jimi přímo řízené zaměstnance. Je součástí personální práce každého vedoucího.

Podle Koubka: „*Hodnocení pracovníků vyžaduje úzkou spolupráci a koordinované úsilí personálního útvaru a vedoucích pracovníků všech úrovní, zejména pak liniových manažerů*“ (Koubek 1997, s. 192).

### **4.3 Cíle hodnocení zaměstnanců**

Nejdůležitějším cílem systému hodnocení zaměstnanců v pojišťovně je hodnotit zaměstnance pravidelně jednou za rok, co možná nejobjektivněji a podle předem definovaných a jasných kritérií a navázat toto hodnocení na jejich angažovanost i motivaci k zlepšení pracovního výkonu, jeho optimalizaci a zvýšení efektivity práce.

Bedrnová publikuje: „*Dobrý pracovník musí nejen umět pracovat, ale musí také chtít pracovat. Významným předpokladem toho, že pracovník bude chtít dělat to, co od něj jeho pracovní zařazení objektivně vyžaduje, je jeho pracovní motivace, jeho pracovní ochota*“ (Bedrnová, Nový 1998, s. 77).

### **4.4 Kritéria hodnocení**

Kritéria hodnocení jsou v pojišťovně předem stanovena rozdílně pro skupiny sdružených funkcí podle náročnosti práce a odpovědnosti. Nejsou pevně definována, protože navazují na měnící se záměry a cíle otevřeného systému hodnocení, jaký má účel, čím se zabývá a k čemu jsou určeny jeho výstupy.

Rozhodujícím faktorem pro definovaná kritéria je, v jaké evoluční etapě se pojišťovna nachází. Jejich příklady a konkrétní popis uvádím v kapitole 5 u všech tří evolučních etap hodnocení v bodě 2.

Stabilním kritériem hodnocení je dodržení limitu plnění plánovaných ukazatelů zdravotně pojistného plánu.

## 4.5 Metody hodnocení

V průběhu existence pojišťovny jsou v jejím formálním, systematickém, plánovaném systému hodnocení implementované různé metody a jejich kombinace, které určují, jak se hodnotí. Formálnost metod hodnocení je založena na systematickosti, periodickém ročním intervalu, časovém harmonogramu a stanovené dokumentaci.

Nejvhodnější metodu hodnocení vymezuje interním předpisem personální úsek - odbor pracovně právní. Je determinována záměrem hodnocení a vztahu hodnotících kritérií k časovému faktoru. Specifikaci metod uvádím v 5 kapitole u všech tří evolučních etap hodnocení v bodě 3.

Slovy Pilařové: *„Máme-li jasno v tom „co“ chceme hodnotit a „proč“, můžeme si položit otázku „jak“ budeme hodnotit, tedy jakou metodu zvolíme“* (Pilařová 2008, s. 30).

Popis jednotlivých metod hodnocení obsahuje kapitola 5. V průběhu 20 let existence pojišťovny se mění jejich obsah a funkce, kterou naplňují personální strategii pojišťovny.

Na začátku systému hodnocení byla použita metoda motivačním nástrojem k rozdělení mimořádných odměn. Hodnotícím kritériem byla přítomnost zaměstnance v práci jako jeho podíl na dodržení plánovaných ukazatelů uplynulého roku.

V navazujícím období byly použité metody nástrojem ke klasifikaci zaměstnanců podle stanoveného předpokladu kompetencí a požadovaného chování k úspěšnému vykonávání práce.

V současnosti používaná kombinace metod je nástrojem ke kalibraci zaměstnanců hodnocením podle stanoveného potenciálu a výkonu. Smyslem je odhalení jejich slabých a silných stránek, pro účel dalšího využití a uplatnění.

## 4.6 Definice rolí zaměstnanců v procesu hodnocení

V systému hodnocení jsou rozlišovány tři základní klíčové role osob:



- Role zaměstnance – je rolí hodnoceného, která obsahuje otevřenou komunikaci s nadřízeným, snahu o sebezdokonalení, přijímání a poskytování zpětné vazby během práce.
- Role nadřízeného – je rolí hodnotitele, obsahuje osvojování si manažerských dovedností a chování, spolupráce s podřízenými, objasňování jim cílů, hodnocení jejich splnění, sledování jejich pracovního výkonu, chování a jejich vlastností, motivování podřízených k efektivnějším výsledkům.

Podle Stýbla k hlavním činnostem nadřízeného v této roli patří:

- *„Shromažďovat podklady nezbytné pro hodnocení zaměstnanců v řízeném útvaru a průběžně a objektivně je vyhodnocovat,*
- *provést hodnocení vedených zaměstnanců a projednat jeho závěry s hodnoceným zaměstnancem,*
- *podílet se na zajištění a průběžně kontrolovat plnění stanovených závěrů“*  
(Stýblo 2005, s. 48).

- Role personálního úseku – je rolí zakladatele a tvůrce hodnotící akce, koordinátora a organizátora, který předkládá vrcholovému managementu plány a koncepty systému hodnocení, vytváří a rozvíjí systém hodnocení ve formě interních předpisů, kontroluje jejich dodržování a poskytuje všem zainteresovaným radu a pomoc, metodicky řídí vedoucí, poskytuje podklady pro hodnocení, zpracovává výsledky hodnocení, závěry hodnocení předkládá vrcholovému vedení. Stýblo definuje klíčové úkoly role personalisty v systému hodnocení:

- *„Úkolem personalisty je získat pro myšlenku pravidelného provádění hodnocení zaměstnanců především vrcholové vedení,*
- *ve spolupráci s vrcholovým vedením vypracovat systém hodnocení s vymezením okruhu hodnocených zaměstnanců a použitých metod hodnocení,*
- *řídít a koordinovat provádění hodnocení a podle potřeby organizovat pro hodnotitele instruktáž,*
- *poskytovat hodnotitelům podklady a metodickou pomoc při vlastním hodnocení,*

- *poskytovat podle potřeby informace a podklady z hodnocení pro rozhodování v dalších oblastech činnosti firmy“ (tamtéž, s. 47 – 48).*

#### **4.7 Struktura a postup hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení je od počátku integrované do ostatních řídicích procesů pojišťovny.

Struktura systému hodnocení je rozdělena na tři základní fáze:

- Přípravná – specifikuje cíle hodnocení, hodnotící kritéria i metody, stanovuje časový harmonogram, vytváří pravidla, postupy a zásady hodnocení formou interního předpisu a seznámení s ním všech zaměstnanců.
- Realizační – je vlastní průběh hodnocení, zpracování předepsané dokumentace.
- Uzavírací – odevzdání dokumentace personálnímu úseku, zpracování výsledků.

Postup hodnocení zaměstnanců pojišťovny konkretizuje činnosti pro tři základní role osob systému hodnocení v rámci konkrétní fáze jeho struktury. Popisuje konkrétní činnosti personálního úseku, hodnotitele i hodnoceného jak ve fázi přípravné, tak ve fázi hodnotící i uzavírací. Je návodem jak má hodnocení probíhat. Zajišťuje tím možnost průběžné kontroly průběhu hodnocení.

#### **4.8 Výstup z hodnocení**

Ze všech realizovaných hodnocení v pojišťovně je v souladu s aktuální interní metodikou hlavním výstupním dokumentem Hodnotící formulář každého zaměstnance. Shrnutím jeho historického analytického srovnání až do současné doby vyplývá, že obsahuje záznamy o základních výstupech z hodnocení, které odpovídají daným kritériím v rámci aktuálního hodnocení. Popis konkrétního formuláře u všech tří evolučních etap hodnocení je obsahem bodu 5 kapitoly 5.

Vlivem procesu vývoje a zavádění informačních technologií se formulář zdokonalil z dokumentu vyplňovaného ručně, až po jeho dnešní elektronickou podobu.

Odpovědnost za jeho vyplnění má nadřazený v roli hodnotitele. Podpisem tohoto dokumentu zaměstnanec stvrzuje seznámení s výsledkem hodnocení i jeho projednání. Vyhotovuje se ve dvojím vyhotovení, jedno si ponechává hodnotitel a druhé obdrží hodnocený.

Koubek k tomu uvádí že: „*Výsledky hodnocení musejí být jednotlivým pracovníkům sděleny a projednány s nimi*“ (Koubek 1997, s. 185).

Základní výstupy jsou v různých rovinách, jejich funkce je dána cíli aktuálního hodnocení:

- v rovině ocenění – je nástrojem pro diferenciaci výše mimořádné odměny
- v rovině výkonu – je nástrojem pro zvýšení efektivity práce
- v lidské rovině – je nástrojem pro otevřenou komunikaci vedoucích s jejich pořízenými zaměstnanci, vnáší jasnost mezi vzájemná očekávání
- v rovině rozvoje – vede k identifikaci individuálních plánů vzdělávání

Zpracováním a sumarizací výsledků se zabývá personální úsek. Závěry z nich předkládá personálnímu managementu, který je využívá pro svoji činnost v oblasti odměňování, vzdělávání, péče o zaměstnance i v oblasti pracovních vztahů.

Podle Koubka: „*Hodnocení pracovníků má četné vazby s řadou dalších personálních činností. O výsledky hodnocení pracovníků se může opřít personální plánování*“ (tamtéž, s. 190 – 191).

Nejdůležitějším cílem využití výstupů z hodnocení je přinášet zisky všem zúčastněným stranám hodnotiteli, hodnocenému i pojišťovně jako celku.

## 5. ANALÝZA EVOLUCE SYSTÉMU HODNOCENÍ V POJIŠŤOVNĚ

Na vývoji systému hodnocení pojišťovny se podílejí, jak těžce ovlivnitelné faktory vnějšího prostředí (rozvoj informačních technologií, politické, legislativní a společenské změny), tak v zásadě ovlivnitelné faktory vnitřního prostředí (jde o změny organizačních procesů, v strategii řízení a rozvoje zaměstnanců, v pohledu na postavení zaměstnance, v interpersonální komunikaci a chování zaměstnanců).

Za základní zdroj informací pro analýzu evoluce systému hodnocení jsem zvolila obsah minulých i současných interních směrnic a personální dokumentace v oblasti hodnocení zaměstnanců (z důvodu mlčenlivosti konkrétní odkazy neuvádím).

V první fázi je zkoumám metodou obsahové analýzy, za základní hledisko jsem zvolila vazbu použitých hodnotících kritérií k časovému faktoru. Výsledek analýzy, jsou charakterově rozdílná hodnotící kritéria jednotlivých interních směrnic, které člením v komparaci s teorií, podle Hroníka, jak uvádím v kapitole 1 bod 6. Na základě časové orientace hodnotících kritérií vymezuji jejich charakter, podle něj definuji tři evoluční etapy systému hodnocení:

- **minulost** - hodnocení dodržení plánovaných ukazatelů uplynulého období
- **současnost** – hodnocení úrovně chování zaměstnanců v rámci stanovených kompetencí jejich současné pracovní činnosti
- **budoucnost** – hodnocení potenciálu zaměstnanců jejich charakterových i povahových vlastností a jejich výkonu

V druhé fázi stejnou metodou obsahové analýzy zkoumám interní zdroje každé etapy z hlediska východisek identifikovaných v kapitole 4. K analýze jsem zvolila pět z nich, jsou jimi cíle hodnocení, kritéria hodnocení, metoda hodnocení, definice třech základních rolí a výstup z hodnocení. Na základě teoretických poznatků a odborné literatury definuji obsah a charakter všech pěti zvolených hledisek z obsahu směrnice zvlášť pro každou etapu. Pomocí nich popisují jednotlivě každou etapu.

Popis každé etapy podle pěti stejných kritérií je základním informačním zdrojem ke zkoumání evoluce systému hodnocení, v závěrečné souhrnné srovnávací analýze etap systému hodnocení v tabulce 5.

## **5.1 I. ETAPA HODNOCENÍ ZAMĚŘENÁ NA MINULOST**

První etapa byla formována v době politických změn během složité situace porevolučního období v letech 1992 – 1999. Předmětem zájmu hodnocení je to, co již bylo vykonáno v průběhu uplynulého hodnoceného období. V historických dokumentech je jím účetní rok, systém hodnocení navazuje na výsledky účetní uzávěrky. Proto ji definuji jako etapu hodnocení zaměřenou na minulost.

Tento používaný systém má jednoduchou formu, byl prováděn intuitivně, vychází z ideologie přetrvávající z totalitního období, že hodnocení je nástrojem k zdůvodnění výše odměny.

### **5.1.1 Cíle hodnocení**

Klíčovým cílem této etapy bylo motivovat zaměstnance ke splnění limitu plánovaných ukazatelů a zajištění podkladů pro rozdělení mimořádných prémie zaměstnanců.

Motivační faktorem zaměstnanců byla závislost výše prémie na jejich absenci v zaměstnání. Protože jsou nenárokovou částí mzdy, byla jejich výše jednotlivým zaměstnancům stanovena pouze na základě výsledků hodnocení.

### **5.1.2 Kritéria hodnocení**

Během této etapy byly uplatňovány dva druhy kritérií společné všem zaměstnancům:

- Kolektivní kritérium - plnění plánovaných ukazatelů zdravotně pojistného plánu, je hodnotícím aspektem pro stanovení celkového objemu finančních prostředků na mimořádné odměny všech zaměstnanců.
- Individuální kritérium – přítomnost v zaměstnání, je hodnotícím aspektem pro stanovení výše odměny konkrétního zaměstnance.

### 5.1.3 Metoda hodnocení

Používaná metoda byla orientována na hodnocení podle plnění předem stanovených plánovaných ukazatelů. Má charakter metody hodnocení podle výsledků práce.

Jak uvádí Palán: „*Při hodnocení bývají nejčastěji používány tyto metody: a) hodnocení podle výsledků práce – hodnocení podle splnění stanovených cílů*“ (Palán 2002, s. 73).

### 5.1.4 Definice třech základních rolí

Charakter rolí vychází z cílů, kritérií a metody hodnocení.

- Role zaměstnance – v roli hodnoceného, jejím obsahem je snaha podílet se svým výkonem na kolektivním splnění plánovaných ukazatelů a snaha zcela eliminovat absenci v zaměstnání.
- Role nadřízeného – v roli hodnotitele, jedná se o spolupráci s podřízenými k zajištění plnění kolektivního cíle, hodnocení jejich absence, sledování jejich pracovního výkonu.
- Role personálního úseku – v roli zakladatele hodnocení, vytváří interní předpis, metodické pokyny, časový harmonogram, poskytuje všem zainteresovaným radu a podklady pro hodnocení, na základě výsledků hodnocení stanoví výpočtem prémie pro jednotlivé zaměstnance. Závěry hodnocení předkládá vrcholovému vedení ke schválení.

### 5.1.5 Výstup z hodnocení

Po ukončení hodnocení je hlavním výstupním dokumentem jak pro hodnotitele tak pro hodnoceného, vedoucím ručně vyplněný a zaměstnancem podepsaný Hodnotící formulář. Jeho obsahem jsou identity hodnoceného, hodnotící období a celkový počet jeho pracovních dnů, počet dnů odpracovaných zaměstnancem, výpočet % odpracované doby zaměstnance v hodnotícím období.

Výstupním sumárním dokumentem je „Přehled výsledků hodnocení“, vypracovaný personálním úsekem psacím strojem. Z důvodu zachování mlčenlivosti formulář nepříkládám, popisují ho.

Ve své první části obsahuje výsledek hodnocení kolektivního kritéria na základě účetní uzávěrky, výpočet maximálního použitelného objemu finančních prostředků pro všechny zaměstnance a stanovení 100 % výše prémie na jednoho zaměstnance.

Druhá část obsahuje přehled z jednotlivých Hodnotících formulářů v abecedním členění podle příjmení zaměstnanců s uvedením % jejich odpracované doby. Poslední sloupec obsahuje výpočet výše jejich mimořádné prémie.

V dané době dokument poskytoval v meziročním období přehled o vývoji plnění plánovaných ukazatelů a absence zaměstnanců.

## **5.2 II. ETAPA HODNOCENÍ ZAMĚŘENÁ NA PŘÍTOMNOST**

Historický mezník evoluční změny systému hodnocení je rok 2000. Navazuje na změny hospodářských dějin v orientaci společnosti směrem k tržnímu hospodářství. Postavení pojišťovny „ohrožuje“ konkurence. Pro zachování si prioritního postavení na trhu jsou změny v pojišťovně směřovány k využití všech současně dostupných prostředků ve vztahu k zaměstnancům, jejichž význam z důvodu získaných znalostí a zkušeností je pro pojišťovnu klíčový.

Účelově je realizovaná strategická cesta k posílení vnitřní integrace sociálního systému pojišťovny, pro zvýšení pocitu sounáležitosti a odpovědnosti zaměstnanců vůči ní. Změny se odrážejí ve strategii firemní kultury a systému odměňování. Vytváří se nová motivační složka mzdy osobní ohodnocení, která je nejenom svým slovním významem navázána na hodnocení zaměstnanců. Systém hodnocení této etapy klasifikuje zaměstnance do čtyř kategorií, které slouží současně jako podklad strategie stanovení osobního ohodnocení až do roku 2006.

Vzhledem k tomu, že hodnotí úroveň chování zaměstnanců v aktuálním hodnotícím období v rámci stanovených kompetencí pracovní činnosti souvisejících s jejich pracovním výkonem, vymezují ji etapou zaměřenou na současnost.

### 5.2.1 Cíle hodnocení

Zásadní strategický cíl změněného systému hodnocení má východisko ve změně firemní kultury a přístupu k lidem. Je jím dosažení vyšší produktivity práce, odbourání intuitivního hodnocení, efektivněji vynakládat finanční prostředky na mzdy a vzdělávání, jako i získání zpětné vazby při hodnotícím pohovoru. Právě tato zpětná vazba, otevřená komunikace a jasnost mezi vzájemným očekáváním je jedním z největších přínosů pro zaměstnance i pojišťovnu.

Slovy Wagnerové: *„Systém je cenný tím, že poskytuje rámec a základ pro kontinuální spolupráci mezi pracovníkem a jeho nadřízeným zaměřenou na zefektivnění výkonnosti. Tím se může tento proces projevit na úrovni vyjasnění si jednotlivých pracovních problémů a přiblížení možnosti jejich řešení“* (Wagnerová 2008, s. 35).

### 5.2.2 Kritéria hodnocení

V této etapě hodnocení mají kritéria individuální charakter v oblasti zaměstnancem ovlivnitelného pracovního chování. Z pohledu sociologie definovaná kritéria vychází z představy dokonalého zaměstnance z pohledu „zevnitř“, tedy z vlastního pohledu pojišťovny. V příkladech uvádím, jak byla rámcově rozdělena do dvou kategorií:

a) Měkká kritéria tvoří základní kompetence – příklady:

- řešení problémů (jak je vstřícný, chápe povahu problému, aktivně navrhuje jejich řešení)
- pracovní úkoly (jak je ochotný, jak si osvojuje aspekty práce, jak samostatně provádí práci, jak spolupracuje, jak je spolehlivý)
- kvalita odvedené práce (jak je přesný, jak se věnuje detailům, jak dodržuje postupy)
- komunikace (jak efektivně předává a sdílí informace)
- iniciativa (vyhledává nové příležitosti, provádí práce bezodkladně)
- týmová práce (jaký má o ni zájem, je dobrý týmový hráč)

b) Tvrdá kritéria tvoří specifické kompetence - příklady:



- používání výpočetní techniky (jak efektivně ji využívá, jak se v ní orientuje)
- postavení v kolektivu (jak je loajální k ostatním, jak je inspirativní druhým, jakou má u ostatních důvěru)
- vedení lidí – vedoucí pozice (má respekt a autoritu)
- rozvoj zaměstnanců – vedoucí pozice (jak sleduje potřeby zaměstnanců, jak efektivně deleguje pravomoci)

Během této etapy systému hodnocení byl uplatňován poměr tvrdých a měkkých kritérií, který závisí na míře odpovědnosti vyplývající z úrovně řízení a jejich ovlivnitelnosti zaměstnancem na konkrétním pracovním místě (od poměru 80/20 až po 30/70 u nevedoucích zaměstnanců). Proto jsou zaměstnanci rozděleni do čtyř skupin s rozdílnou vahou hodnotících kritérií.

**Tab. 3 - Rozdělení vah hodnotících kritérií**

<b>Tvrdá kritéria</b>		<b>80 %</b>	<b>20%</b>	<b>náměstci + ředitelé KP</b>
		<b>60 %</b>	<b>40 %</b>	<b>ředitelé odborů (KP, Ústředí) + vedoucí samostatných oddělení</b>
		<b>40 %</b>	<b>60 %</b>	<b>vedoucí oddělení + vedoucí referátů</b>
<b>30 %</b>	<b>70 %</b>	<b>Měkká kritéria</b>		<b>nevedoucí zaměstnanci</b>

### 5.2.3 Metoda hodnocení BARS

Interním předpisem definovaný postup při hodnocení je založen na pozorování předem definovaného pracovního chování zaměstnance v rámci stanovených

kompetencí pro skupiny sdružených funkcí podle náročnosti práce a odpovědnosti. Používá se čtyřstupňová hodnotící škála, vymezující stupně chování:

- hodnocení 1 - nadstandardní plnění hodnocené kompetence
- hodnocení 2 - plnění kompetence na očekávané úrovni
- hodnocení 3 - plnění s mírnými rezervami
- hodnocení 4 - plnění s výraznými rezervami

Aplikací výsledku analýzy této metody v komparaci na teorii jde o behaviorálně založený hodnotící systém metody BARS („Behaviorally Anchored Rating Scales“).

Podle Wagnerové: „V behaviorálních systémech jsou zaměstnanci hodnoceni podle rozsahu, ve kterém projevují úspěšné pracovní chování. Behaviorální systémy mají výhody před systémy založenými na hodnocení vlastností a systémy založenými na porovnávání, protože jsou založeny na objektivním, pozorovaném pracovním chování“ (Wagnerová, s. 69).

Součástí hodnocení je individuální hodnotící rozhovor se všemi zaměstnanci.

### Graf 3 - Koloběh využití informací hodnotícího rozhovoru



Hodnotící rozhovor probíhá po klasifikaci hodnocení kompetencí zaměstnance, zaznamenané v hodnotícím formuláři. Má charakter plánovaného, vzájemného dialogu během osobního kontaktu hodnotitele a hodnoceného nad předem definovanými okruhy témat zpětné vazby:

1. Projednání rozdílných názorů nejen na klasifikaci chování
2. Stanovení si pracovních úkolů

3. Dohodnutí si plánu rozvoje
4. Vyjasnění si vzájemných očekávání

Personální úsek organizuje jeho průběh, stanovením časového harmonogramu, zveřejněním informačních brožur pro hodnocené a hodnotitele, proškolením vedoucích a vydáním metodiky k postupu počítačového zpracování výpočetní technikou.

#### **5.2.4 Definice třech základních rolí**

Charakter vymezení rolí změněného modelu systému hodnocení se promítá do změny jeho obsahu, který je ve srovnání I. etapou rozsáhlejší.

- Role zaměstnance – v roli hodnoceného, během hodnotícího období je naplněna jeho snahou podílet se svým přístupem k práci a ovlivňováním svého chování dosažení co nejlepšího hodnocení, během rozhovoru projednat a vyjasnit si definované okruhy témat.
- Role nadřízeného – v roli hodnotitele, v přípravné fázi se podílí na specifikaci hodnotících kritérií, během hodnotícího období pozoruje a posuzuje chování zaměstnanců, v hodnotící fázi je klasifikuje a vede hodnotící rozhovor.
- Role personálního úseku – v roli zakladatele hodnocení, koordinuje vedoucí při specifikaci hodnotících kritérií, definuje je, stanovuje hodnotící škálu, klasifikační kategorie zaměstnanců, vytváří interní předpis a metodické pokyny postupu, provádí školení vedoucích, na základě výsledků hodnocení zařazuje zaměstnance do čtyř kategorií.

#### **5.2.5 Výstup z hodnocení**

V dané etapě je prvotní dokument změnám přizpůsobený Hodnotící formulář zpracováván v informačním systému. Jeho vyplnění a následné vytištění je zautomatizované prostřednictvím výpočetní techniky v personálním portále na osobní kartě zaměstnance, s přístupovým oprávněním vedoucího. Rozsáhlejší obsah odpovídá změnám systému hodnocení, tak i jeho počítačovému zpracování.

V první části obsahuje záznamy o hodnocení každého kritéria, algoritmus v programu z nich vypočítá výslednou známku. Podle ní se určuje zařazení zaměstnance z hlediska kvalit jeho chování do některé z kategorií, která rozhoduje o výši přiznání osobního hodnocení od 100 % v 1 kategorii do 0 % v 4 kategoriích.

- Kategorie 1) **klíčoví** zaměstnanci a opory týmu – zřetelně překračují rámec požadavků kladených na zaměstnance
- Kategorie 2) **spolehliví** zaměstnanci s uspokojivým přístupem – odpovídají požadavkům a občas překračují jejich standard
- Kategorie 3) **průměrní** zaměstnanci s potenciálem ke zlepšení – jsou na hranici požadavků, jejich chování vyžaduje zlepšení
- Kategorie 4) **podprůměrní** zaměstnanci – vykazují znaky nepřijatelného chování, problémoví, vyžadují neustálý dohled, nutné okamžité zlepšení

Druhá část obsahuje strukturovaný záznam z hodnotícího rozhovoru, který je zpracovaný informačním systémem. Z ní získaná data zpracovává personální úsek k stanovení strategických cílů dalšího období pro potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, procesních i organizačních změn.

Pro názornost uvádím příklad strukturovaného hodnotícího pohovoru, jak je obsahově zaznamenán v informačním systému personálního portálu.

#### 1. Projednání rozdílných názorů zaznamenané klasifikace kompetencí zaměstnance

**Tab. 4** Klasifikace kompetencí zaměstnance - příklad

Základní kompetence	Váha kritéria v %	Sebehodnocení		Hodnocení hodnotitelem	
		Stupeň	Popis škály	Stupeň	Popis škály
Efektivita	20 %	2	Pokročilý	2	Pokročilý
Spolehlivost	20 %	1	Nadstandardní	1	Nadstandardní
Důslednost	20 %	1	Nadstandardní	2	Pokročilý
Iniciativa	10 %	3	Postačující	3	Postačující
<b>Specifické kompetence</b>					
Loajalita	5 %	1	Nadstandardní	2	Pokročilý
Kreativita	10 %	2	Pokročilý	3	Postačující
Řízení změn	10 %	2	Pokročilý	3	Postačující
Vedené lidí	5 %	2	Pokročilý	2	Pokročilý
<b>CELKEM</b>	<b>100 %</b>	<b>1,9</b>	<b>Průměrná známka</b>	<b>2,3</b>	<b>Průměrná známka</b>

Legenda: Stupeň 1 – Nadstandardní, 2 – Pokročilý, 3 – Postačující, 4 - Nedostačující

2. Dohodnutí se na výsledné známce: 2,2
3. Dohodnutí návrhu profesního rozvoje: počítačové a jazykové vzdělávání
4. Stanovení a dohodnutí se na zlepšení kompetencí: Iniciativy a kreativity
5. Projednání překážek v práci a ostatní připomínky: Nejsou
6. Závěr rozhovoru - uložení dohodnutých záznamů bodu 2- 5 v informačním systému personálního portálu s elektronickým podpisem zaměstnance i vedoucího.

V meziročním období jsou výsledky ukazatelem porovnání změn v klasifikaci zaměstnanců.

### **5.3 III. ETAPA HODNOCENÍ ZAMĚŘENÁ NA BUDOUCNOST**

Třetí etapa hodnocení aplikovaná posledních 6 let je důsledkem předcházejícího dvouletého projektování nového konceptu hodnocení, jak dosáhnout záměru pojišťovny mít co nejlepší a nejvýkonnější zaměstnance, schopné se rychle adaptovat vývoji informačních technologií, zvládat množství procesních, transformačních, restrukturalizačních změn a záplavu informací.

Z pohledu sociologie organizace jde o interní změny v pojišťovně, v důsledku adaptování se celospolečenským změnám, které souvisí s krizí sociálního státu a trnitou cestou vývoje směrem od průmyslové společnosti na společnost služeb. Reflektují ústup od organizační společnosti ve prospěch společnosti sítí.

Podle Kellera: „*S přechodem od průmyslové společnosti ke společnosti služeb se v soukromém sektoru rozpadají pyramidy hierarchicky strukturovaných organizací. Přejíždějí do podoby pružných a krajně měnlivých sítí, které na první pohled mohou zakrývat přetrvávající, ba zvyšující se nerovnosti v distribuci moci a vlivu. Tato proměna je jednou z příčin toho, proč se krize sociálního státu s jeho veřejným sektorem v posledních dvou dekádách 20. století a na počátku 21. století dále prohlubuje*“ (Keller 2010, s. 154).

Držet krok s vývojem společnosti znamená pro pojišťovnu orientovat se v potenciálu zaměstnanců, jejich charakterových i povahových vlastnostech a jejich

výkonu směrem k jejich budoucímu využití. Tím naplňuje charakter hodnocení zaměřeného do budoucnosti.

### **5.3.1 Cíle hodnocení**

V rámci této etapy je klíčová odpověď na otázku, jaký přínos má zaměstnanec pro pojišťovnu?

Strategickým cílem je kalibrace zaměstnanců podle jejich hodnoty pro pojišťovnu, hodnocením jejich potenciálu a výkonu.

### **5.3.2 Kritéria hodnocení**

V interních materiálech se kritéria hodnocení dělí do dvou skupin, hodnocení výkonu a potencionálu. Každá z nich je obsahově naplněna souborem jednotlivých definovaných kritérií pro skupiny zaměstnanců sdružených podle funkcí a metodických bloků v rámci úseků činnosti (např. ekonomický, zdravotní péče, péče o klienty, výběr pojistného atd.).

Pro každý blok jsou individuálně specifikována pro dané hodnotící období ve vymezeném rámci, který pro názornost uvádím:

- hodnocení výkonu – hodnotí množství a kvalitu odvedené práce, efektivní využívání času, pracovní tempo, včasnost, spolehlivost, pečlivost

Příklad výkonových kritérií - počet chyb, dodržení termínů, dodržení ekonomických ukazatelů

- hodnocení potencionálu – hodnotí souhrn možností a schopností zaměstnance se dále rozvíjet, vykonávat nejrůznější činnosti, adaptovat se na změny, umět je identifikovat a řídit

Příklad kritérií hodnocení potencionálu – osobní integrita, profesní odbornost, iniciativa, orientace na výsledek, flexibilita, loajálnost, komunikační dovednosti, kreativita

### 5.3.3 Metoda hodnocení MbO, MbC

V personálním portále intranetu pojišťovny (odkaz z důvodu mlčenlivosti neuvádím) v sekci hodnocení je k dispozici kompletní materiál pro hodnocení zaměstnanců, z kterého čerpán níže uvedené informace. Z jeho obsahové analýzy ho hodnotím v komparaci s teorií jako složitý model hodnocení. Je aplikovaný v informačním systému, probíhá pomocí výpočetní techniky na personálním portále. Zahrnuje v sobě kombinaci několika metod, včetně hodnotícího pohovoru a sebehodnocení.

Výkon i potenciál jsou hodnoceny na čtyřstupňové škále od výjimečného až po nízký. Každý stupeň má svůj detailní popis uvedený ve výběrovém okénku nad Hodnotícím formulářem, zvláště pro obě skupiny kritérií metodického bloku, do kterého je konkrétní zaměstnanec zařazen. Stupeň je nadále členěn znaménkem „+“ pro stabilní nebo „-“ pro nestabilní úroveň v rámci daného stupně.

Základním principem každého výkonového kritéria je předem definovaný měřitelný cíl, který je kontrolovatelný. Hodnotí se podle stupně jeho naplnění.

V komparaci s teorií je metodou hodnocení Management by Objectives – MbO, hodnocení podle cílů.

Jak publikuje Pilařová: *„MbO je založen na hodnocení plnění cílů. Cíle mohou být pracovní nebo rozvojové“* (Pilařová 2008, s. 26).

Kritéria pro měření potenciálu jsou definovaná na základě kompetenčních modelů pro každý metodický blok. Obsahují souhrn požadavků na způsobilost ideálního zaměstnance ve formě definovaných kompetencí v oblasti jeho vědomostí, schopností, vlastností, dovedností a postojů. Hodnocení vychází z náročnosti práce ve vztahu k úrovni schopností pro její úspěšné vykonávání.

Na podobném principu je založena teoreticky definovaná metoda Management by Competencies – MbC.

Pilařová k této metodě: *„K tomu, aby jedinec na dané pozici vykonával úspěšně jednotlivé úlohy, potřebuje mít žádoucí kompetence. Kompetentní zaměstnanec je tedy takový, který má na jedné straně předpoklady (vědomosti, dovednosti, schopnosti, vlastnosti, postoje) pro dosahování výkonů (tzn. je způsobilý pro výkon) a na druhé straně požadovaných výkonů skutečně dosahuje“* (tamtéž, s. 16).

Vlastní proces hodnocení probíhá během čtyř na sebe navazujících kroků:

1. Sebehodnocení – provádí sám hodnocený, jeho záměrem je, že se zaměstnanec zamýšlí nad sebou a svou prací, sám se ohodnotí záznamem do formuláře.
2. Hodnocení vedoucím – v roli hodnotitele nevidí do záznamů sebehodnocení, zadává údaje o hodnocení do formuláře, jsou přípravou na hodnotící pohovor.
3. Hodnotící pohovor – je vzájemným dialogem mezi vedoucím a zaměstnancem nad výstupy z hodnocení a sebehodnocení, projednání případných sporných hodnot s cílem dohodnutí se na jejich sjednocení, vyjádření se k nim.
4. Uzavření hodnocení – hodnotitel zadá dohodnuté korekce do formuláře a vyjádření hodnoceného k hodnocení. Vytisknutím formuláře a jeho oboustranným podpisem je hodnocení uzavřeno.

Z teoretického hlediska jde o kombinaci metody sebehodnocení a hodnotícího pohovoru

Protože v této etapě probíhá hodnocení zaměstnanců kombinací výše uvedených metod, hodnotím ho v úvodu článku jako složitý model hodnocení.

### **5.3.4 Definice třech základních rolí**

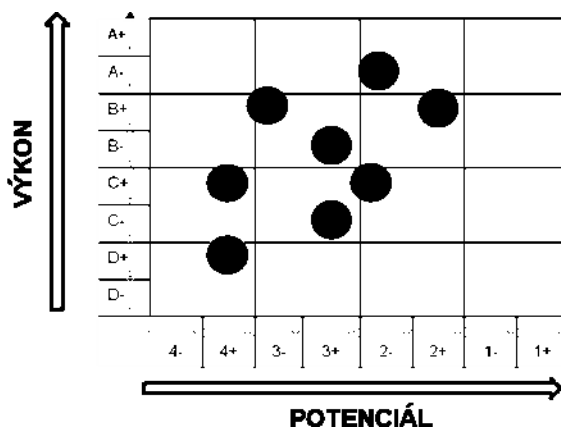
- Role zaměstnance – sám sebe ohodnocuje, během hodnotícího období je motivován přemýšlet o svých slabých a silných stránkách. Rozhoduje se sám, které problémové oblasti zlepšit. Během pohovoru projednává a vyjasňuje si svůj pohled na sebe s pohledem vedoucího.
- Role nadřízeného – v roli hodnotitele, během hodnotícího období pozoruje a posuzuje slabé a silné stránky zaměstnanců, v hodnotící fázi projednává svůj náhled na zaměstnance s jeho postojem, sladuje s ním sporné body.
- Role personálního úseku – v přípravné fázi kontroluje funkce hodnocení v informačním systému, ověřuje generování Hodnotícího formuláře. V realizační fázi kontroluje průběh hodnocení, časový harmonogram a podporuje zaměstnance v užití portálů. V uzavírací fázi zpracovává přehled z výsledků hodnocení, jejich souhrn exportuje k dalšímu využití.



### 5.3.5 Výstup z hodnocení

Výstupem dané etapy je kalibrace zaměstnanců do čtyř kategorií podle dvojice výsledných známek potenciálu numerickou škálou 1 - 4 na ose y a výkonu abecední škálou A – D na ose x ve formě dvou dimenzionálního grafu. Výsledek reprezentuje jejich průsečík v jednom z kvadrantů, který je podkladem pro kalibraci zaměstnanců.

**Graf 4 - Vyhodnocení potenciálu a výkonu**



- 1. výjimečný potenciál** – (kvadrant 1-2/A-B), překračuje výrazně očekávání, předurčuje ho k posunu na náročnější pozici
- 2. nadprůměrný potenciál** – (kvadrant 1-2/C-D), demonstruje znalosti a dovednosti, přichází s nápady, rozvíjí se, překračuje současnou pozici
- 3. běžný potenciál** – (kvadrant 3-4/A-B), rozvoj v rámci své pozice, angažovanost a dynamika nepřekračují povinnosti, potřebuje podporu
- 4. nízký potenciál** – (kvadrant 3-4/C-D), nedokáže se rozvíjet dle měnících potřeb, podpora nevede k lepšímu plnění nároků na danou pozici

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo vymežit evoluční změny systému hodnocení zaměstnanců pojišťovny v průběhu 20 let tím, že potvrzením teoretických východisek, definuji jednotlivé etapy hodnocení a jejich rozdílnost.

Na základě srovnávací analýzy obsahu interních předpisů v oblasti systému hodnocení v pojišťovně, jsem definovala 3 etapy hodnocení podle časové orientace použitých hodnotících kritérií. Rozdílnost etap zkoumám srovnáním výsledku analýzy pěti mnou zvolených kritérií, kterými analyzuji zvlášť každou etapu. Rekapitulaci analýzy provádím pomocí souhrnné tabulky.

**Tab. 5** Souhrnná analýza etap systému hodnocení

<b>Srovnávací kritéria</b>	<b>I. etapa zaměřená na minulost</b>	<b>II. etapa zaměřená na současnost</b>	<b>III. etapa zaměřená na budoucnost</b>
1. Cíle hodnocení	podklad k rozdělení prémie	upevnění zpětné vazby, zvýšení efektivity práce	kalibrace využitelného potenciálu zaměstnanců
2. Kritéria hodnocení	přítomnost v zaměstnání plnění plánu	klasifikace kompetencí pracovního chování	posouzení dvou dimenzí kompetence výkonu kompetence potenciálu
3. Metody hodnocení	podle výsledku práce	podle pracovního chování (BARS)	podle cílů (MbO) a podle kompetencí (MbC)
4. Role - zaměstnance	eliminovat absenci v zaměstnání	ovlivňování svého pracovního chování	sebehodnocení slabých a silných stránek, rozhodnutí se, v čem se zlepšit
- nadřízeného	sledovat plnění plánu a absenci zaměstnanců	hodnocení chování vedení pohovoru	dvou dimenzionální hodnocení, sladění se zaměstnancem
- personálního úseku	výpočet prémie vývoj absence	definice kritérií, hodnotících škál, metodické vedení počítačového zpracování	tvorba kompetenčních modelů, kalibrace potenciálu zaměstnanců, počítačově hodnocení, školení vedoucích
5. Výstup z hodnocení	Psacím strojem zhotovený výpočet prémie	Počítačem zpracovaný přehled kategorií zaměstnanců	Počítačové vyhodnocení kalibrace zaměstnanců jejich potenciálu pro budoucí využití

Závěrem mé práce shrnuji výsledky mého zkoumání odpovědí na otázky proč, v čem a jak jsou rozdílné jednotlivé evoluční etapy systému hodnocení pojišťovny?

Odpověď na otázku proč, dává sociologie organizace. Tím, jak se pojišťovna adaptuje celospolečenským i hospodářským změnám dané doby, odrážejí se ve změnách její strategie, firemní kultury, jejich procesů a přístupu k zaměstnancům.

Souhrnná srovnávací analýza etap systému hodnocení je hlavním zdrojem odpovědi na otázku v čem, a jak jsou kritéria v jednotlivých etapách rozdílná, jak se mění.

1. Cíle hodnocení – od podkladu k rozdělení prémie, přes upevnění zpětné vazby zaměstnanců s vedoucími, zvýšení efektivity práce zaměstnanců, až po kalibraci využitelného potenciálu zaměstnanců.
2. Kritéria hodnocení – od jednoho individuálního kritéria přítomnost v zaměstnání, přes souhrn kompetenčních kritérií pracovního chování, až po kombinaci souhrnu kritérií výkonových s kritérii potenciálu kompetenčních modelů.
3. Metody hodnocení – od hodnocení podle výsledků práce, přes hodnocení pomocí představy dokonalého zaměstnance z pohledu „zevnitř“, modelu předpokládaného úspěšného chování (BARS), až po model složený z kombinací metody měření podle cílů (MbO), měření podle kompetencí (MbC), sebehodnocení a hodnotícího rozhovoru.
4. Tři základní role:
  - Role zaměstnance – od eliminování absence v zaměstnání, přes ovlivňování svého pracovního chování, až po sebehodnocení, odhalení svých slabých a silných stránek a sám si rozhodne, v čem se zlepší.
  - Role nadřízeného – od sledování pracovního výkonu, přes účast na specifikaci hodnotících kritérií, vedení pohovoru, hodnocení chování, až k posuzování slabých a silných stránek zaměstnanců, projednávání svého názoru s jejich postoji, sladění hodnocení sporných bodů.
  - Role personálního úseku – od výpočtu prémie, sledování vývoje absence, přes definování hodnotících kritérií, tvorbu kompetenčních modelů, hodnotících škál, až po klasifikaci a kalibraci zaměstnanců, plány rozvoje apod.
5. Výstup z hodnocení – od přehledu plnění plánovaných ukazatelů, absence a výpočtu prémie, zpracovaný psacím stojem, přes počítačem zpracovaný přehled kategorií zaměstnanců pro redukci jejich podprůměrnosti a průměrnosti, až po

složitý model z informačního systému kalibrace zaměstnanců pro orientaci v potenciálu zaměstnanců směrem k jejich budoucímu využití.

Vzájemným srovnáním každé etapy pomocí pěti zvolených kritérií jsem dospěla k zajímavému poznání, že všechna mnou sledovaná kritéria jsou v každé etapě změněná ve smyslu vývoje od jednoduchého k složitějšímu. Tím naplňují všeobecně známý základní princip evoluce, kterým je postupný rozvoj od nižšího ke složitějšímu bez revolučních zvrátů. Splnil se můj předpoklad a záměr bakalářské práce. Evoluční změny v průběhu 20 let v procesu hodnocení zaměstnanců pojišťovny byly v mé práci potvrzeny teoretickými východisky jejího systému hodnocení. Promítnutí jejich odrazu v systému hodnocení je závěrečnou demonstrací vymezením rozdílů třech navazujících etap.

## **ANOTACE – SOUHRN ZÁKLADNÍCH INFORMACÍ O PRÁCI**

Příjmení a jméno autora: Špačková Jitka

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

Název diplomové práce: Systém hodnocení zaměstnanců v pojišťovně XY

Vedoucí diplomové práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Počet znaků: 86 885

Počet příloh: 0

Počet titulů použité literatury: 14

Klíčová slova: hodnocení zaměstnanců, hodnotitel, hodnocený, metody hodnocení, kompetence, kompetenční model, kritéria, efektivita

### **Charakteristika bakalářské diplomové práce:**

Cíl bakalářské práce je vymezit evoluční změny v průběhu 20 let v systému hodnocení zaměstnanců pojišťovny XY. K jeho dosažení postupuji cestou potvrzení teoretických východisek systému hodnocení, následuje empirický popis těch oblastí pojišťovny, které souvisí se záměrem práce. Dál pokračuji metodou sociologického výzkumu historickou a srovnávací, provádím analýzu dostupných dokumentů, definuji tři navazující etapy podle časové orientace použitých kritérií. Závěrem shrnuji výsledky zkoumání odpovědí na otázky proč, v čem a jak jsou rozdílné jednotlivé evoluční etapy systému hodnocení.

## Seznam použité literatury a ostatních zdrojů:

### Literatura:

- 1.ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- 2.BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- 3.BURIÁNEK, J. *Sociologie*. 2. vyd. Praha: Fortuna, 2003. ISBN 80-7168-754-5.
- 4.HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- 5.KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. vyd. Praha: Slon 2010. ISBN 978-80-86429-74-8.
- 6.KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.
- 7.MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
- 8.PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. 2. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- 9.PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
- 10.STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
- 11.SCHWALBE, B., SCHVALBE, H. *Osobnost, kariéra, úspěch*. 1. vyd. Praha: Grada, 1995. ISBN-80-7169-117-8.
- 12.WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

### Článek v seriálové publikaci:

1. STÝBLO, J. Projevy managementu znalostí a jejich vliv na další rozvoj zaměstnanců. *Práce a mzda: odborný časopis pro otázky odměňování, pracovního práva, personalistiky, kolektivního vyjednávání a pro sociální oblast*, LIV, 2006, č. 3, s. 34.
2. STÝBLO, J. Abeceda personálních činností, personální agenda a dokumentace. *Práce a mzda: odborný časopis pro otázky odměňování, pracovního práva, personalistiky, kolektivního vyjednávání a pro sociální oblast*, LIII, 2005, č. 12, s. 47 - 49.

## Seznam tabulek a grafů:

Tab. 1 - Vzdělanostní struktura .....	26
Tab. 2 - Manažerská mřížka .....	28
Tab. 3 - Rozdělení vah hodnotících kritérií.....	41
Tab. 4 – Klasifikace kompetencí zaměstnance.....	44
Tab. 5 - Souhrnná analýza etap systému hodnocení.....	50
Graf 1 – Saldo příjmů a nákladů.....	21
Graf 2 - Organizační schéma .....	25
Graf 3 – Koloběh využití informací hodnotícího rozhovoru.....	42
Graf 4 – Vyhodnocení potenciálu a výkonu.....	49