Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

VYUŽITÍ KOMPETENČNÍHO MODELU PRO HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

THE USE OF A COMPETENCY MODEL FOR JOB PERFORMANCE EVALUATION

Magisterská diplomová práce

Bc. Jana Dostálová

Vedoucí magisterské diplomové práce: PhDr. Veronika Gigalová, PhD.

Olomouc 2016

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

V Olomouci dne 25. března 2016 …….

Bc. Jana Dostálová

Obsah

Úvod 4
1 Hodnocení 6
1.1 Kritéria hodnocení 10
1.2 Frekvence hodnocení 11
1.3 Význam hodnocení 12
1.4 Hodnotitel 14
1.5 Metody hodnocení 17
1.5.1 Hodnotící stupnice 18
1.5.2 Srovnávací hodnocení 20
1.5.3 Metoda nucené volby 21
1.5.4 Metoda klíčové události 21
1.5.5 Dotazník 22
1.5.6 360° zpětná vazba 22
1.5.7 Mystery shopping 23
1.5.8 Sebehodnocení 24
1.5.9 Competency based interview 25
1.6 Proces hodnocení a jeho implementace do organizace 26
1.6.1 Proces hodnocení 26
1.6.2 Implementace systému hodnocení 29
1.7 Chyby v hodnocení 30
2 Kompetence a kompetenční model 32
2.1 Důležitost kompetenčního přístupu 32
2.2 Kompetence 34
2.2.1 Dělení kompetencí 38
2.3 Kompetenční model 40
2.3.1 Typy kompetenčních modelů 42
2.3.2 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů 43
2.3.3 Funkční kompetenční model 45
3 Řízení podle kompetencí 47
3.1 Hodnocení za pomoci kompetenčního modelu 50

4 Popis organizace 52
5 Návrh systému hodnocení 55
6 Popis pozice a kompetenční model klientského pracovníka 57
6.1 Popis pozice klientského pracovníka 58
6.2 Návrh kompetenčního modelu klientského pracovníka 58
7 Hodnocení v organizaci 63
Závěr 69
Anotace 70
Seznam použité literatury 72
Seznam obrázků a tabulek 75
Přílohy 76

Úvod

„Znalosti a lidé jsou hlavními kapitály podniku.“

Olga Girstlová

Velmi nerada začínám svou práci již tolik otřelým klišé, přesto však toto tvrzení neztrácí na pravdivosti a důležitosti, spíše naopak. V dnešní době se mi zdá, že je snad i čím dál těžší najít toho „správného“ pracovníka pro určitou organizaci. Pro nalezení takového člověka si musí v první řadě organizace přesně stanovit kvality, které požaduje po pracovníkovi. Takto stanovená kritéria se posléze promítají do veškerých personálních činností, mezi kterými je také hodnocení. Právě tato činnost bude stěžejním tématem v mé práci. Hodnocení pracovníků je jednou z podstatných činností při řízení výkonnosti. Čím dál více však výkon neovlivňují jen faktické znalosti, vzdělání a nejrůznější certifikáty pracovníka, ale jeho osobnost, postoje a chování. Tyto „měkké“ dovednosti významně ovlivňují výkon především u pracovníků na obchodních pozicích, kde je důležité zapůsobit a získat si potenciálního klienta či zákazníka. Právě z toho důvodu se ve své práci zaměřím na kompetenční model jako nástroj hodnocení, jelikož ten zohledňuje i „měkké“ neboli osobnostní prvky člověka.

Jak jsem již naznačila, v mé práci se budu věnovat hodnocení pracovníků za pomoci kompetenčního modelu. Aby práce nebyla pouze teoretická, vybrala jsem si jako příklad Československou obchodní banku, a.s., pro kterou navrhnu model hodnocení a samozřejmě i kompetenční model, který bude hlavním nástrojem pro následné hodnocení. Jelikož každá pozice má své specifické požadavky na systém hodnocení a je potřeba pro každou z nich vytvořit kompetenční model, zaměřím se pouze na jednu, kterou bude pozice klientského pracovníka. Tuto pracovní pozici jsem zvolila především proto, že se jedná o obchodní pozici, pro kterou jsou důležité již zmiňované osobnostní dovednosti, které v sobě zahrnuje právě kompetenční model. Můj návrh hodnocení a kompetenčního modelu poté srovnám s reálným systémem hodnocení v ČSOB. Ten budu zjišťovat pomocí

intrinsitní případové studie, která zkoumá jeden nebo velmi málo případů a nesnaží se o zobecnění zjištěných výsledků. Informace o systému hodnocení tedy budu zjišťovat pomocí rozhovoru s ředitelem pobočky ČSOB a studií vnitřních směrnic organizace, které zajistí alespoň malý předpoklad, že se tak dané hodnocení provádí v celé síti poboček ČSOB.

Celá práce se skládá ze sedmi kapitol. V první kapitole se zaměřím na hodnocení, jako jednu z personálních činností a popíši mimo jiné kritéria hodnocení, frekvenci a metody hodnocení a nejčastěji se vyskytující chyby v hodnocení. Zkrátka informace, které je nutno znát před vytvořením systému hodnocení. Druhá kapitola popisuje, co jsou to kompetence a kompetenční model, jeho typy a možné přístupy k jeho tvorbě. Ve třetí kapitole již spojím hodnocení s kompetenčním modelem a identifikuji zde možné výhody hodnocení prováděného za pomoci kompetenčního modelu. Čtvrtou kapitolou přecházím z teoretické části do té více praktické, kde se již budu zabývat popisem vybrané společnosti, návrhem systému hodnocení a kompetenčního modelu pro danou pozici. Má práce končí popisem a zároveň i srovnáním systému hodnocení, tak jak probíhá v ČSOB s mnou navrženým modelem.

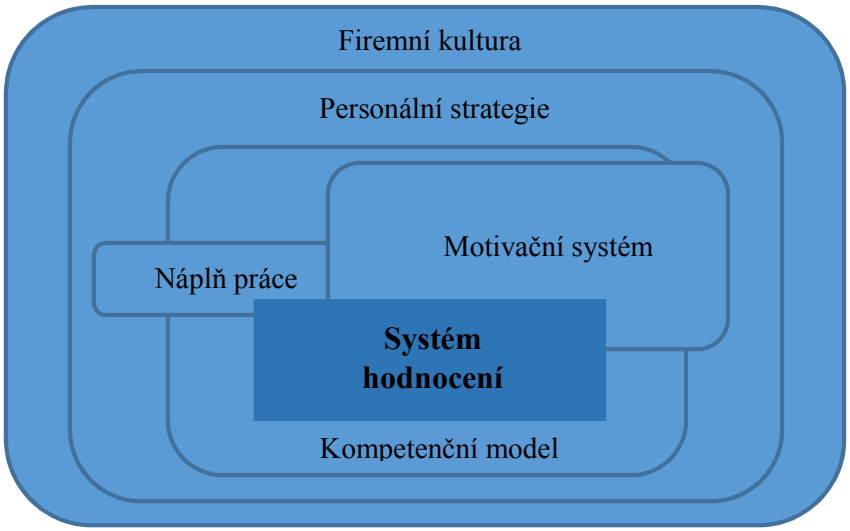
1 Hodnocení

Jak již bylo v úvodu zmíněno, má práce se zaměřuje na hodnocení pozice klientského pracovníka. Obecně se jedná o obchodní pozici, ve které je zaměstnanec v podstatě neustále v kontaktu s klienty. Z toho vyplývá, že jeho výkon ovlivňují, jak znalosti nabízených produktů či služeb, tak jeho chování ke klientům, respektive schopnosti měnit a přizpůsobovat své chování vůči klientovi. U takové pozice je tedy potřeba poněkud propracovaného systému hodnocení jak na úrovni tvrdých, tak i měkkých dovedností. Tím už však zabíhám do detailů. Hodnocení a teorie hodnocení obecně jsou velmi obsáhlé a takové množství informací by má práce nepojala. Každá pracovní pozice, či okruh podobných povolání vyžaduje jinak sestavený systém hodnocení. Právě proto jsem nyní jen velmi obecně nastínila povolání, ke kterému budu vztahovat veškerou, v mé práci zmíněnou teorii.

V této kapitole se zaměřím na objasnění hodnocení v systému personálních činností. Vysvětlím jaký je jeho význam a cíle, kdo by ho správně měl provádět a jakými metodami hodnocení provádět.

Hodnocení zaměstnanců je jednou z důležitých personálních činností. Je však nutno podotknout, že hodnocení zaměstnanců nestojí někde „vedle“ ostatních personálních činností, ale že všechny tyto činnosti jsou provázány navzájem. Tento kontext systému hodnocení je znázorněn na následujícím obrázku. Z něho vyplývá, že systém hodnocení je provázán s náplní práce, která určuje základní očekávání a úkoly pro danou pozici a s motivačním systémem, který jde ruku v ruce s odměňováním, rozvojem a vzděláváním. Na obrázku je také vidět kompetenční model, který vytváří samotný základ pro několik personálních činností, a že všechny tyto činnosti podléhají vlivu personálních strategií a samotné firemní kultuře.

Obrázek 1 – Kontext systému hodnocení



Zdroj: Hroník 2006, s. 16.

Tímto jsem pouze nastínila, kde se samotné hodnocení v procesu personálních činností nachází. Nyní je však na místě tento pojem blíže specifikovat. Nabízí se mnoho definic od různých autorů, které se od sebe mírně liší. Pro Kocianovou je hodnocení pracovníků významnou činností, která poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Pracovníkům pak hodnocení poskytuje zpětnou vazbu k jejich působení v organizaci (Kocianová 2010, s. 145). I Kocianová nezapomíná zmínit provázanost hodnocení na ostatní personální činnosti. Koubek tuto provázanost zmiňuje přímo ve své definici hodnocení. Hodnocení pracovníků je pro něj také velmi důležitou personální činností, která se zabývá:

- zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;
- sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a
- hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci (Koubek 2001, s. 194).

Dle Koubka se tedy hodnocení zaměřuje vedle chování pracovníků a jejich vzájemných vztahů, na stanovování úkolů a posouzení jejich plnění, a také na určitý způsob kontroly a naopak i motivace k práci. Motivováni mohou být zaměstnanci především tím, že se výsledky práce projednávají přímo s nimi a hledají se prostředky, jak jejich práci zlepšit.

Na základě dvou předchozích náhledů na hodnocení pracovníků jde vysledovat, že v hodnocení se převážně vyskytují dvě proměnné. Tou první jsou výsledky práce a druhou proměnnou je chování pracovníka. Hodnocení výsledků práce si hned každý dokáže nějakým způsobem představit, dá se nadneseně říci, že to děláme i my v každodenním životě, že hodnotíme vlastní práci, výsledek práce, náš výkon. Hodnocení chování zaměstnanců však může být pochopeno vágně. Hroník tuto nejasnost poměrně jednoznačně uvádí na pravou míru hned v úvodu své publikace *Hodnocení pracovníků*, a to následovně: „Při hodnocení se tolik nezabýváme osobností jednotlivých pracovníků, ale tím, jak svým chováním dosahují výkonu. Hodnocení pracovníků není ideální pojem, ale je vhodnější než hodnocení chování pracovníků, hodnocení pracovního výkonu a podobně. Proto když budu používat termín hodnocení pracovníků, nemám na mysli hodnocení jejich osobnosti“ (Hroník 2006, s. 13). Nejde tedy o hodnocení nějakých osobnostních rysů nebo temperamentu. Hroník tímto v podstatě spojuje tyto dvě na první pohled samostatné proměnné do jedné a to tak, že mu jde o hodnocení toho, jak pracovník svým chováním dosahuje výkonu, respektive jak plní stanovené úkoly.

Hodnocení chování zaměstnanců bývá také někdy řazeno do kategorie měkkých dovedností, které jsou u klientského pracovníka velmi důležité. Podle toho, jak se zaměstnanec chová ke klientovi, takových výsledků většinou dosahuje. Těmito kvantifikovatelnými údaji se poté určuje pracovníkův výkon. O tom, podle čeho se měří tento výkon, bude řeč v kapitole Kritéria hodnocení.

I přes toto pomyslné spojení však existují dva systémy v řízení lidských zdrojů, které následně rozdělují i přístupy k hodnocení. Těmito systémy jsou řízení podle kompetencí a řízení podle cílů. Systému řízení

podle kompetencí bude věnována celá kapitola, jelikož jde v podstatě o stěžejní téma mé práce. Krátce ale představím druhý systém, tedy řízení podle cílů.

Jak sám název napovídá, stěžejní a nejdůležitější činností je zde správné stanovení cílů, od těch nejvyšších, které se týkají celé organizace, až po cíle samotných jedinců. Poté je zde také nutné stanovit kontrolu jejich plnění a případně určit nápravná opatření, v případě neplnění. Abychom však správně definovali cíle, musíme se držet pravidla SMART, které představuje pět nutných podmínek pro správné vymezení cílů. Jde tedy o to, že cíl musí být specifický, konkrétní a srozumitelný pro zaměstnance a musí mít jasně definovaná kritéria, podle kterých budeme poměřovat, zda byl cíl splněn či nikoli. Dále musí být akceptovaný respektive přijatý zaměstnanci, kteří ho také musí považovat za reálný a splnitelný a na závěr musí být stanoven pevně daný termín jeho splnění. Dále už tento způsob řízení potažmo hodnocení lidských zdrojů nemusím rozebírat, jelikož u tohoto systému jde především o dosažení daných cílů, ale už se neřeší, jakým způsobem bylo těchto cílů dosaženo. Pracovníci mají poměrně velkou volnost při plnění daných úkolů, což však u klientského pracovníka je jen těžko aplikovatelné. Na této pozici je také potřeba dodržovat určité postupy a chování při dosahování stanovených cílů. A to právě zohledňuje druhý systém řízení lidských zdrojů, tedy řízení podle kompetencí, o kterém bude řeč později.

Nehledě na hodnocenou pozici je velmi důležité, aby zvolený systém hodnocení v organizaci fungoval, což například znamená, že zaměstnanci tento systém uznávají, motivuje je k lepším výkonům a odráží se v něm cíle a strategie organizace. Obecně však podle Pilařové platí několik málo zásad pro „optimální“ systém hodnocení v organizaci (Pilařová 2008, s. 30). Jedná se především o propojenost systému hodnocení s ostatními personálními činnostmi, kdy asi nejužší spojitost je zejména s oblastí odměňování a rozvoje. Tím narážím opět na důležitost propojení hodnocení s dalšími nástroji pro řízení lidských zdrojů. Druhou zásadou je nezbytná existence firemní strategie a firemních hodnot, jejich sdílení a propojení s cíli a kompetencemi. Absence strategie a hodnot by znemožnila tvorbu efektivního

systému hodnocení a nebylo by možno stanovit ani požadované cíle ani kompetence, protože bychom nevěděli, proč vlastně firma existuje a kam směřuje. Tato zásada jde ruku v ruce s další, kterou je stanovení vhodných kritérií, kompetencí a metod hodnocení, o kterých bude řeč v jiné kapitole této práce. Poslední dvě obecná pravidla se týkají implementace systému hodnocení, u kterého je potřeba podpora a aktivní spolupráce managementu podniku při jeho tvorbě a poté také správné načasování a efektivní řízení celého procesu. Správné implementaci systému hodnocení do organizace bude ještě věnována celá podkapitola. Jde tedy o funkčnost celého systému, která mimo jiné zahrnuje také správné stanovení toho, co chceme hodnotit. Tím narážím na oblast kritérií, kterým bude věnována následující podkapitola.

1.1 Kritéria hodnocení

Stanovení správných kritérií pro hodnocení přímo volá po specifikaci a konkretizaci hodnocené pracovní pozice. Obecně však platí, že kritérium je ukazatel výkonu, tedy výsledku činnosti, což lze považovat za ukazatel objektivní, například kolik kusů se vyrobilo, či v mém konkrétním případě, kolik produktů se uzavřelo, či prodalo. Nebo může být také ukazatelem výkonnosti, čímž se rozumí připravenost podávat výkon, tedy kritérium subjektivní, jejichž hodnocení se odvíjí od úsudku hodnotitele. Ať tak či onak, vše, co se stanovuje v organizaci, to znamená i kritéria, musí korespondovat s firemními hodnotami a strategií. Pilařová tyto dva druhy kritérií propojuje tvrzením, že „při hodnocení zaměstnanců bychom měli vycházet z kombinace obou kategorií kritérií, abychom zajistili nejen dosahování „správných cílů“, ale také používání „správných cest“ ke stanoveným cílům“ (Pilařová 2008, s. 42). Jak jsem již řekla výše, u pozice klientského pracovníka je velmi důležité také sledovat „cestu“ ke splnění daného cíle. V tomto případě se tedy opravdu vylučuje přístup řízení podle cílů a vyplývá z toho potřeba zaměřit se také na způsob provádění pracovní činnosti, který je ovlivňován kompetencemi pracovníka. Kompetence jsou právě tou druhou

kategorií kritérií, které vycházejí z firemních hodnot a jejich hodnocení je odvislé od úsudku hodnotitele.

Některé organizace mají stanoveny takzvané KPI´s, což jsou klíčové ukazatele výkonu. Jedná se o model, který přesně stanovuje kritéria výkonu, tedy cíle, a určuje jejich váhu na podílu vyplácené pohyblivé složky platu. Tyto KPI´s jsou stanovovány buď pro konkrétní pozice, nebo celé skupiny, či přímo pro celou organizaci a odvíjí se od strategie firmy. Oproti tomu u kompetencí se měří její úroveň, která by poté měla korespondovat s pevnou složkou platu.

Jak jsem říkala již na samém začátku této podkapitoly, je tedy zřejmé, že stanovení kritérií pro hodnocení se odvíjí od hodnocené pozice. Pokud budeme například hodnotit uklízečku, jejímž cílem jsou čisté záchody, už nás příliš nezajímá, jakým způsobem to dělá. Klíčovým ukazatelem je u ní počet umytých záchodů. Vedle toho je klientský pracovník hodnocen podle počtu prodaných produktů či služeb, ale v centru jeho dění by měl být klient, je tedy velmi důležitý postup, jakým způsobem pracovník produkt prodá. Je tedy důležité hodnotit nejen cíle, ale i kompetence k jejich dosahování.

1.2 Frekvence hodnocení

Co se týče obecného názoru Milkoviche a Boudreaua, tak by se hodnocení mělo provádět jednou za rok, a to buď na počátku kalendářního roku, nebo při výročním datu nástupu zaměstnance do firmy, popřípadě při jeho povýšení či přeložení (Milkovich, Boudreau 1988, s. 220). Není však možné a ani žádoucí, aby pracovníci i manažeři čekali s vlastním vyjádřením či nějakou připomínkou na stanovené období, tedy rok, kdy probíhá hodnocení. Proto je zapotřebí také příležitostného hodnocení, které je vyvolané nějakou okamžitou potřebou, například zpracovat pracovní posudek při ukončení pracovního poměru, či přechodu na jinou pozici.

Troufám si říci, že u těch pozic, kde není až tolik důležitý průběh, či jak zaznělo v předchozí kapitole, „cesta“ k dosahování cíle, není až tak nevyhnutelné průběžné hodnocení, pokud samozřejmě nenastane nějaká

nenadálá situace, která si ho vyžádá. U takových pozic většinou opravdu stačí formální hodnocení jednou za rok, pro kontrolu, zda byly stanovené cíle splněny. Oproti tomu u pozic, kde je kladen důraz i na postup, kterým je dosahováno cílů, kam se řadí také pozice klientského pracovníka, je průběžného hodnocení potřeba právě pro usměrňování a korigování tohoto procesu. Příležitostné hodnocení však nemusí být vždy formální, ale může probíhat také formou neformální. O tomto dělení však bude řeč v kapitole Metody hodnocení.

Pokud bych tedy měla shrnout frekvenci hodnocení, mělo by probíhat minimálně jednou ročně a poté záleží dle potřeb dané organizace a specifičnosti pracovní pozice. Co se týče klientského pracovníka, mělo by navíc probíhat i v případě potřeby zaměstnance nebo zaměstnavatele, nebo mu může být věnována chvilka například při týdenních či měsíčních poradách, což slouží pro ubezpečení se o standartním výkonu zaměstnanců.

Ať už se však jedná o roční, měsíční či týdenní hodnocení, důvody k tomu, proč se hodnocení provádí, zůstávají stále stejné. V následující podkapitole tento význam a funkce hodnocení přiblížím.

1.3 Význam hodnocení

Důvodů k zavádění hodnocení do organizací je nepřeberné množství. Různí autoři se v tomto velmi odlišují. Já v této podkapitole představím ty, kteří se této tématice podle mého názoru věnují více než ostatní. Jedná se tak o Jiřího Stýbla a jeho funkce hodnocení a poté o cíle a důvody k hodnocení podle Ireny Wagnerové.

Jak jsem již nastínila, začnu základními funkcemi hodnocení. Stýblo ve své publikaci *Personální management* uvádí funkce:

- **poznávací**, kterou se rozumí průběžné sledování pracovního výkonu a chování pracovníka;
- **srovnávací**, která spočívá v porovnání s jinými srovnatelnými pracovními výkony nebo s výkonem v předchozích obdobích;

- **regulační**, která umožňuje provádět jak dočasné, tak i trvalé změny pracovního zařazení jednotlivců;
- **stimulační**, která vede k podněcování snahy pracovníků dosáhnout příznivějšího hodnocení a tím poukazuje na to, že samotné hodnocení může vést k žádoucím pracovním výkonům a chování (Stýblo 1993, s. 298).

Königová a Horalíková však ještě přidávají dvě další funkce, kterými jsou:

- **kauzální**, která vede ke sledování příčin změn v pracovním jednání, snaží se posílit pozitivní změny a odstraňovat ty negativní;
- **výběrová** funkce sleduje možnosti a plánuje postup talentovaných pracovníků (Königová, Horalíková 2013, s. 58).

Veškeré vyjmenované funkce jsou konkrétně pro pozici klientského pracovníka velmi důležité. Je potřeba, aby pracovník a nadřízený znal jeho silné a slabé stránky, které je potřeba zdokonalit, popřípadě udržet vhodnou motivací. Tím se dotýkám především funkce poznávací a stimulační. Příčiny změn ve výkonu pracovníka jeho nadřízený zjistí právě nejlépe pomocí neformálního hodnocení a je také zapotřebí s nimi vhodným způsobem pracovat, což se týká funkce kauzální a částečně i srovnávací. Regulační a výběrová funkce mají k sobě velmi blízko. Regulační funkci bych však spíše chápala jako přesunutí pracovníka na horizontální úrovni organizace. Pozice klientského pracovníka však nemá „vedle sebe“, tedy na stejné úrovni náročnosti žádné jiné pozice. Spíše se tedy uplatňuje funkce výběrová, kdy v případě, že pracovník vykazuje větších schopností a dovedností a jeho výkon na nynější pozici stagnuje, pak je možno uvažovat o postupu směrem výše v hierarchii organizační struktury. Samozřejmě by se dalo vyjmenovávat mnoho dalších důvodů, k čemu nám slouží hodnocení, vždy však každý z důvodů nějakým způsobem skončí u nějaké personální činnosti.

Tím se dostávám ke smyslu hodnocení, jak ho vidí Wagnerová ve své publikaci *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Ta uvádí důvody k provádění

hodnocení, které opravdu spíše kopírují výčet personálních činností. Podle ní (Wagnerová 2008, s. 60) hodnocení napomáhá ke:

- **zlepšení výkonu** – při hodnocení totiž vyjdou najevo nedostatky ve výkonu, které jde poté daleko snáze eliminovat;
- **stanovení odměny** – hodnocení je ve velké míře přímo navázáno na systém odměn v organizaci;
- **rozhodování o pracovním zařazení** – povýšení, přeřazení či ukončení pracovního poměru je také mimo jiné založeno na výsledcích;
- **stanovení potřeb odborné přípravy a školení** – tento bod úzce souvisí se zlepšováním výkonu, v případě, že z hodnocení vyplyne nějaký nedostatek, je možnost ho dovzděláním odstranit.

Z toho vyplývá, že hodnocení je navázáno na vytváření pracovního místa, získávání a výběr zaměstnanců. Má také přímou vazbu na odměňování pracovníků. Dále je navázáno na vzdělávání a rozvoj, motivování a péči o pracovníky a na tyto činnosti jsem narazila již v předchozím odstavci. Závěrem mohu jenom shrnout a znovu připomenout, že hodnocení je spjato v podstatě se všemi personálními činnostmi a jeho význam je tedy v organizacích nezpochybnitelný.

1.4 Hodnotitel

Troufám si říci, že první osobou, která každého napadne v souvislosti s hodnocením je přímý nadřízený. Nikdo z nás by se nemýlil, jelikož je to opravdu nejčastěji uváděná osoba v souvislosti s touto činností a jestli jsou autoři různých publikací v mnohém odlišní, v tomto jsou naprosto zajedno. I podle Koubka se „teorie a zpravidla i praxe shodují, že nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval či předložil kdokoliv, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovory

a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení“ (Koubek 2001, s. 203). Bezprostřední nadřízený má totiž odpovědnost za výkon pracovníka, proto musí mít přehled o tom, jak si jeho podřízení vedou. Dalším důvodem také je, že nadřízený zná přesně úkoly svých podřízených a podmínky, za kterých pracují. Tyto podmínky nemusí být jen technického rázu, ale pokud se jedná o úzký kolektiv s bezprostředním kontaktem, nadřízený zná i pracovníkovo psychické rozpoložení a může tak snadněji odhalovat příčiny případného výpadku při výkonu. Tím se již sice dostávám do hodnocení neformálního, ale pro zaměstnance je tento způsob mnohem příjemnější, a pokud se nadřízený nenechá svými pocity a empatií vůči podřízenému příliš svést, mohou tyto závěry z neformálního hodnocení velmi nenásilně a plynule vyústit do podoby formální. Mimo zmíněnou přílišnou subjektivitou, kterou se může nadřízený nechat unést, může nastat ještě jeden problém a tím je nedostatečná autorita nadřízeného. Pokud se však podaří tato rizika eliminovat, proces hodnocení bude pro zaměstnance v podstatě ideální.

Přímý nadřízený však není jediným člověkem v organizaci, který může provádět hodnocení. Mezi další možné hodnotitele patří o stupeň vyšší nadřízený, pracovník personálního útvaru, spolupracovník, pracovník samotný nebo podřízený. Nyní krátce shrnu výhody a limity vyjmenovaných hodnotitelů. Jelikož však pozice klientského pracovníka pod sebou už žádného dalšího podřízeného nemá, popis tohoto hodnotitele tedy v mé práci vynechám.

Nadřízený bezprostředního nadřízeného může plnit roli jakéhosi kontrolora, respektive může ověřovat, zda hodnocení proběhlo korektně a spravedlivě. Může však hodnocení provádět i sám. Výhodou pak je, že se nemusí potýkat s nebezpečím nedostatečné autority, a pokud nadřízený nadřízeného hodnotí více lidí, v různých pracovních týmech, jeho hodnocení bude jednotné právě z toho důvodu, že není s lidmi až v tak blízkém kontaktu, který by mohl zkreslovat jeho úsudek. Nebezpečí je však naopak ukryto ve zkreslení způsobeném příliš velkým odstupem, tedy způsobené nedostatkem informací o jednotlivých pracovnících.

Hodnocení pracovníkem personálního útvaru nebývá až tak obvyklé. Dochází k němu v případě, když pracovník nemá žádného bližšího nadřízeného. Pokud už k němu dojde, většinou se využívá za účelem vzdělávání a rozvoje pracovníků, nebo vyhledávání, náboru či přemísťování pracovníků na jiná místa.

Spolupracovníkův pohled na hodnocení kolegy může být také v mnohém přínosem. Spolupracovník zná zaměstnance mírně z jiného úhlu pohledu a může pozorovat věci, kterých si nadřízení nemusejí všimnout. Podle Koubka je však problém v tom, že kolegové se hodnocení málokdy chtějí účastnit (Koubek 2001, s. 204). Tento způsob je tedy využíván méně.

Sebehodnocení pracovníka je pojímáno spíše jako příprava na následné hodnocení. Pracovník se tak seznámí se způsobem hodnocení a může se na to sám připravit. Může se zamyslet nad tím, jak plní svou práci a jestli zvládá požadavky, které jsou mu kladeny na bedra. Hlavním negativem tohoto způsobu je to, že člověk, byť občas nezáměrně, není schopen zcela objektivně posoudit sám sebe. Koubek poukazuje ještě na jednu velmi důležitou nezbytnost, a tou je téměř povinnost vždy zaměstnancům připomenout, že hodnocení bude použito v zájmu jejich rozvoje, obohacení práce a zlepšení pracovních podmínek (Koubek 2001, s. 204). Toto zdůvodnění má za úkol především zbavit zaměstnance strachu na sebe říci, nebo „přiznat se“ k něčemu, v čem se mu například nedaří.

Doposud byla řeč pouze o interních hodnotitelích. Pracovníci se však podrobují hodnocení i ze strany veřejnosti, což se týká i pozice klientského pracovníka. Zde narážím především na hodnocení ze strany klientů. Takové hodnocení probíhá většinou velmi v rychlosti a klient odpovídá v podstatě bez rozmyslu, jen aby neodmítl. Další limity tohoto hodnocení výstižně shrnuje Koubek. „Mezi nebezpečí patří, že nespokojenost zákazníka s výrobkem či službou se transformuje do kritiky pracovního výkonu pracovníka, který reprezentuje v kontaktu s ním organizaci. Jiné nebezpečí spočívá v tom, že zákazník je k provádění hodnocení častěji stimulován v případě nespokojenosti než spokojenosti, pravděpodobnost, že se častěji vyskytnou negativní a často vůči hodnocenému pracovníkovi neobjektivní a

nespravedlivá hodnocení, je tedy dosti velká“ (Koubek 2001, s. 204). Takové hodnocení tedy nemá příliš vypovídající hodnotu vhodnou pro použití při personálních rozhodnutích.

Ještě jinou variantou hodnotitele mimo organizaci je zajištění si hodnocení od externí firmy, u které je velká pravděpodobnost absolutní nezávislosti a objektivnosti. Je však potřeba, aby se zaměstnanci z externí organizace seznámili s prostředím, ve kterém budou hodnocení provádět, minimálně z důvodu zvolení efektivní metody hodnocení. O metodách bude pojednávat celá následující podkapitola. A právě od zvolené metody hodnocení se také odvíjí volba vhodného hodnotitele.

1.5 Metody hodnocení

Tato podkapitola nebude pouze o metodách hodnocení, ale uvedu zde také různé způsoby a formy hodnocení, někteří autoři však všechno toto nazývají jednotně jako metody, proto jsem se rozhodla i já pro tento název podkapitoly.

Jedno z možností dělení hodnocení na formální a neformální jsem již naznačila v podkapitole Frekvence hodnocení. Formální hodnocení, někdy také nazýváno jako systematické, je podle Cola většinou standardizované, provádí se v určitém předem daném termínu a intervalu a probíhá podle jasně stanoveného postupu (Cole 1988, s. 286). Pokud se provádí hodnocení tímto způsobem, obvykle se z něho pořizují záznamy, které se poté zakládají do osobní složky zaměstnance.

Oproti tomu neformální hodnocení Cole pojímá jako průběžné hodnocení, ve kterém dochází k okamžité zpětné vazbě ze strany nadřízeného na každodenní činnosti zaměstnance (Cole 1988, s. 286). Neformální hodnocení tak představuje běžnou kontrolu, okamžitou zpětnou vazbu a usměrnění pracovníka. Může se tedy jednat například o stížnost, výtku či pochvalu. Tato forma hodnocení je dle mého názoru velmi žádoucí, protože nelze s jakýmkoli názorem a potřebou čekat až na stanovené datum, kdy proběhne formální hodnocení. Především u pozic, kde je kladen důraz na

postup, kterým je dosahováno cílů, kam se řadí také pozice klientského pracovníka, je průběžného hodnocení potřeba právě pro usměrňování a korigování tohoto procesu. Neformální hodnocení umožňuje mnohem pohotověji reagovat na změny ve výkonu pracovníka, jejichž včasná identifikace a podchycení je například na obchodních pozicích stěžejní. Neformální hodnocení tak probíhá nahodile a je vyvoláno nějakou potřebou, ať už ze strany zaměstnavatele, nebo zaměstnance. Avšak tím, že se řídí podle aktuálních pocitů a nálad na pracovišti, se stává velmi subjektivním, a tím pádem i snadno napadnutelným. Pro personální nařízení a závěry je tedy lepší držet se hodnocení formálního, které tyto subjektivní předpojatosti eliminuje. Právě proto jsou dále popsané metody hodnocení především metody formální, tedy mají nějaký harmonogram a dodržují určitý postup.

Ještě než přejdu k popisu jednotlivých metod, zmíním Hroníkovo dělení metod podle časového horizontu. Ten rozděluje metody do tří skupin. První skupinou jsou metody zaměřené na minulost, které se orientují na to, co se již stalo. Jedná se tak například o zhodnocení praxe, srovnání výsledků nebo se v tomto případě používá metoda klíčové události. Dále jsou to metody zaměřené na přítomnost, které hodnotí aktuální situaci. Jde tedy například o 360° zpětnou vazbu nebo mystery shopping. Poslední skupinou v dělení jsou metody hodnocení zaměřené na budoucnost, jež jsou orientované na budoucí pracovní výkon, zaměstnancův potenciál a jeho možnosti a rozvoj. Do této kategorie se řadí mimo jiné hodnocení potenciálu nebo sebehodnocení (Hroník 2006, s. 54). Nyní jsem zde vyjmenovala několik málo metod, které jsou použitelné právě pro hodnocení klientského pracovníka. Nyní přejdu k jejich jednotlivým popisům. Pokud se budu držet tohoto rozdělení, začnu metodami, které se zaměřují na hodnocení minulého jednání.

1.5.1 Hodnotící stupnice

Jedná se o velmi často používanou a oblíbenou metodu. Mezi hlavní důvody patří její jednoduchost na vyhodnocení, časová nenáročnost a

možnost zapojit do procesu různé hodnotitele. Pokud se však k vyhodnocování dostane nezkušený člověk, může z těchto předností udělat velká negativa, například špatným vyhodnocením. Touto metodou se dají zkoumat různé aspekty, například množství, kvalita a znalost práce, samostatnost, přesnost a mnoho dalších. Je však vhodné tuto metodu podpořit či doplnit jinou metodou, například rozhovorem, jinak data nebudou mít kýženou vypovídající hodnotu. Hodnotící stupnice se vyskytují ve třech následujících typech:

- **Číselná** (numerická), která popisuje charakteristiky pomocí číselných hodnot, kterým je přidělena určitá hodnota, například vždy–nikdy, nejhorší–nejlepší, nebo typicky jako ve škole, kdy 1-5, znamená výborný–nedostatečný. Počet, respektive rozpětí škály, se vždy určuje v souvislosti se zkoumanou věcí. Je však třeba si dávat pozor na počet hodnot na stupnici, zda zvolíme sudý nebo lichý. V lichých stupnicích se vyskytuje střední hodnota, která nemusí být vždy žádoucí.
- **Grafická**, která každé kritérium hodnotí na zvláštní úsečce. „Umožňují hodnotit jemnější rozdíly mezi pracovníky pomocí kontinuální linie (například 0–100%). Pro lepší přehlednost a porozumění označujeme na grafických škálách pomocí čísel jednotlivé stupně (neměly by přesáhnout počet 10) a doplňujeme je slovními popisy“ (Pilařová 2008, s. 35).
- **Slovní** nabízí hodnotiteli podrobnější popis jednotlivých kritérií a tím i určuje rozdíly mezi nimi.

Při použití této metody se většinou tato trojice škál doplňuje a kombinuje. Je však potřeba dát si pozor na chyby, které se při tomto způsobu hodnocení vyskytují. Mezi typické metodologické chyby podle Pilařové patří především to, že jednotlivé stupně nejsou jasně slovně popsány, vzájemně se překrývají nebo nejsou aplikovatelné v praxi na organizaci, nebo jde o nevhodně zvolený počet stupňů, buď příliš málo nebo mnoho, nebo je zvolen nevhodný počet hodnocených položek (Pilařová 2008, s. 34).

Jak bylo řečeno na začátku, tato metoda je velmi oblíbená a často používaná. Touto metodou by zvládl ohodnotit klientského pracovníka každý hodnotitel. Ať už se jedná o zaměstnance samotného, škály můžou poskytovat orientační schéma pro sebehodnocení, stejně tak tímto způsobem může ohodnotit zaměstnance jeho kolega, nadřízený i klienti. Jde opravdu o velmi jednoduchou a v podstatě i rychlou metodu.

1.5.2 Srovnávací hodnocení

Oproti hodnotícím stupnicím tuto metodu využije asi nejvíce přímý nadřízený. U této metody jde o porovnávání výkonu mezi dvěma či více pracovníky. Toto porovnávání provádí nejčastěji přímý nadřízený, jelikož je v nejužším vztahu se svými podřízenými a slouží většinou k přerozdělování odměn, či nějakému výkonovému seřazení zaměstnanců. Koubek tuto metodu dělí na tři způsoby (Koubek 2001, s. 210-211):

- **Střídavé porovnávání**, jinými autory nazýváno i jako metoda zařazování, nebo pořadí. Jde o seřazení pracovníků jednoho oddělení podle pořadí od nejlepšího pracovníka s nejlepším výkonem, po nejhoršího pracovníka s nejhorším výkonem. Tato varianta je vhodná pro hodnocení méně lidí, maximálně patnáct, a především pro lidi z jednoho oddělení, tudíž takové, kteří mají stejné úkoly a kritéria hodnocení tak budou spravedlivá.
- **Párové porovnávání** probíhá tak, že na základě určitého kritéria hodnotitel porovnává pracovníka na prvním místě s druhým pracovníkem a označí toho, kdo je lepší. Poté srovná prvního a třetího pracovníka a srovnávání provádí do té doby, dokud neporovná každého s každým. Ten, kdo byl nejvíc krát označen, má nejlepší hodnocení. Toto hodnocení také není vhodné pro velkou skupinu.
- **Povinné rozdělení**, či jinak nazýváno nucená distribuce spočívá v tom, že „hodnotitel porovnává výkon pracovníků a

má za úkol přiřadit určité procento pracovníků vždy určité úrovni pracovního výkonu tak, aby křivka rozdělení četností pracovníků se co nejvíce podobala křivce normálního rozdělení. Doporučuje se, aby stupňů relativní úrovně pracovního výkonu byl lichý počet a aby rozložení bylo symetrické vzhledem ke středu rozdělení“ (Koubek 2001, s. 210). Vedoucí pracovník je touto křivkou normálního rozdělení velmi limitován, protože má v týmu například více nejlepších pracovníků ve sledovaném kritériu. U této metody je, oproti těm předešlým, malá skupina hodnocených pracovníků nevýhodou.

1.5.3 Metoda nucené volby

Může se zdát, že jde o stejnou metodu, jaká byla teď popsána, ale u metody nucené volby jde o to, že hodnotitel vybírá ze dvou výroků ten, který výstižněji popisuje osobnost hodnoceného. Jedná se tedy o dotazník s párovými výroky, ať už pozitivními či negativními. Tyto výroky jsou rozděleny do kategorií a poté ukazují, ve které kategorii zaměstnanec vyniká, nebo kterou je potřeba zlepšit. Mimo nadřízeného, který může využít tuto metodu se například i zaměstnanec může připravit na sebehodnocení. Tato metoda pro něho může být i příjemnější, jelikož kompetence nebo ukazatele výkonu jsou schovány za jednotlivé výroky. Tento způsob však musí být velmi dobře zpracován, aby opravdu výroky reflektovali pozorované kritéria. Vyhodnocení ale může být trochu náročnější.

1.5.4 Metoda klíčové události

Jedná se o metodu, při které si hodnotitel dělá písemné záznamy o činnostech, které zaměstnanec na pracovišti provádí, ať už jsou pozitivní, nebo negativní. Hodnotitel tedy zaznamenává, co člověk udělal dobře a co špatně a na základě závěrů z těchto zpráv vyhodnocuje, zda zaměstnanec

obdrží odměny, či bude potrestán. Velkým negativem této metody je to, že hodnotitel si musí v podstatě ustavičně dělat záznamy, což nemusí být zaměstnanci příjemné. Pro hodnotitele je to také časově náročné a činnosti zaměstnance mohou být špatně interpretovány hodnotitelem, a tak vzniká hned několik situací ke konfliktům mezi pracovníkem a hodnotitelem. Hodnotitelem v tomto případě bývá většinou přímý nadřízený nebo personalista v případě, že se jedná například o zaučování pracovníka. Ten pak zkoumá a pozoruje, zda se pracovník vše naučil správně a umí své poznatky využívat.

1.5.5 Dotazník

Tato jednoduchá, nenáročná, úsporná a proto velmi oblíbená metoda, která se dá v podstatě použít na všechno, se dá použít i na hodnocení. Stejně však jako v sociologii bych tuto metodu nenazvala metodou, ale spíše technikou, tedy způsobem, jakým lze provést zmíněné metody. Autoři zabývající se hodnocením však dotazník zařazují mezi metody, proto i já jsem tento způsob do mé práce okrajově zařadila. Je mnoho druhů dotazníků, s otevřenými nebo uzavřenými otázkami. Úskalí této metody tkví především ve snadném zkreslení, špatné interpretaci, jak ze strany hodnotícího, tak i výsledky mohou být špatně pochopeny ze strany personalistů. Pro svou jednoduchost však bývá velmi často používána a i v případě mé práce lze využít naprosto pro všechny hodnotitele, které jsem zmínila v předchozí podkapitole.

Touto metodou se dostávám na rozhraní dělení metod zaměřených na minulost a přítomnost. Dotazníkem můžeme měřit v podstatě i přítomnost i budoucnost, za to následující metody už jsou zaměřeny na přítomnost.

1.5.6 360° zpětná vazba

Stejně tak jako je tomu u dotazníku, i tuto metodu bych spíše nazvala přístupem. 360° zpětná vazba totiž znamená, že na hodnocení zaměstnance se podílejí různí hodnotitelé. Jde tedy o formu hodnocení ze všech stran, to

znamená, že pracovník zhodnotí sám sebe, poté ho, v případě pozice klientského pracovníka hodnotí nadřízený, klienti a kolegové. Hodnocení může probíhat různou metodou, například různými hodnotícími škálami a podobně. Tento způsob hodnocení bych viděla pro pozici klientského pracovníka jako ten nejpřínosnější. Pro klientského pracovníka by měl být klient v centru zájmu, proto je ohodnocení a zpětná vazba z klientovi strany podle mého to nejdůležitější pro zaměstnancův rozvoj. Pracovník sám má také možnost se k tomu vyjádřit, a pokud dochází k hodnocení z více úhlů pohledů, tedy ještě i od kolegů a nadřízeného, domnívám se, že jedině tak se dostane zaměstnanci toho nejobjektivnějšího a nejpřínosnějšího zhodnocení. Samozřejmě musí všichni k hodnocení přistupovat čestně, což je velmi těžké ovlivnit v nějakém pokřiveném kolektivu. To už je však problém jiné oblasti v řízení lidských zdrojů.

1.5.7 Mystery shopping

Tato metoda probíhá za běžných a reálných podmínek. Hodnotitelé, v tomto případě většinou klienti, nebo externisté, pozorují přímo v reálné situaci zcela anonymně. Hodnocení probíhá za přímého kontaktu a při zcela běžných situacích. Zaměřuje se především na chování pracovníka ke klientovi. Aby hodnotitel neodbočil od hodnocených kritérií, je vytvořen pozorovací arch, kde jsou vypsány jednotlivá kritéria a jejich hodnocení. Mystery shopping probíhá celou dobu v tajnosti, až po vyhodnocení se sdělí výsledek. Existuje však více variant této metody. Mystery shopping může probíhat například skrze telefon či e-mail, kde se navíc zkoumá, za jak dlouho například zaměstnanec odpověděl, či jak rychle zvedl telefon.

Jak jsem již zmínila v předchozí podkapitolce, zpětná vazba neboli hodnocení ze strany klientů by v žádném případě u pozice klientského pracovníka neměla chybět.

1.5.8 Sebehodnocení

Touto metodou přecházím od hodnocení zaměřenému na přítomnost, k hodnocení zaměřenému na budoucnost. Jak samo pojmenování metody napovídá, jde o zhodnocení sebe sama, kdy zaměstnanec hodnotí své výkony sám. Tato metoda se často používá v kombinaci s jinými metodami, pro zjištění úhlu pohledu pracovníka. Úskalí této metody jsem zmiňovala již v kapitole 1.4, když jsem představovala jako hodnotitele samotného zaměstnance. Jen krátce tedy připomenu, že hlavním problémem je jakási neschopnost zaměstnance hodnotit se zcela objektivně. Výhodou však je zapojení pracovníka do procesu hodnocení, čímž můžeme eliminovat jeho kritiku a pravděpodobně i lépe přijme výsledky hodnocení, jelikož se na nich sám podílel a bude mít větší chuť se poté dále zdokonalovat, což je u mé zkoumané pracovní pozice nezanedbatelný fakt.

Nyní jsem vyjmenovala osm, v odborných publikacích nejčastěji zmiňovaných metod, které se podle mého názoru dají uplatnit i v případě hodnocení klientského pracovníka. Existuje jich však ještě celá řada, kterou však kvůli rozsahu mé práce již nemohu blíže představit. Jedná se například o hodnocení potenciálu, supervize, sociogram, psychologické dotazníky, volný popis a mnohé další. Záměrně jsem však nezmínila metodu rozhovoru, která je dle mého názoru v hodnocení nejpoužívanější. Beze slov a komunikace mezi hodnoceným a hodnotitelem bychom z výsledků hodnocení dostávali velmi zkreslená data. Rozhovor není podle mně metoda jako taková, ale spíše způsob, kterým jdou tyto metody provést, podobně, jak jsem to zmiňovala u dotazníku.

Musím také připomenout ještě dvě další metody, které jsem nastínila již v úvodní kapitole hodnocení a to je metoda hodnocení podle cílů a hodnocení podle kompetencí. Jelikož je má práce zaměřená více na kritérium kompetencí při hodnocení, tak ještě rozvedu poslední metodu, která se zaměřuje právě na kritéria kompetencí a probíhá zmíněným rozhovorem.

1.5.9 Competency based interview

Tato metoda je někdy také uváděna pod zkratkou CBI. Jedná se o nástroj měření úrovně kompetencí na základě rozhovoru, buď s hodnoceným, nebo s jiným pracovníkem, který hodnotí svého nadřízeného, podřízeného či kolegu. V případě, že člověk při rozhovoru nehodnotí sebe, jsou v podstatě při této metodě hodnotitelé dva. Ten, který rozhovor vede a poté vyhodnocuje a ten, který rozhovorem hodnotí někoho jiného. Použití této metody má velmi vysoké nároky na toho, kdo rozhovor vede. Ten se rozhovorem, buď tedy s hodnotitelem, nebo přímo s hodnoceným, a analýzou jeho minulého chování, snaží najít důkazy o přítomnosti kompetencí. Rozhovor je zaměřen na konkrétní úkoly, se kterými se hodnocený potýkal a zaměřuje se na konkrétní kroky v dané situaci, které vypovídají o sledované kompetenci. Rozsah a délka rozhovoru se poté odvíjí od počtu pozorovaných kompetencí. Dá se říci, že jde v podstatě o metodu klíčové události, která se však nepozoruje v reálném čase, ale popisuje se a rozebírá se zpětně.

Pro správný průběh a zjištění efektivních výsledků je zapotřebí, aby se ten, kdo vede rozhovor, držel určitých zásad. Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického klade tato metoda velké nároky především na navození příjemné atmosféry, aktivní naslouchání, schopnost klást otázky a především důkladnou přípravu (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 87-88). Navozením příjemné atmosféry si lze zajistit otevřenost u hodnotitele, či přímo hodnoceného a tím pádem vzniká předpoklad pro objektivní odpovědi. Poté je asi nejdůležitější příprava, která stanoví, jaké kompetence chceme měřit a jaké situace k tomu použijeme. Tím se celý rozhovor následně udržuje v daných mezích. Takovou přípravou může být například formulář, který obsahuje zmíněné náležitosti. Ten je „tazateli“ poté oporou při aktivním naslouchání, aby se nenechal zavést do zbytečných detailů, a také může obsahovat otázky, kterými řeč zavede zpět k hodnoceným kompetencím.

I u této metody narazíme na mnohé úskalí. Tím prvním je již uvedená náročnost na schopnosti obou hodnotitelů. Dále se jedná také o to, že hodnocený mnohdy není schopen vzpomenout si na dané situace, nebo není ochoten popsat vlastní chování v dané situaci a „schovává se“ za celý tým

tím, že popisuje jednání v situacích neosobně, například „rozhodlo se“, „podařilo se“, „udělalo se“. Svým způsobem je tato metoda náročná i pro hodnoceného.

Přestože je na začátku uvedeno, že se CBI zaměřuje na minulé chování jedince, umožňuje nám však vytvořit most z aktuální úrovně kompetencí k rozvoji kompetencí i do budoucna. I z toho důvodu by tato metoda neměla chybět v hodnocení klientského pracovníka, protože chování, a v něm ukryté kompetence ve vztahu s klientem je, a to už se budu poněkolikáté opakovat, velmi důležitou složkou pracovního výkonu na této pozici.

1.6 Proces hodnocení a jeho implementace do organizace

V této části práce jen stručně shrnu základní, respektive obecné kroky procesu hodnocení, které by se měly učinit. Neexistuje totiž žádný jediný a nejlepší postup pro hodnocení a také každá metoda vyžaduje trochu jiné kroky přípravy. Dále v této kapitole zrekapituluji zásady, které je nutno dodržet pro správnou implementaci systému hodnocení do organizace. Zase jde pouze o obecná doporučení, jelikož každá organizace má odlišné potřeby a pro implementaci potřebuje různé věci v různé míře. Tyto obecné kroky mi později budou vzorem k vytvoření návrhu modelu hodnocení pro klientského pracovníka.

1.6.1 Proces hodnocení

Proces hodnocení by měla mít každá organizace popsaný v interních dokumentech. Podle Pilařové by měl obsahovat informace týkající se termínu konání hodnocení, časovou posloupnost, vymezeného hodnotitele a hodnoceného, způsob záznamu hodnocení, vymezené personální činnosti, na které hodnocení navazuje, metodické pokyny a další povinnosti pro hodnotitele a hodnocené (Pilařová 2008, s. 73-74). Nyní krátce rozvedu, o co v těchto bodech jde.

Stanovený termín konání hodnocení musí být především stanoven tak, aby nezasahoval do období, kdy jsou zaměstnanci nejvíce vytíženi. Je

potřeba, aby se o termínu s dostatečným předstihem vědělo a každý si na hodnocení udělal požadovaný čas. Je také potřeba nechat si dostatečnou časovou mezeru na implementaci a využití výsledků například pro změny ve mzdách a podobně.

Tento časový harmonogram souvisí také s dalším bodem, časovou posloupností. Zde jde ale především o to, jestli se hodnocení provádí na všech úrovní ve stejný moment, nebo je potřeba zmíněné časové posloupnosti respektive harmonogramu, kdy bude probíhat hodnocení nejvyššího managementu, a kdy hodnocení nejnižší pozic.

U popisu hodnocení nesmí chybět stanovení, kdo má koho hodnotit. Většinou to bývá přímý nadřízený nebo ten, kdo zadává a poté přebírá od zaměstnance práci. V případě použití metody 360° zpětné vazby je možno, že hodnotitelem bude i podřízený, zákazník i kolegové.

Musí být také uvedeno, jakým způsobem se bude provádět záznam z hodnocení. To souvisí také s metodickými pokyny, tedy s tím, co přesně bude hodnoceno a jakým způsobem. Podle toho se poté sestaví nástroje, tedy zda půjde o dotazník, či rozhovor a podobně. U dotazníku je navíc potřeba přidat informace o tom, jakým způsobem se mají vyplňovat a komu a kdy odeslat.

Dále jde o určení návaznosti na další personální činnosti, tedy například na odměňování, rozvoj a další. Pilařová na závěr doporučuje, že ke tvorbě interních dokumentů v organizacích, je potřeba přistupovat otevřeně, aby se předešlo nesprávnému výkladu nebo kolizi mezi bussiness plány a plány v oblasti řízení lidských zdrojů (Pilařová 2008, s. 74).

Tolik k základním bodům, které musí být jasně stanoveny před spuštěním celého procesu hodnocení. Nyní uvedu modelový scénář procesu hodnocení podle Wagnerové. Modelový právě proto, že nejde určit ten nejvhodnější postup, jelikož pro každou metodu, či organizaci je vhodný postup mírně pozměněný. Většinou tento postup vychází z písemných směrnic organizace.

Modelový scénář procesu hodnocení zahrnuje tři fáze:

1. **Příprava:**
    - Porada k hodnocení, zaškolení hodnotitelů.
    - Plán hodnotících rozhovorů.
    - Doplnění informací o hodnoceném.
    - Stažení sebehodnocení.
    - Vypracování hodnotících listů → předběžné závěry.
    - Písemná příprava hodnocení, specifické případy.

2. **Hodnotící rozhovor:**
    - Uvítání zaměstnance, otevření dialogu.
    - Vysvětlení cílů a postupů dialogu.
    - Ocenění kladných výsledků.
    - Prodiskutování oblastí vyžadujících zlepšení, možných cest a podmínek zdokonalení.
    - Vytvoření společné představy budoucích výkonů (cíle, úkoly, opatření).
    - Povzbuzení, motivace k budoucím výkonům (závěr rozhovoru).

3. **Po hodnotícím rozhovoru:**
    - Doplnit hodnotící list a předat výstupy.
    - Dodržet dané sliby.
    - Projednání závěrů a doporučení s personálním útvarem.
    - Aplikace závěrů (Wagnerová 2008, s. 82-83).

Podle mého názoru zde Wagnerová vystihla všechny podstatné body celého procesu, že již není třeba k nim nic dodávat. Přejdu tedy rovnou k druhé polovině této podkapitoly a tou je problematika implementace hodnocení do organizace.

1.6.2 Implementace systému hodnocení

V případě implementace čehokoli nového do organizace musíme jít k samému jádru dané organizace, což znamená ke strategii a cílům podniku. Ať jde o hodnocení či jinou personální činnost, základní pravidla pro implementaci jsou vždy stejná. Hodnocení tedy musí vycházet ze strategie a cílů organizace. V této práci to zaznělo již několikrát, nyní naposled. Všechny činnosti na sebe musí navazovat a všechny se stále drží a vychází z dané strategie. Stejně tak musí jít v souladu cíle hodnocení s cíli celé organizace.

Dalším důležitým pravidlem je správné načasování implementace hodnocení. Takové procesy většinou potřebují více než rok, aby se začali efektivně a naplno uplatňovat. Je potřeba tento proces rozložit v čase a také s ním první seznamovat pracovníky na manažerských pozicích a až poté pracovníky na nižších pozicích. Podstatné je, aby se organizace do implementace pustila až v momentě, kdy je ustálená a stabilní a její strategie je pevně dána. Nejvhodnější doba pro seznamování pracovníků s hodnocením je období s nízkou vytížeností. Pokud jsou pracovníci velmi vytížení, změnám nepřikládají důležitost nebo je zcela přehlédnou.

Pro pozitivní přijetí celého systému hodnocení musí zaměstnanci znát smysl a důvod hodnocení, je pro to tedy nutné, aby hodnocení navazovalo na další personální činnosti. Velmi důležitá je korespondence mezi těmito systémy a funkčnost celého propojeného systému. Není nic lepšího, když se zaměstnanec účastní nějakého hodnocení a poté například uvidí odměnu ve výplatě, či nabídku na rozvojový kurz. Tím také narážím na určitou motivaci pro zaměstnance podílet se na hodnocení, protože i v dnešní moderní době existuje velmi mnoho zaměstnanců, kteří nemají rádi ani změny, ani nic nového a upřednostňují takový systém, který byl zaběhnutý doposud. Sabotováním změn mohou například i zastírat strach z toho, že si hodnocením pohorší. Je tedy potřeba všechny nové informace řádně komunikovat všem zaměstnancům a zbavit je těchto obav.

Tyto základní pravidla pro úspěšnou implementaci systému hodnocení do organizace jsem odvodila od toho, co podle Pilařové nejčastěji zapříčiní neúspěch zavedeného hodnocení. Abychom dosáhli úspěchu,

musíme se tedy vyvarovat odporu ke změnám, kterým zaměstnanci mohou sabotovat zavádění hodnocení, nesprávného načasování, jak v případě vývojové fáze organizace, tak také vytíženosti zaměstnanců, nesouladu HR cílů se strategií firmy, neexistenci návazných personálních systémů a velký pozor si musíme dát na nezkušeného HR manažera, který svým zápalem pro věc může způsobit více škody než užitku (Pilařová 2008, s. 109-111).

Implementací hodnocení do organizace jsem víceméně shrnula vše, co bylo již nějakým způsobem zmíněno, či naznačeno v průběhu celé kapitoly. Tím bych pomyslně uzavřela proces hodnocení, který jsem místy popsala obecněji, místy konkrétněji z důvodu redukce velkého množství informací. Na úplný závěr kapitoly si však dovolím ještě připomenout některé chyby, kterých se, byť nezáměrně, ale přesto hodnotitelé dopouští.

1.7 Chyby v hodnocení

Přesto, že jsem napříč celou první kapitolou představila základní principy, postupy a pravidla pro vytvoření efektivního a fungujícího hodnotícího modelu, v okamžiku, kdy do hodnocení vstoupí lidský faktor, chybám se prostě nevyhneme. Během hodnocení může dojít k různým chybám, některé z nich jsem možná i výše nakousla. Chyby v hodnocení může způsobovat špatná interpretace informací, která vzniká buď nedostatečným naslouchánim, špatným pochopením nebo nezájmem k daným informacím. Dále do hry vstupuje také aktuální rozpoložení hodnotitele, ale i hodnoceného. V případě, kdy jsme v dobré náladě, vnímáme věci kolem sebe lépe a naopak. Asi nejvíce však zkreslení hodnocení způsobuje osobnost člověka, tedy jeho zkušenosti, hodnoty a jeho vnímání hodnoceného. V této oblasti různí autoři uvádějí nepřeberné množství různých chyb, kterých se může hodnotitel dopustit. V této kapitole uvedu pouze výběr z těch, které uvádí Pilařová (Pilařová 2008, s. 91-95).

- **Osobní vztah** s hodnoceným může velmi negativně ovlivnit objektivnost hodnocení. Hodnotitel může být například shovívavější, nebo naopak přehnaně kritický.

- **Haló efekt** probíhá tehdy, kdy se hodnotitel nechá ovlivnit výraznými vlastnostmi hodnoceného.
- **Tendence k průměrnosti** se projevuje snahou hodnotit všechny zaměstnance stejně a nedělat mezi nimi rozdíly například pro to, aby se potom nemusel zpovídat hodnoceným, proč jeden kolega byl hodnocený lépe než druhý.
- **Kumulativní chyby** se hodnotitel dopouští tehdy, když předpokládá, že pokud hodnocený byl kladně hodnocen v minulosti, musí tomu být i nyní.
- **Předsudky** o různých skupinách, nejen etnických, mohou také výrazně ovlivnit výsledky hodnocení.
- **Konformitou** se rozumí snaha vyhovět buď zaměstnancům a hodnotit je, jak oni sami si přejí, nebo hodnotit podřízené podle toho, jak si to přejí vyšší nadřízení.
- **Atribuční chyby** souvisejí s nesprávným chápáním příčin chování jedince. Jedná se například o tendence hodnocených připisovat úspěch sobě a neúspěch situaci či celému týmu, nebo tendence hodnotitele připsat větší zodpovědnost za úspěch či neúspěch jedinci, který se odlišuje od ostatních.

Míra těchto chyb je odvislá od schopností hodnotitele posuzovat hodnoceného objektivně. Tento výběr jsem provedla opět v souvislosti s pozicí klientského pracovníka. Dle mého názoru se tyto chyby při hodnocení klientského pracovníka mohou objevovat nejčastěji.

Není sice nejvhodnější končit celou kapitolu o hodnocení chybami, ale je potřeba mít stále na paměti, že zatím bohužel člověk nedokáže pracovat jako robot, a že těchto chyb se byť ne schválně, ale občas přece jen dopustí. Proto považuji za potřebné je zmínit, aby si jich byl člověk vědom a snažil se je co nejvíce eliminovat.

2 Kompetence a kompetenční model

V této části práce nejprve přiblížím, proč se kompetenční přístup dostává stále více do popředí v řízení lidských zdrojů. Poté vysvětlím pojem kompetence a kompetenční model. V další a poslední kapitole týkající se teoretického rámce se zaměřím na systém a výhody řízení podle kompetencí.

2.1 Důležitost kompetenčního přístupu

Řízení podle kompetencí můžeme považovat za jeden z důsledků, které vyvolala výrazná změna v podnikatelském prostředí. Alvin Toffler tuto změnu nazval třetí vlnou. Po revoluci v zemědělství a v průmyslu totiž dochází k „informační revoluci“, tedy k nástupu třetí vlny velkých změn. Tyto změny se týkají právě prostředí, ve kterém se realizuje byznys. Podle Tofflera jde o změny ve způsobech, jakým vytváříme bohatství.

Nyní jen ve stručnosti projdu hlavní rysy nové ekonomiky třetí vlny, které nám mohou pomoci předjímat dramatické změny, které nás ještě čekají. Dříve byly podle Tofflera hlavními výrobními faktory půda, kapitál a suroviny, dnes jde však především o poznání, data, informace, kulturu, hodnoty a další. Hlavní a revoluční rozdíl je tedy ten, že zatímco půda a suroviny jsou vyčerpatelné, lidské poznání bere Toffler jako nevyčerpatelné. To souvisí také s tím, že hodnoty dřívějších podniků lpěly na hmotných statcích, kdežto úspěšné firmy třetí vlny si zakládají především na nápadech a informacích, které mají v hlavě jednotliví zaměstnanci. Z toho plyne, že firmy si nyní daleko více zakládají na nehmotných hodnotách. Inovace je dalším velkým mottem ekonomiky třetí vlny, která je spojena s nápady a informacemi v hlavách zaměstnanců. Organizace se je snaží pobízet k vynalézavosti, kreativitě a k produkci nových idejí, myšlenek a plánů. Nejpodstatnější změnou, ke které však dochází, a která se týká této tématiky asi nejvíce, je transformace práce. Fyzická práce je podle Tofflera zastupitelná, protože k ní stačí nízká kvalifikace a úroveň dovedností. Oproti tomu dnešní ekonomika vyžaduje čím dál specializovanější dovednosti a to

vede k tomu, že nalézt člověka s těmi správnými a požadovanými dovednostmi na určité místo je stále nákladnější a obtížnější. A proto vzrůstající specializace a rychle se měnící požadavky na dovednosti snižují zaměnitelnost profesí. Dalším znakem třetí vlny jsou reorganizace nebo restrukturalizace firem podle procesů, nikoli však podle specializovaných oddělení. Pracovní jednotky se zmenšují a typická organizační schémata, která byla hierarchická, monolitní a byrokratická se zjednodušují s cílem zefektivnit komunikaci a práci mezi jednotlivými podnikovými úseky. Všemi výše zmíněnými rysy ekonomiky třetí vlny prostupuje ta nejdůležitější a nejvýraznější vlastnost a tou je neustále se zvyšující rychlost všech operací (Toffler, Tofflerová 2001, s. 37-44). Veškeré změny, ke kterým v organizacích dochází, se řeší za pochodu, protože není čas na to řešit věci krok po kroku. Stejné je to i u rozhodování a dalších manažerských úkonů, které se dějí také za chodu. „Ve snaze vyjádřit tento nový nápor řekl DuWayne Peterson, vrcholový manažer firmy Merrill Lynch: Peníze se pohybují rychlostí světla. Informace se musí pohybovat rychleji“ (Toffler, Tofflerová 2001, s. 44).

Důležitým a nesporně užitečným nástrojem se kompetenční přístup stal hned z několika důvodů. Jedním z nich je, že zaměstnanec se ve firmě stává nejdůležitějším faktorem pro dosažení a dlouhodobé udržení konkurenčních výhod. Přestože firma investuje do nových technologií, jedině člověk, který má jisté schopnosti a zkušenosti může tyto investice firmě zhodnotit (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 16).

Jak již bylo výše zmíněno, lidské poznání Toffler považuje za nevyčerpatelný zdroj, což nám dává další argument pro dokázání užitečnosti kompetenčního přístupu. Je jím tedy to, že kompetence lze neustále rozvíjet. To navazuje na další plus pro kompetence. V důsledku mnoha změn, které nastaly tzv. třetí vlnou, dochází k potřebě nejen rozvíjení již nabytých dovedností, ale také k osvojování si mnoha nových dovedností. Dále je také kompetenční přístup dobrým nástrojem při stále se zvyšujícím tempu a množství změn, ke kterým dochází v prostředí. V takových případech je pomocníkem při rychlé adaptaci na změny.

Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického má kompetenční přístup potenciál překonat nedostatky ostatních přístupů z následujících tří důvodů. Prvním z nich je, že se koncentruje na chování pracovníků, tedy na to, co skutečně dělají a ne na to, co by měli dělat, nebo co sami říkají, že dělají. Dalším je to, že z chování vyzdvihuje to podstatné, co vede k úspěchu. A posledním důvodem je, že je propojený nejen s efektivností jedince, ale celého útvaru či firmy (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 19). O těchto výhodách, díky kterým si kompetenční přístup vydobyl místo na výsluní, bude řeč v dalších podkapitolách.

2.2 Kompetence

Z českých autorů se kompetencemi zabývají především Marián Kubeš, Dagmar Spillerová a Roman Kurnický v jejich společné publikaci *Manažerské kompetence*, dále František Hroník v několika svých publikacích, a v knize *Řízení podle kompetencí* se zabývá touto problematikou Jiří Plamínek s Romanem Fišerem. Ze zahraničních autorů se kompetencemi okrajově zabývá i Michael Armstrong ve známé knize *Řízení lidských zdrojů*. V této kapitole budu vycházet především ze zmíněných autorů, proto jsem je zde stručně představila. Mou snahou bude představit jejich náhledy na problematiku kompetencí a vytvořit ucelený teoretický základ pro další využití v následujících částech mé práce.

Pojem kompetence je v dnešní době používán stále častěji a s velkou oblibou právě z důvodů, které byly popsány v předchozí podkapitole.

Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického se termín kompetence používá ve dvou základních významech. Tím prvním je kompetence jako pravomoc, která je dotyčné osobě udělena nějakou autoritou nebo institucí. To znamená, že je možné kompetence někomu odebrat, rozšířit, nebo je možné je překročit. Kompetence tak podle nich vymezuje rozsah působnosti a jedná se o souhrn oprávnění a povinností. Pod druhým významem slova kompetence titíž autoři rozumí určitou schopnost vykonávat nějakou činnost, umět tuto činnost vykonávat a být v dané oblasti kvalifikovaný (Kubeš, Spillerová, Kurnický

2004, s. 14). Hlavní rozdíl mezi těmito významy tedy je, že kompetence jako pravomoc je nám dána a připsána zvenku, tedy záleží především na druhých, či „obdržíme“ určitou kompetenci. Oproti tomu kompetence chápaná jako schopnost popisuje kvalitu člověka z jeho vnitřní stránky. Naše schopnosti, znalosti a kvalifikace jsou výsledkem pouze vlastní, osobní snahy a jsou tak v jistém smyslu nezávislé na našem okolí.

Koubek, jako překladatel Armstrongovy publikace *Řízení lidských zdrojů* nachází problém v trochu jiném výkladu pojmu kompetence. Jedná se o nejasnosti, které vyvolávají dva podobné anglické termíny – competency a competence. Pojem competency Koubek vysvětluje jako schopnost chovat se způsobem, který vede k dosažení pracovního cíle. Zahrnuje to tak i motivy a zkušenost daného člověka, které ho směřují k žádoucím výsledkům (Armstrong 2007, s. 151). Bartoňková ještě doplňuje, že „competencies jsou měkkými dovednostmi, které odlišují efektivní výkon od neefektivního“ (Bartoňková 2010, s. 85). V porovnání s touto citací už se samo nabízí vysvětlení pojmu competence. Pokud competencies jsou měkké dovednosti a schopnost člověka chovat se tak, aby dosáhl žádoucího výkonu, poté je termín competence vysvětlován jako „tvrdé“ schopnosti. Jde tedy o odborné schopnosti, kvalifikaci, která je jasně prokazatelná a vztahuje se k určité práci a ke konkrétnímu pracovnímu místu. Dále v textu, u hierarchického modelu struktury kompetence je podrobněji vysvětleno, co všechno stojí za výsledky kompetentního chování. Podle obrázku je pak možno vydedukovat, že toto rozlišení není až tak podstatné, protože výsledný projev kompetence je složen i z „měkkých“ (competency), i z „tvrdých“ (competence) dovedností.

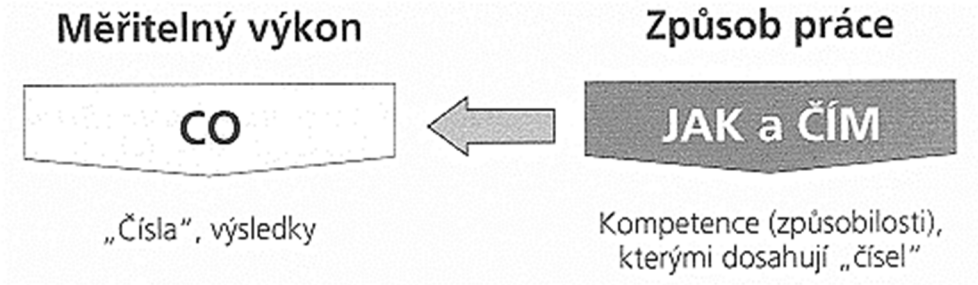
V této práci však půjde především o kompetence chápané ve smyslu znalostí a dovedností a budou tedy brány jako určité vnitřní kvality člověka. Pro tento význam má mnoho autorů velmi podobné a velmi známé definice. Například podle Hroníka je kompetence „trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle“ (Hroník 2007, s. 61). Kubeš podle Woodruffa termín kompetence používá jako „deštník, pod který se vejde vše, co může přímo nebo nepřímo souviset s pracovním výkonem“ (Kubeš,

Spillerová, Kurnický 2004, s. 27). Nejčastěji tedy kompetence znamená předpoklady, či schopnost vykonávat určitou činnost nebo profesi.

Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického se Woodruffe snažil vysvětlit pojem kompetence ještě z trochu jiného úhlu pohledu. Musíme mít na paměti, že máme určitý úkol, který je potřeba splnit, a k jeho splnění na vynikající úrovni se musíme určitým způsobem chovat. Woodruffe tak podle autorů odlišil proces od výsledku a dospěl k následující definici: „Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 26). Kompetence je tedy v tomto případě chápána pouze jako pozorovatelné chování. Toto pojetí kompetence je pro mou práci asi to nejvýstižnější. Pokud se vrátím do první kapitoly o hodnocení, přesněji ke kritériím hodnocení, tam jsem zdůrazňovala, že u pozice klientského pracovníka je důležité hodnotit nejen splnění cíle, či úkolu, ale také cestu ke splnění tohoto úkolu, tedy chování, jakým pracovník dosahuje cílů. Zaměření čistě na chování je však velmi krátkozraké. Hroník toto pojetí vysvětluje ještě totiž názorněji.

Je třeba rozlišovat úkol, který se má splnit, a na druhé straně schopnosti, které musíme mít, abychom mohli daný úkol splnit na požadované úrovni. Na obrázku 2 je znázorněn vztah mezi způsobem práce a měřitelným výkonem (Hroník, 2007, s. 62). Měřitelným výkonem se rozumí daný úkol, jehož splnění lze vyhodnotit na základě požadovaných číselných či jiných výsledků. Za způsobem práce se skrývá cesta za dosažením daného výsledku. V obrázku jde o jisté „jak“ a „čím“. „Čím“ jsou dle mého názoru právě dané předpoklady, schopnosti a dovednosti. Pod „jak“ si zase představuji ono chování, určité procesy a přístup ke splnění úkolu.

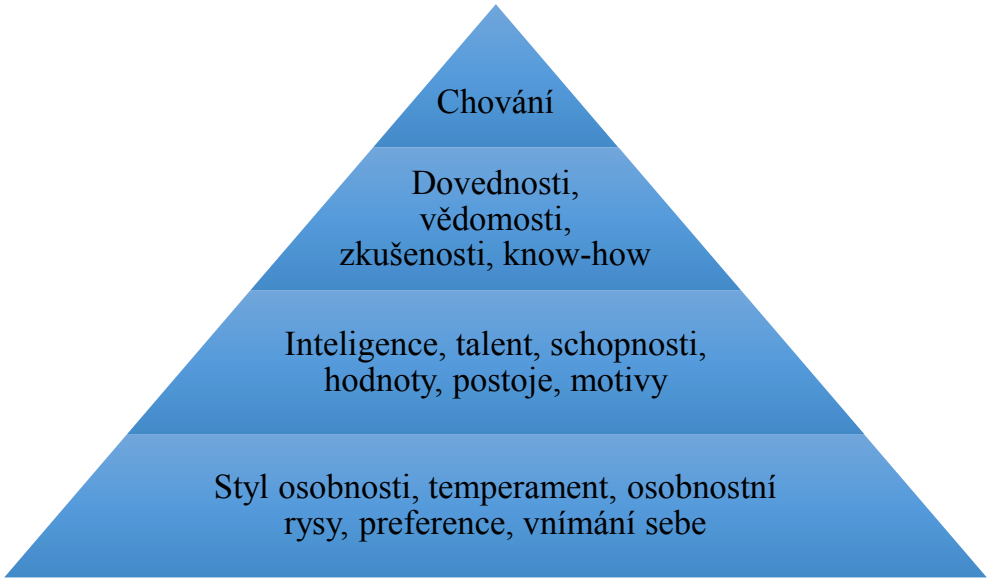
Obrázek 2 – Vztah způsobu práce a výkonu



Zdroj: Hroník 2007, s. 62.

Nejde tedy vždy jen o chování. Chování můžeme považovat jako výsledný projev kompetence. Lidé tak mají různé předpoklady k tomu, aby splnili daný úkol kompetentně. Následující obrázek znázorňuje, co všechno může ovlivnit splnění úkolu, respektive co všechno stojí za očekávaným chováním.

Obrázek 3 – Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: Bartoňková 2010, s. 87.

Z obrázku je tak možno vyvodit, že člověku mohou chybět například určité dovednosti, vědomosti nebo motiv k tomu, aby použil chování potřebné k efektivnímu zvládnutí úkolu. Z toho vyplývá, že mezi složky kompetence nepatří pouze schopnosti a dovednosti, ale že do projevu kompetence se promítají mnohé další složky osobnosti, mezi které patří vědomosti a zkušenosti. Ty získáváme a osvojujeme si je prostřednictvím činnosti, pozorování a pokusů, které jsme si uchovali v paměti (Hartl, Hartlová 2000, s. 703). Inteligence, talent a schopnosti jsou oproti zkušenostem vrozené dispozice, které ovlivňují jedincovo chování směřující ke splnění úkolu. Motivy, postoje a hodnoty zase podněcují člověka k relativně ustáleným způsobům jednání. Osobnostní rysy, temperament a vnímání sebe samého nám může prozradit, jak bude člověk emocionálně

reagovat v daných situacích a jaká bude intenzita a průběh jeho reakce (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 30-31).

Tímto modelem se opět vracím zhruba doprostřed této kapitoly, kde jsem zmiňovala rozdělení na „měkké“ a „tvrdé“ kompetence. Z tohoto obrázku jde tedy opravdu názorně vidět, že pojem kompetence, který se projevuje chováním, v sobě zahrnuje právě zmíněné „měkké“ kompetence, což jsou spíše osobnostní vlastnosti a schopnosti, a také „tvrdé“ kompetence, což jsou odborné vědomosti a dovednosti. Takto by dle mého názoru mělo poté vypadat chápání pojmu kompetence.

2.2.1 Dělení kompetencí

Většinou jako u každého dělení, existuje i u dělení kompetencí nespočetně mnoho různých přístupů a způsobů členění. Toto dělení se však také odvíjí od toho, zda stanovujeme kompetence pro celou organizaci či týmy nebo jednotlivce. Z důvodu opravdu nepřeberného množství jsem opět nucena zúžit tento výběr dělení ve vztahu ke zkoumané pozici klientského pracovníka.

Jako první uvedu dle mého názoru asi nejzákladnější dělení kompetencí na prahové, či jinak nazývány jako základní a odlišující, které Bartoňková také nazývá jako individuální. Za prahové nebo základní kompetence se považují základní znalosti a dovednosti, které jsou potřeba pro výkon na dané pozici. Na základě těchto kompetencí člověk není schopen posoudit, zda je pracovník vynikající nebo průměrný. Jde o minimální nutné dovednosti pro zastávání dané pozice. Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického jsou „základní kompetence velmi konkrétní a vztahují se ke konkrétně vykonávané práci nebo úkolu“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 32). K rozlišení mezi průměrným a vynikajícím pracovníkem slouží právě odlišující kompetence, jinak také nazývány jako kompetence vysokého výkonu. Ty jsou určitou nadstavbou nad kompetence prahové. Dle Bartoňkové individuální kompetence „představují znalosti, dovednosti a schopnosti, které odlišují špičkové zaměstnance od průměrných. Tyto

kompetence mohou mít naprosto všichni zaměstnanci podniku, od pracovníků na nejnižší úrovni až po vrcholové vedení. Rozvoj těchto kompetencí vychází především z dostatečné motivace pracovníků, kteří musejí mít možnost seberealizace“ (Bartoňková 2010, s. 91). Individuálními je nazývá pro to, že je vztahuje spíše k organizaci, pokud je ale vztáhneme vzhledem k jednotlivci, mají stejný význam jako kompetence odlišující.

Velmi frekventovaným pojmem v oblasti kompetencí jsou klíčové kompetence. Ty jsou součástí nejednoho dělení, které se může vztahovat jak na jednotlivce, tak na tým či na celou organizaci. S prvním členěním, které zahrnuje klíčové kompetence, přišli Carroll a McCrackin. Ti, podle Kubeše, Spillerové a Kurnického, kompetence dělí na klíčové, týmové, funkční, vůdcovské a manažerské (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 35). Celé toto dělení, jako „balíček“, je již podle názvů typů kompetencí pro pozici klientského pracovníka nepoužitelné. Především vůdcovské a manažerské kompetence klientský pracovník jistě nevyužije, jelikož jeho náplní práce není vedení či řízení lidí. Jisté funkční kompetence však mít musí, jelikož při své práci většinou pracuje s technikou a více či méně odbornými programy. Stejně tak musí mít odborné znalosti z oblasti produktů či služeb, se kterými klientský pracovník pracuje. Co se týče týmových kompetencí, ty se odvíjí od strategie organizace, zda pracovníci svůj výkon vykazují sami za sebe, či za určitou pracovní skupinu. Pokud je jejich práce založena na výkonu jednotlivých týmů, pak i na této pozici mohou být požadovány týmové kompetence. Vysvětlení klíčových kompetencí na úrovni jednotlivce se příliš nepoužívá. V organizaci se rozumí pod pojmem klíčová kompetence určitá schopnost, či dovednost, která poskytuje organizaci konkurenční výhodu vzhledem k jiným organizacím v tomtéž odvětví. U jednotlivce jde naopak o obecnější kvalifikaci, která se nevztahuje ke konkrétnímu místu. Jde například o kompetenci sociální, pracovní či komunikativní. Podle Siegrista jsou klíčové kompetence samy o sobě obsahově neutrální a tím pádem jsou použitelné na jakýkoliv obsah. Klíčové kompetence v sobě obsahují mnoho dalších kompetencí, které přesahují hranice jednotlivých odborností a proto

je člověk schopen jednat kompetentně, tedy chovat se přiměřeně k situaci (Belz, Siegrist 2001, s. 27).

Ještě se tu nabízí jedno, Tyronovo dělení, které uvádí Kubeš, Spillerová a Kurnický. Toto dělení je založeno na typu práce a podle něj potřebných dovedností. Jedná se o manažerské kompetence, mezi které může patřit řešení konfliktů, výběr a hodnocení zaměstnanců apod. Dále jsou to interpersonální kompetence, které jsou nezbytné k efektivní komunikaci, budování pozitivních vztahu a dosažení synergického efektu. Jde například o aktivní naslouchání, vyjednávání, spolupráce a prezentační dovednosti. Posledními v tomto dělení jsou technické kompetence, které se vztahují ke konkrétní funkci, například účetnictví, programování a další (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 34-35). Vyjma manažerských kompetencí by se toto dělení dalo také využít pro pozici klientského pracovníka.

Zde jsem představila jen několik málo způsobů dělení kompetencí, jelikož žádné dělení není striktní a většinou je možno ho přizpůsobit vlastním potřebám, déle už ho zde nebudu rozvádět a přejdu raději ke stěžejní věci mé práce a tou je kompetenční model.

2.3 Kompetenční model

Vysvětlení toho, co to vlastně kompetenční model je, není tak složité. Jelikož se však v praktické části mé práce pokusím navrhnout kompetenční model pro pozici klientského pracovníka v konkrétní organizaci, zmíním v této podkapitole alespoň typy kompetenčních modelů, přístupy k jejich tvorbě a podmínky pro funkčnost takového kompetenčního modelu. Vzhledem k tomu, že však cílem mé práce není samotná tvorba kompetenčního modelu, a s ohledem na rozsáhlost práce, vynechám jednotlivé kroky postupu při tvorbě tohoto modelu.

„Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 60). Jde tedy o soubor kompetencí, které jsou vybrané podle určitého klíče,

nejčastěji podle dovednostních nároků určité pozice a sestaveny v jeden ucelený rámec. Zjednodušeně pro Hroníka představuje kompetenční model nějakým způsobem uspořádané kompetence (Hroník 2006, s. 30).

Kompetenční model poskytuje mnoho výhod pro firmy samotné. První obrovskou výhodou je, že kompetenční model vytváří jakýsi pomyslný most mezi podnikovou a personální strategií. Podniková strategie určuje vize, cíle a směr firmy, které se promítnou do kompetencí, jež by měli zaměstnanci firmy mít a následně podle takového kompetenčního modelu jsou zaměstnanci vybíráni, hodnoceni, odměňováni a motivováni. To může být chápáno také jako „sjednocení „jazyka“ manažerů a personalistů“, jak píše Hroník (Hroník 2006, s. 30). To znamená, že poskytuje jednotnou terminologii ať už vrcholovým manažerům, personálnímu oddělení, účetnímu, či pracovníkovi na dělnické pozici.

V oblasti personálního managementu je kompetenční model jedinečným pomocníkem. Poskytuje například jednotná kritéria pro výběr zaměstnanců, vytváří základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj a poskytuje podklady pro cílené rozvojové programy zaměstnanců. Dále umožňuje propojení vyhodnocování s vyhodnocováním „čísel“, tedy měřitelných výkonů (Hroník 2006, s. 30), což může také souviset s následným hodnocením a odměňováním zaměstnanců.

„Kompetenční model je také mostem mezi hodnotami společnosti a popisem práce. Společnost má obvykle jeden soubor hodnot, ať již psaných či nepsaných, kterými se řídí. Popisů práce je však více, v malé společnosti dokonce tolik, kolik je zaměstnanců, i v tomto případě je kompetenční model praktickým nástrojem spojení“ (Hroník 2007, s. 68). Popis práce nám jasně říká, co má zaměstnanec na dané pozici dělat, zatímco hodnoty společnosti nám naznačují pouze určitý směr, kterým by se jednání zaměstnance mělo ubírat v situacích, které nejsou popsány v popisu práce. Tyto hodnoty společnosti tak mohou být vyjádřeny určitou kompetencí a kompetenční model z nich složených bude korespondovat s popisem práce.

Kompetenční model se nemusí zaměřovat jen na přítomnost, ale také na budoucnost. Firmy mají také své vize a cíle, kterých by chtěly do budoucna

dosáhnout a i ty se mohou v kompetenčním modelu promítnout. Například pokud chce firma expandovat na zahraniční trhy nějaké specifické země, může se v kompetenčním modelu vyskytnout znalost jazyka a reálií požadovaného státu nebo území, což pak bude hrát roli při výběru nových zaměstnanců, nebo při motivaci a rozvoji kompetencí zaměstnanců stávajících.

Nyní jsem zde naznačila možné výhody kompetenčního modelu. Těm se však budu věnovat ještě v následující kapitole Řízení podle kompetencí, kde především shrnu přínosy kompetenčního modelu pro hodnocení zaměstnanců.

2.3.1 Typy kompetenčních modelů

Stejně jako je dělení kompetencí, i kompetenční modely mají své členění. Prvním typem je model ústředních kompetencí. Ten zahrnuje kompetence, které jsou vyžadovány od všech zaměstnanců firmy, bez ohledu na jejich hierarchické postavení ve struktuře firmy. Například pro firmu z oblasti služeb je takovou ústřední kompetencí orientace na zákazníky (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 60).

Druhým typem je specifický kompetenční model, který zahrnuje jen specifické kompetence, které daného zaměstnance na konkrétní pozici a v konkrétní firmě, činí úspěšným. Je tak patrné, že jde o velmi přesný popis požadovaného chování. Bartoňková upozorňuje, že takový specifický model, který vznikl pro konkrétní pozici v konkrétní firmě, lze použít i ve firmě jiné. „Například regionální manažer bude s velkou pravděpodobností potřebovat stejné kompetence jako regionální manažer v jiné firmě, je však třeba si uvědomit, že obsah kompetence není ukrytý jen v jejím názvu, ale především v různých typech chování, které kompetence tvoří“ (Bartoňková 2010, s. 99). U kompetencí tak nezáleží pouze na jejím pojmenování, ale také na jejím popisu, ve kterém se ukrývá popis požadovaného chování. To je třeba mít na paměti, pokud bychom chtěli použít specifický model z jedné firmy na tutéž pozici v jiné firmě.

Posledním typem kompetenčního modelu je tzv. generický, neboli všeobecný kompetenční model. Tento model je opakem předchozího. Zde se vyzdvihují kompetence, které jsou potřebné průřezově na každé pozici v každé firmě. Řekla bych, že se jedná v podstatě o klíčové kompetence, o kterých byla řeč v předchozí podkapitole u dělení kompetencí. Jde tedy o ty nejobecnější kompetence pro jednotlivé pozice, ve kterých se nepromítá jakákoli specifikace konkrétní firmy.

Každý z těchto tří typů kompetenčních modelů se vytváří pro různé účely. Dle mého názoru pro účely hodnocení je nejvhodnější specifický typ modelu, protože každá pozice má odlišné požadavky, které jsou specifikovány v tomto modelu a ten slouží jako vodítko pro hodnocení. Model ústředních kompetencí je pak možno použít například při vzdělávání a rozvoji těch, kteří požadované kompetence nemají na dostatečné úrovni. Všechny tyto typy se ale mohou vytvářet několika odlišnými způsoby, o kterých pojednává následující podkapitola.

2.3.2 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů

Přístupem se rozumí cesta, která vede k vytvoření kompetenčního modelu. Existuje několik přístupů a volba toho správného se odvíjí od potřeb, vize a cílů firmy. Nejčastějším kritériem volby daného přístupu však není účel, jako tomu je u typů kompetenčních modelů, ale bývají to časové a finanční zdroje.

Jednu z možných cest k vytvoření kompetenčního modelu můžeme najít u Hroníka (Hroník 2006, s. 31-33). Ten rozděluje dvě východiska při tvorbě modelů. Prvním z nich je sociálně psychologické východisko, které si zakládá v první řadě především na schopnostech lidí ve firmě a jejich kompetence poté vytváří kompetence celé firmy. Jednoduše řečeno jde tedy o postup tvorby modelu od kompetencí jedince ke kompetencím firmy. Strategické nebo organizačně marketingové východisko postupuje opačně. Každá firma má nějaké své klíčové kompetence, které organizaci odlišují od ostatních. Z těchto „jedinečných“ kompetencí firmy se poté odvozují

kompetence, které by měl mít zaměstnanec takové firmy. Pokud by tedy někdo vytvářel kompetenční model na základě tohoto východiska, postupoval by od kompetencí firmy ke kompetencím jedince. Tento přístup se tedy odvíjí od strategie organizace, což napovídá i samotný název.

Další možný přístup zmiňují Kubeš, Spillerová a Kurnický, kteří uvádějí hledisko Rothwella a Lindholma. Ti rozdělují možné přístupy do tří základních skupin: preskriptivní přístup, kombinovaný přístup a přístup šitý na míru (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 63).

Preskriptivní přístup je někdy nazýván jako přístup vypůjčený. Tato cesta k vytvoření kompetenčního modelu je ze všech zmíněných tou nejrychlejší a nejlevnější. Jak už sám název napovídá, jedná se o „vypůjčení si“ hotového kompetenčního modelu. Firma tak už nemusí investovat do výzkumů a identifikací kompetencí a má k dispozici již připravený model na určitou pozici. U tohoto přístupu však hrozí nebezpečí, že nebude korespondovat s vizí a strategií firmy, tedy s jejími specifickými podmínkami. Kubeš, Spillerová a Kurnický uvádějí podmínky, které pokud budou splněny, může být preskriptivní model prospěšný. Za prvé je důležité, aby byl model identifikován v organizaci, jež má stejné nebo alespoň podobné klíčové parametry, například velikost, strategii nebo organizační strukturu. Za druhé musí mít organizace přehled o požadavcích na své pracovníky a o potřebách jejich rozvoje. A poslední podmínkou je, že pracovníci, kteří mají implementaci kompetenčního modelu na starosti, nebudou brát pokyny implementace vypůjčeného modelu jako naprosto striktní a definitivní rozhodnutí (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 64). U poslední podmínky jde především o to, aby tito pracovníci při implementaci modelu byli schopní, alespoň v rámci možností, variabilně využít příležitosti, které jim vypůjčený model nabízí.

U kombinovaného přístupu se využívá více potenciálu personálních pracovníků. Při tomto přístupu se používá již vytvořený kompetenční model, který se ale poté ještě přizpůsobuje specifickým požadavkům organizace. Tento přístup často používají nadnárodní firmy, které mají vytvořený

univerzální kompetenční model, který se pak snaží použít na jednotlivé lokální pobočky s jejich specifickými podmínkami.

Třetím přístupem je přístup šitý na míru, který je naopak nejsložitější a časově a finančně nejnáročnější v porovnání s předešlými. Tento přístup takzvaně od nuly mapuje a vytváří zcela nové kompetence pro dané pozice na základě nově zjištěných a popsaných popisů chování potřebných pro nadstandartní výkon. Staví tak na důkladné znalosti celé organizace. Má však také obrovské výhody, které shrnuli Kubeš, Spillerová a Kurnický následovně: „Jako jediný vytváří spolehlivý základ, který organizaci dává legitimitu přijímat závažná personální rozhodnutí, jako výběr a promování lidí do manažerských pozic nebo všechna personální rozhodnutí, která jsou spojena například s restrukturalizací či jinými postupy, zaměřenými na zefektivnění fungování organizace“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 65). Z toho vyplývá, že tento přístup poskytuje velmi dobrý podklad pro většinu personálních činností. Tím se pomalu dostáváme k možnostem využití kompetenčního modelu a také výhodám celého přístupu řízení podle kompetencí, které budou řečeny později. Ještě předtím však považuji za důležité shrnout podmínky, které mají zajistit funkčnost kompetenčního modelu.

2.3.3 Funkční kompetenční model

Pokud již máme vytvořený kompetenční model, je zde však ještě několik zásad či rad, které je třeba dodržet, aby model fungoval správně a efektivně plnil svoji úlohu. Hroník popisuje pět bodů, které charakterizují funkční kompetenční model. Kompetenční model podle něj tedy musí být propojující, uživatelsky přátelský, jednotný, široce využitelný a sdílený (Hroník 2007, s. 71).

Jak již bylo zmíněno výše u kompetenčního modelu, funkční model musí propojovat pomyslné mosty mezi personální strategií a strategií organizace. Strategie organizace se tak promítá do kompetencí a

kompetenčního modelu, který poté slouží personální činnosti, plní tedy roli propojujícího článku.

To, že musí být kompetenční model uživatelsky přátelský, je podle Hroníka ta nejpodstatnější charakteristika. Uživatelem kompetenčního modelu je každý manažer v organizaci. A přátelství spočívá v tom, že by jednotlivá poselství měla být jednodušší, ale ne na úkor zjednodušení, ale kvůli rychlejšímu předávání, zvýšení výkonnosti a sdělitelnosti. Jednoduchost by v tomto případě měla vystihnout podstatu věci, aby jednotlivá poselství byla srozumitelná a pochopitelná pro všechny (Hroník 2007, s. 71).

Jednotný kompetenční model zase zajišťuje fungování napříč organizací. Znamená to, že je odvozený od stejného základu a je tedy jednotný jak v činnostech organizace, tak v personálních činnostech.

O široké využitelnosti bude ještě zmínka, ale jde o to, že „poskytuje jedno výkladové schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání a v některých organizacích i pro odměňování (Hroník 2007, s. 71).

Posledním bodem je sdílení kompetenčního modelu, tedy že uživatelům není předkládán jako hotový, ale mají možnost se na jeho tvorbě podílet, popřípadě si ho mohou sami alespoň zvnitřnit.

V další své publikaci Hroník tyto body obohacuje ještě o další podmínky efektivního modelu. Podle něj musí vycházet z očekávaného a pozorovatelného chování, nikoliv z rysů či vlastností osobností – od toho je tady psychologie. A nemá obsahovat více než 10-12 kompetencí (Hroník 2006, s. 30). Pokud by kompetenční model obsahoval více kompetencí, stává se pro mnohé zaměstnance nesrozumitelný, čímž už není uživatelsky přátelský a stává se tedy neefektivním a nefunkčním. U takového modelu je potřeba zjednodušení.

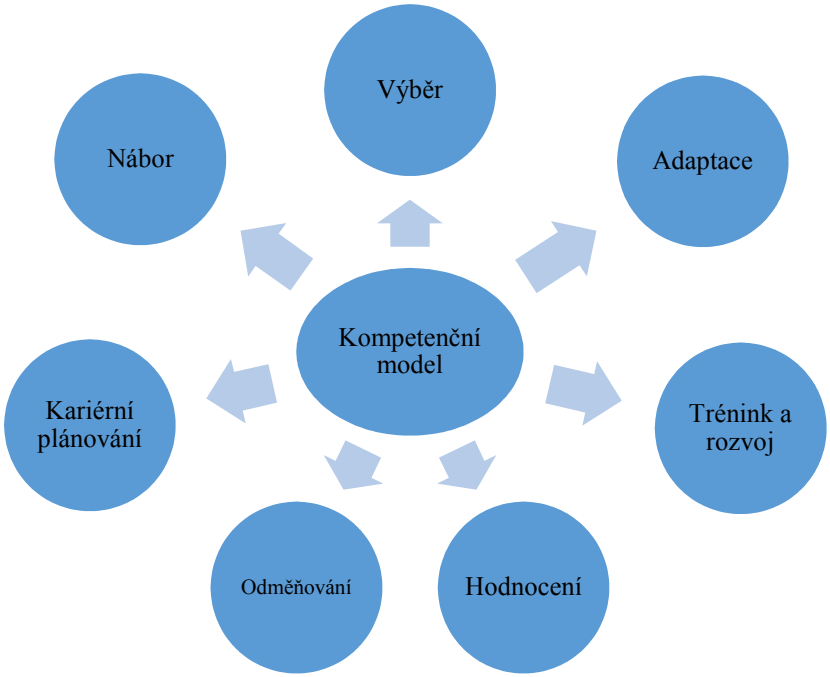
3 Řízení podle kompetencí

V této kapitole se pokusím shrnout podstatu procesu řízení podle kompetencí. Zde se protnou veškeré informace, které byly doposud zmíněny, a také velmi názorně vyplyne využití kompetencí v personálních činnostech.

Proces řízení podle kompetencí začíná již u popisu pracovního místa, ve kterém jsou stanoveny úkoly pracovníka a k jejich zvládání jsou potřeba určité schopnosti a dovednosti. Pilařová stručně shrnuje základní princip řízení podle kompetencí, jak ho popisují Plamínek a Fišer. Tento typ řízení „vychází z logického popisu pracovních pozic pomocí rolí, úloh a k nim požadovaných kompetencí. Pracovní pozice je konkrétní pracovní místo, oficiálně uvedené v organizační struktuře. Každou pozici lze charakterizovat pomocí dílčích rolí, tj. očekávaných forem chování. Úloha je soubor klíčových činností, které jedinec vykonává v souladu s danou rolí. K tomu, aby jedinec na dané pozici vykonával úspěšně jednotlivé úlohy, potřebuje mít žádoucí kompetence. Kompetence je soubor vědomostí, dovedností, schopností, vlastností a postojů, které umožňují jedinci dosahovat požadovaného výkonu. U každé kompetence určujeme její požadovanou úroveň. Jednotlivé úrovně kompetencí definujeme v podobě „pozorovatelného chování“, čímž zvyšujeme míru porozumění tomu, co daná úroveň znamená, i míru objektivity při hodnocení“ (Pilařová 2008, s. 16-17). Jak vyplývá z výše zmíněného, u tohoto typu řízení lidských zdrojů jde především o kvalitní stanovení kompetencí potřebných pro zvládnutí úkolů daných pro určité pracovní místo a následná práce s nimi. Tyto kompetence jsou pro lepší přehlednost a snadnější práci převedeny do podoby pozorovatelného nebo žádoucího chování.

Takto stanovený popis pracovního místa je velmi užitečnou a efektivní pomůckou pro mnoho personálních činností, jak je názorně zobrazeno na následujícím obrázku.

Obrázek 4 – Možnosti využití kompetenčního modelu v personálních činnostech organizace



Zdroj: Inspirováno z Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 149

Stanovení určitých kompetencí pro danou pracovní pozici jde ruku v ruce s vypsáním inzerátu a posléze přímo s výběrem konkrétního pracovníka. U výběrového řízení se tak mohou personalisté zaměřit na předem jasně dané kompetence, nebo přesněji řečeno projevy kompetentního chování u uchazečů a nesklouzávají tak ke zjišťování méně potřebných, nebo i zcela nedůležitých informací.

Již při výběru vhodného pracovníka za pomoci kompetenčního modelu se mohou vynořit určité mezery ve schopnostech nebo dovednostech potenciálního zaměstnance. Díky tomu se poté personalistům daleko lépe pracuje na procesu adaptace a následně i tréninku a rozvoje přijatého zaměstnance. Na základě předem jasně daných kompetencí, které jsou definovány projevy chování, se personalista může zaměřit opravdu jen cíleně na ty, ve kterých má zaměstnanec rezervy.

Další neopomenutelnou činností v oblasti řízení lidských zdrojů je hodnocení a následné odměňování. Existence kompetenčního modelu v organizaci zajišťuje personalistům efektivní práci i při těchto aktivitách.

Pokud jsou jasně stanoveny kompetence, a jejich úroveň, která je požadována, poté dosažení či nedosažení této úrovně může být náležitě odměněno a vše tvoří transparentní a jasně daný systém hodnocení.

Poslední personální činností v pomyslném kolotoči personálního působení je kariérní růst a plánování postupu. I tyto činnosti mohou být s pomocí kompetenčního modelu prováděny velmi účinně. Opět je za pomoci jasně definovaných kompetencí zřetelně vidět, jak se člověk v průběhu své pracovní kariéry zlepšuje a je možno mu nabídnout vyšší, nebo třeba i jinou pozici, pro kterou, jak se může časem ukázat, má větší kompetence.

Toto je jen velmi okrajové nastínění situací, ve kterých je možno kompetenční model využít. Je z toho však zřejmé, že jasným definováním a stanovením schopností a dovedností a žádoucích projevů chování celý proces zdaleka nekončí, ale jde právě naopak o první krok k využívání kompetencí pro práci s lidskými zdroji. Kompetenční model tak tvoří velmi dobrý základ pro efektivní práci s lidmi v organizaci.

Mimo zmíněné personální činnosti má podle Plamínka a Fišera zavedení řízení podle kompetencí pozitivní dopady také na vyjasnění a srozumitelné definování dlouhodobého směřování firmy a zavedení komplexního systému cílů a ukazatelů, které poté zabezpečují stabilitu a dynamiku celého systému. Podle autorů se také zlepší celková komunikace, schopnost spolupráce a také se zlepší mezilidské vztahy a loajalita lidí k organizaci (Plamínek, Fišer 2005, s. 20). Je pravdou, že se kompetence vytvářejí ve spolupráci s vedením firmy, a tak se poté stávají odrazem firemní kultury. Tím tedy pomáhají definovat směr daného podniku, jak zmiňují Plamínek s Fišerem, a na základě toho se může zvýšit předvídatelnost, nebo průhlednost plánování a také, pokud zaměstnanci ví, co mohou očekávat, tak i případné změny se setkají s vyšší úspěšností při jejich implementaci.

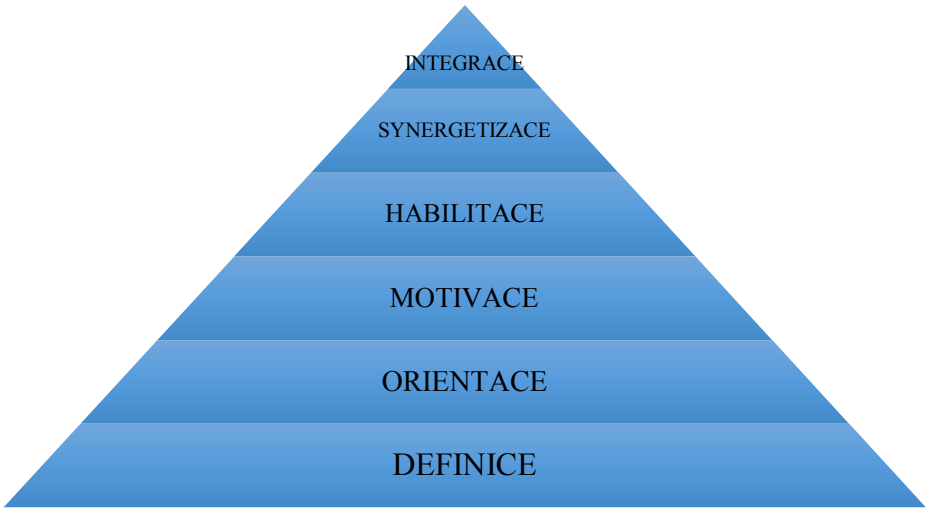
Možných přínosů kompetenčního modelu do personálních činností bych mohla jmenovat ještě velké množství. Tímto jsem krátce shrnula možnosti jeho využití a nyní přejdu konkrétně k výhodám, které kompetenční model přináší oblasti hodnocení.

3.1 Hodnocení za pomoci kompetenčního modelu

Základní princip řízení podle kompetencí byl již zmíněn, a jeho hlavním východiskem je jasně stanovený popis pracovního místa se specifikovanými úlohami a k nim danými kompetencemi. Tento přístup se do hodnocení pracovníků promítá následovně. Podle Pilařové je nezbytné pro dosažení opravdu objektivního hodnocení, definovat kritéria hodnocení a jejich jednotlivé úrovně transparentně a srozumitelně, například za pomoci číselných škál s připojeným slovním hodnocením. Dále je nutno specifikovat, která úroveň je pro danou pozici žádoucí a takto stanoveným a popsaným kritériím ještě přidělit váhy pro následné vyplácení odměn nebo pohyblivé složky platu (Pilařová 2008, s. 18). O důležitosti provázanosti hodnocení s odměňováním a dalšími personálními činnostmi již také padla řeč. V případě hodnocení podle kompetencí to poté tedy probíhá tak, že k úlohám jsou přiřazené vhodné kompetence a jejich požadovaná úroveň je stanovena převážně slovně, formou žádoucích projevů chování.

Hodnocení podle kompetencí se pak podle Pilařové skládá ze tří částí, a těmi jsou: vlastní hodnocení kompetencí, analýza trendů vyplývajících z hodnocení výkonů a poslední částí je plán rozvoje a kariérního růstu (Pilařová 2008, s. 24). Analýza trendů vyplývajících z hodnocení výkonů se snaží zjišťovat, proč výkon zaměstnance stoupá, klesá, nebo naopak stagnuje. Podle Plamínka a Fišera je za tímto vývojem, ať už pozitivním, či negativním, šest příčin znázorněných na následujícím obrázku.

Obrázek 5 – Základní oblasti příčin problémů s výkonností



Zdroj: Plamínek, Fišer 2005, s. 47.

Pod pojem definice patří nejčastěji neexistence popisů pracovního místa a naprostá absence jasně definovaných cílů, která ovlivňuje pracovní výkon. Dále je to pak ztížená orientace ve strategii firmy, ke které dochází především neinformovaností zaměstnanců ze strany managementu. Motivace spočívá v samotné ochotě či neochotě plnit zadané úkoly a závisí na míře souladu mezi strategií firmy a potřebami zaměstnanců. Habilitací se rozumí nedostatečné znalosti a dovednosti, což také velmi značně ovlivňuje výkon pracovníka. Poslední dva body se týkají vztahů mezi lidmi. Synergetizace představuje spolupráci mezi jednotlivci, jejímž kýženým výsledkem je synergický efekt v týmu, kterého však můžeme dosáhnout pouze při správné práci se všemi předešlými faktory, a ztotožnění všech pracovníků s prací a cíli organizace. Všechny zmíněné příčiny tedy ovlivňují výkon pracovníka.

Teď však od tohoto postupu přejdu k přínosům kompetenčního modelu na hodnocení pracovníků. Některé z nich v práci již zazněly, některých jsem se okrajově dotkla, nyní je zde však všechny shrnu.

Hned na začátku mé práce jsem se zmiňovala o kritériích hodnocení. Ta „tvrdá“, tedy měřitelná, se dají hodnotit poměrně jednoduše. Oproti tomu těm „měkkým“, osobnostním, poskytuje kompetenční model v podstatě nenahraditelný nástroj pro jejich měření. Tato kritéria se podle kapitoly 2.1 začínají dostávat do popředí, takže již máme velkou výhodu, že takový nástroj

pro hodnocení máme a je potřeba si ho udržovat a zdokonalovat. Ve zmíněné kapitole také zazněly další tři výhody v souvislosti s hodnocením. Prvním z nich je, že se koncentruje na chování pracovníků, tedy na to, co skutečně dělají a ne na to, co by měli dělat, nebo co sami říkají, že dělají. Dalším je to, že z chování vyzdvihuje to podstatné, co vede k úspěchu. A posledním přínosem je, že je propojený nejen s efektivností jedince, ale celého útvaru či firmy. To je díky tomu, že vychází z popisu pracovního místa, které koresponduje se strategií a cíli organizace. Vytváří tím soulad mezi požadavky na výkon organizace a jejích pracovníků. Nejen pro zaměstnance tak kompetenční model vytváří jednoznačnou a srozumitelnou definici požadavků na výkon, tedy stanovení požadovaných úloh, pravomocí, odpovědnosti a výsledků. Dále v souvislosti s hodnocením uvádí Fišer s Plamínkem ještě několik dalších přínosů. Patří mezi ně zavedení systému individuálního hodnocení a rozvoje lidských zdrojů a systému celkového hodnocení a rozvoje firemní kultury (Plamínek, Fišer 2005, s. 20).

Tentokrát jsem se již snažila všechny výhody modelu specifikovat pouze na hodnocení. Je ale docela možné, že jsem nějakou výhodu neuvedla, domnívám se však, že o ty vyjmenované se dá dále v praktické části práce opřít.

4 Popis organizace

Touto kapitolou přecházím z teoretické části práce k té praktické. Má práce je zaměřená na hodnocení za pomoci kompetenčního modelu v organizaci. Vybranou organizací, ve které budu zkoumat, zda vůbec a popřípadě jak tento proces probíhá, je Československá obchodní banka, a.s., tedy pro většinu z nás známá jako ČSOB. V této kapitole tuto společnost představím, popíši její vznik, strategii, cíle a její strukturu.

Vlastníkem ČSOB je společnost KBC Group z Belgie. KBC Group je integrovaná bankopojišťovací skupina, která se zaměřuje především na klientelu oblasti fyzických osob, privátního bankovnictví, malých a středních podniků a středně velkých korporací. Geograficky skupina působí především

na svých domácích trzích v Belgii, v České republice, na Slovensku, v Bulharsku a Maďarsku, přičemž působí také v Irsku a v omezené míře také v několika dalších zemích světa. Na konci roku 2014 skupina KBC obsluhovala ve vyjmenovaných pěti zemích zhruba 10 milionů klientů a zaměstnávala 36 tisíc zaměstnanců, z čehož je polovina zaměstnanců ze zemí střední a východní Evropy. Od roku 2013 má KBC Group tři klíčové obchodní divize, mezi kterými je domácí trh v Belgii, poté Česká republika a třetí divizí jsou zbylé mezinárodní trhy. Divize Česká republika zahrnuje všechny obchodní aktivity KBC Group v České republice. (O skupině KBC)

ČSOB tak jak ji známe je tedy dceřinou společností Belgické KBC Group a vystupuje jako univerzální banka. Tato banka však vznikla v České republice již v roce 1964 a byla založena státem pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací s působností na československém trhu. V červnu roku 1999 byla privatizována a jejím majoritním a od roku 2007 jediným vlastníkem se stala právě skupina KBC. V červnu roku 2000 ČSOB převzala Investiční a poštovní banku. Do konce roku 2007 působila ČSOB na českém i slovenském trhu. Slovenská pobočka se však stala samostatnou od začátku roku 2008. (O ČSOB a skupině)

Tato banka nabízí svým zákazníkům širokou škálu bankovních produktů a služeb, včetně produktů a služeb ostatních společností skupiny ČSOB. Celou skupinu ČSOB tvoří několik společností, se kterými je banka propojena. Jedná se o Hypoteční banku, Českomoravskou stavební spořitelnu, u některých známá jako Liška, ČSOB Pojišťovnu, ČSOB Penzijní společnost, ČSOB Leasing a ČSOB Factoring a ČSOB Asset Management a skupina Patria, které zajišťují služby spojené s obchodováním s akciemi na finančních trzích. Nejvíce se však vyskytuje pod základními obchodními značkami, kterými jsou ČSOB, Era a Poštovní spořitelna.

Strategie společnosti je taková, že „skupina ČSOB chce být referencí v bankovnictví a pojišťovnictví prostřednictvím uvedení klienta do centra našeho dění a dosahování udržitelného růstu. To vše pomocí kultury PEARL“ (Strategie skupiny ČSOB). Kultura PEARL představuje pět principů, jde o

výkonnost, zmocňování, zodpovědnost, vnímavost a lokální ukotvení. Skupina ČSOB je jedním ze tří největších poskytovatelů finančních služeb v České republice a je lídrem na trhu hypoték, stavebního spoření, investic, privátního bankovnictví a leasingu. Klíčovými zdroji jsou pro společnost především lidský kapitál, kapitál, likvidita a investice do IT rozvoje.

Základní cíle si ČSOB stanovila následovně:

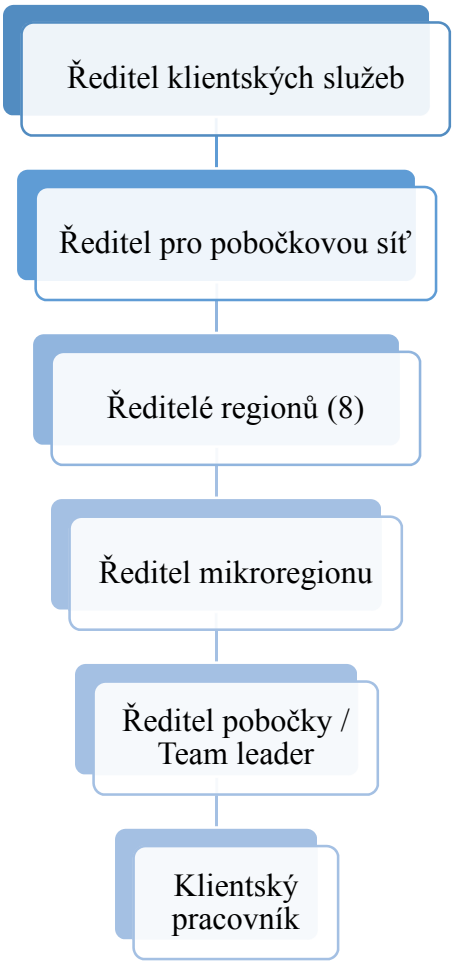
- Klient bude neustále v centru našeho dění, bude zmocněn sám si určovat rozsah služeb, o které má zájem, a my mu budeme schopni pomoci komplexně řešit jeho životní situace.
- Umožníme klientovi dle jeho výběru plynule přecházet navzájem mezi různými způsoby interakce s bankou.
- V našem prostředí budeme schopni postupně propojovat služby za hranicí tradičních bankovních a pojišťovacích služeb a produktů (jako například správa zákaznické identity nebo zabezpečený digitální archiv). (Strategie skupiny ČSOB)

Jelikož nejsou ještě k dispozici údaje z roku 2015, k 31. 12. 2014 zaměstnávala skupina ČSOB 6 424 zaměstnanců, na 243 pobočkách ČSOB, na 76 Finančních centrech Ery a na zhruba 3100 obchodních místech České pošty. Byť jsou pobočky České pošty, respektive Poštovní spořitelny také značkou ČSOB, má přece jen mírně odlišnou strukturu. V mé práci tak bude řeč pouze o klientských pracovnících na pobočkách Ery a ČSOB, kterých je na jednotlivých pobočkách v počtu od dvou až po sedm, záleží vždy na velikosti pobočky.

K 1. 1. 2016 vydala společnost novou organizační strukturu, kterou je možno vidět v příloze č. 1 Organizační struktura Československé obchodní banky, a. s. Pobočky ČSOB a Ery se nacházejí v odvětví Retailu pod Klientskými službami. Klientské služby končí zaměstnanci na pozicích Klientských pracovníků, kteří mají nad sebou ředitele nebo team leadry jednotlivých poboček. Ty má na starosti ředitel mikroregionu a nad ním je ředitel celého regionu. Tato struktura končí u ředitele klientských služeb, který se zodpovídá vrchnímu řediteli pro Retail Petrovi Hutlovi. Toto bližší

rozdělení ve struktuře znázorněno není, proto jej uvádím na následujícím obrázku.

Obrázek 6 – Organizační struktura od pozice Klientský pracovník



Jak jsem již zmínila v samotném úvodu práce, nyní už je i názorně ukázáno, že zkoumat hodnocení pracovníků v celé organizaci by bylo velmi náročné, jelikož každá pracovní pozice má specifické nároky. Proto jsem vybrala pouze pozici klientského pracovníka.

5 Návrh systému hodnocení

Nejprve však, ještě než popíši systém hodnocení v organizaci, navrhnu, jak by dle výše zmíněné teorie, měl systém hodnocení s pomoci kompetenčního modelu vypadat. Nebudu se zabývat hodnocením přesně

stanovených a měřitelných cílů, či úkolů. Ty musí být samozřejmě taktéž součástí hodnocení, ale jejich hodnocení může probíhat v podstatě kdykoliv, pokud má organizace stanovený přesný systém jejich zaznamenávání. Pokud má organizace tento program k dispozici, jednoduše si z něj poté může kdokoliv vyjíždět potřebná data. Tím se však pouze hodnotí, zda zaměstnanec splnil, či nesplnil. Proč to tak je, respektive co za dobrým či špatným výkonem člověka stojí, už z tabulek bohužel nevyčteme. K hodnocení této „druhé“ stránky výkonu nám právě pomáhá kompetenční model.

Dle mého názoru by pro hodnocení měkkých dovedností klientského pracovníka byla nejlepším způsobem 360° zpětná vazba. Především z důvodů, které byly zmíněny již v kapitole Metody hodnocení. Pokud se zaměstnanci dostane zpětná vazba ze všech stran, se kterými komunikuje, zajišťuje to svým způsobem největší přínos a objektivitu hodnocení. To znamená, že hodnotiteli v tomto případě budou klienti, kolegové, nadřízený, a samozřejmě také sám pracovník.

Pro hodnocení ze strany klientů bych zvolila metodu mystery shoppingu, pro kterou musí být vytvořen záznamový arch se všemi stanovenými body pozorování. Z hlediska náročnosti provedení mystery shoppingu bych tuto metodu zařadila alespoň dvakrát ročně do harmonogramu hodnocení. To z toho důvodu, aby bylo možno porovnat vývoj směrem k lepšímu či horšímu, a aby byl poté dostatečný prostor pro nápravu.

Jako nejefektivnější metodu pro hodnocení ze strany kolegů, přímého nadřízeného i pracovníka bych volila competency based interview, tedy rozhovor zaměřený na kompetence. Tomuto rozhovoru by však ještě předcházel dotazník jako příprava. Dotazník by se skládal z otázek, ve kterých by za pomoci číselné škály hodnotitelé posuzovali úroveň žádoucích projevů chování, které vyplývají z kompetenčního modelu. Pod každou otázkou by byl prostor ještě pro slovní komentář a tato příprava by poskytovala kostru následnému rozhovoru, který by pro zajištění větší objektivity vedl se všemi hodnotiteli nadřízený přímého nadřízeného. Co se týče časového harmonogramu, tento model hodnocení bych uplatňovala

jednou za rok, protože kratší doba je příliš krátká na vysledování změn a případné nápravy nedostatků. Jednotlivé rozhovory by mohly probíhat v podstatě za sebou, pokud to pracovní vytíženost dovolí. Ovšem u mystery shoppingu už na pracovní vytíženosti nezáleží, jelikož jde o hodnocení v reálných podmínkách, tak u této metody je načasování zcela libovolné.

Formální hodnocení by tedy mělo probíhat, dle mého návrhu, způsobem 360° zpětné vazby, metodou mystery shoppingu ze strany klientů dvakrát za rok. Dále ze strany kolegů, nadřízeného a pracovníka metodou competency based interview, vedeného nadřízeným přímého nadřízeného, s přípravou ve formě dotazníku. To by mělo probíhat jednou za rok. Vedle toho jsem však také na začátku práce vyzdvihovala důležitost neformálního hodnocení. To může probíhat při malém počtu klientských pracovníků na pobočce v podstatě kdykoliv. U většího počtu pracovníků lze neformálnímu hodnocení věnovat například část týdenních či měsíčních porad. Minimálně však jednou měsíčně bych ho do systému hodnocení zařadila.

Toto je pouze nástin ideálního modelu hodnocení v organizaci. Pokud by byl cíl mé práce vytvoření systému hodnocení, tento náčrt hodnocení by samozřejmě nestačil. Musely by se rozpracovat konkrétní metody a podobně. Pro moji práci je však tento návrh dostačující a tím pádem mohu přejít ke kompetenčnímu modelu.

6 Popis pozice a kompetenční model klientského pracovníka

V této kapitole se zaměřím na popis pozice klientského pracovníka a na základě tohoto popisu, a strategie a cílů společnosti, které zazněly v předchozí kapitole, se pokusím navrhnout kompetenční model pro tuto pozici.

6.1 Popis pozice klientského pracovníka

Každá organizace by měla mít definované pozice ve svých interních dokumentech. V ČSOB tomu tak bezpochyby je. Popis pracovního místa konkrétní pozice je uveden v příloze č. 2 Popis pracovní pozice Klientského pracovníka. Podle tohoto popisu je zřejmé, že pracovník na této pozici zajišťuje především přímý styk s klienty, zjišťuje jejich potřeby, poskytuje klientům bankovní poradenství, hledá pro ně ta nejlepší řešení jejich problémů a následně prodává bankovní produkty, a zajišťuje servis s nimi spojený. Vyřizuje stížnosti a reklamace klientů a musí také dodržovat bezpečnostní směrnice. Na některých pobočkách také klientský pracovník odpovídá za hotovost mu přidělenou. To je stručný výtah toho, co všechno musí klientský pracovník zvládnout na své pozici. Nebudu zde tedy dále rozebírat to, co je uvedeno v příloze a přejdu raději rovnou k návrhu kompetenčního modelu.

6.2 Návrh kompetenčního modelu klientského pracovníka

Na základě poměrně obsáhlého popisu práce a s pomocí Národní soustavy povolání jsem pro pozici Klientského pracovníka vybrala kompetence, ze kterých jsem následně vytvořila kompetenční model.

Kompetence jsem rozdělila do tří skupin – obecné, odborné a měkké. Rozdělení kompetencí, nebo v tomto případě častěji používaný výraz dovednost, na měkké a tvrdé jsem výše v dělení nezmínila. Zde se mi však potvrzuje to, co jsem však v podkapitole o dělení kompetencí uvedla, a tím je fakt, že žádné dělení není striktní a většinou se přizpůsobuje konkrétnímu případu. Tvrdé dovednosti, nebo kompetence jsou znalosti a dovednosti, které se člověk naučí vzděláváním, respektive mají vždy nějaký svůj předmět, jedná se například o ekonomiku, finance, daně, a podobně. Do tvrdých dovedností patří právě obecné a odborné kompetence. Oproti tomu měkké kompetence jsou dovednosti, které se týkají oblasti duševní práce nebo lépe řečeno chování. Jde o to jakým způsobem, jakým chováním, dosahujeme cílů a výkonu.

V některých kompetenčních modelech se vyskytuje dělení kompetencí na manažerské nebo interpersonální, jelikož však zkoumaná pozice není v podstatě ničím manažerská, přesto však ne všechny kompetence spadají do interpersonálních kompetencí, rozhodla jsem se pro toto obecnější rozdělení.

Obecné a odborné kompetence poměrně jasně vyvstávají z popisu práce. Počítačová způsobilost je odvislá od toho, že obsluha klienta se již neobejde bez počítače či jiné moderní technologie, kterou musí klientský pracovník bez problémů ovládat. Ekonomické povědomí jsem zařadila do modelu z důvodu toho, že se po klientském pracovníkovi požaduje znalost základních finančních instrumentů, což znamená služeb a produktů banky. Tato kompetence se poté přelévá i do odborných kompetencí. Zde jsem zařadila pouze jednu velmi obecnou, kterou jsem nazvala bankovní služby. Zahrnuje v sobě poskytování a poradenství v oblasti služeb a produktů ČSOB, tím pádem jde o již odbornější a hlubší znalosti. Poměr mezi obecnými, odbornými a měkkými kompetencemi poměrně názorně kopíruje předpoklady pro výkon dané pozice. Jak je uvedeno v popisu práce, na tuto pozici je potřeba pouze středoškolské vzdělání s maturitou, tudíž se po klientském pracovníkovi nepožadují nějaké vyšší znalosti z ekonomie, matematiky či oboru financí. Za to na interpersonální úrovni se dá říci, že je tato pozice poměrně náročná.

Seznam a popis měkkých kompetencí už jsem vytvářela s pomocí Národní soustavy povolání. Kompetence orientace na výkon vyplývá přímo ze strategie organizace s názvem PEARL, kde prvním bodem je výkonnost. Orientace na klienta je uvedena jako první v popisu práce u osobnostních předpokladů. Stejně tak jsou tam uvedeny komunikační a prezentační schopnosti, které jsem zahrnula do kompetence efektivní komunikace. Do kompetence samostatnost jsem zahrnula organizační schopnosti, které jsou u klientského pracovníka bezesporu také potřebné. Požadovanou schopnost vytvářet pozitivní klima jsem přiřadila ke kompetenci aktivního přístupu. Kompetence odolnosti vůči stresu a celoživotní učení jsem zařadila do tohoto modelu z národní soustavy povolání, jelikož si myslím, že jsou pro práci

klientského pracovníka také potřebné. Pracovník musí zvládat stresové situace, protože práce s lidmi takové situace často přináší a schopnost neustále se vzdělávat jsem přidala z toho důvodu, že v oblasti bankovních služeb se neustále něco mění a zdokonaluje a zaměstnanec na takové pozici musí mít stále aktuální informace. Tolik tedy ke krátkému popisu, jak jsem k vybraným kompetencím a následnému kompetenčnímu modelu dospěla.

Tabulka 1 – Vybrané kompetence a žádoucí projevy chování

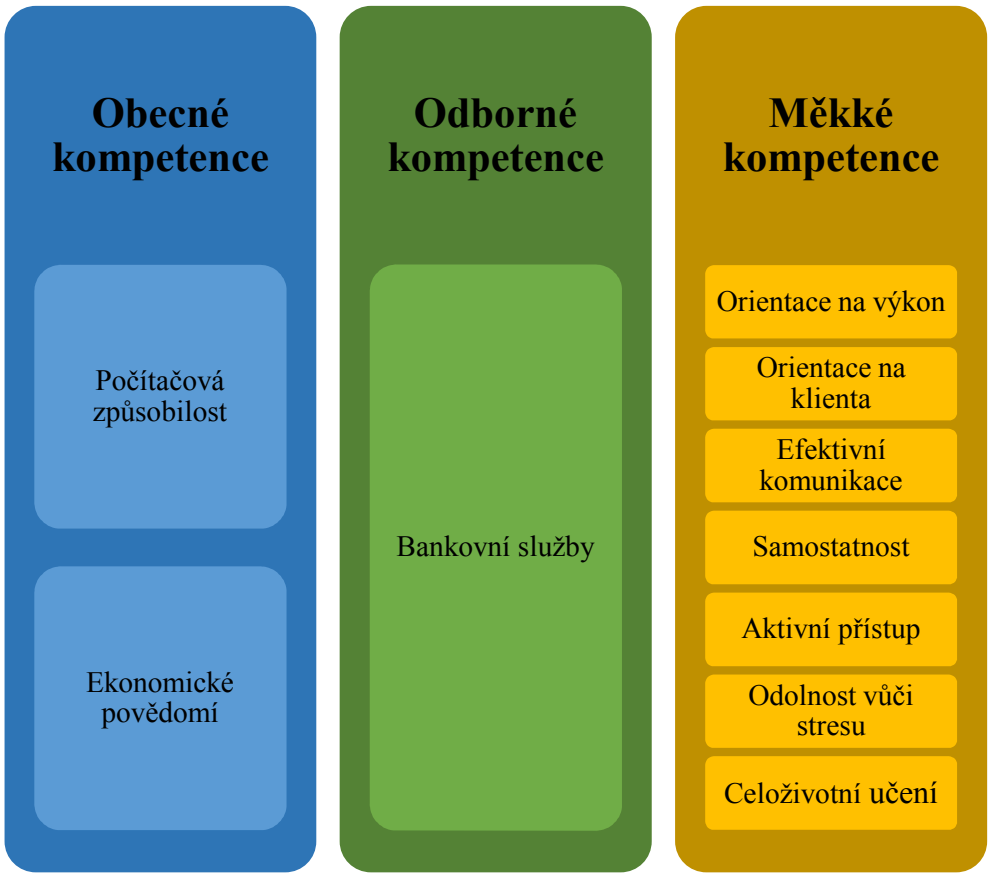
Obecné kompetence	**Počítačová způsobilost**	• Ovládá výpočetní techniku • Pracuje se specifickými bankovními programy • Používá nové bankovní aplikace a využívá jejich funkcí
	Ekonomické povědomí	• Orientuje se a používá ekonomické pojmy • Zná a využívá bankovní produkty a služby
Odborné kompetence	**Bankovní služby**	• Zná a poskytuje bankovní služby a produkty • Přijímá, vydává a uschovává ceniny • Zvládá obsluhu bankovní techniky (sejfů, trezorů, bankomatů) • Poskytuje poradenskou činnost klientům v bankovních službách a produktech • Provádí evidenci a kontrolu přidělených bankovních činností
Měkké kompetence	**Orientace na výkon**	• Naplňuje standardy výkonu • Jeho výkon je spolehlivý a stabilní • Má schopnost podat jednorázový výrazný výkon dle potřeb klienta nebo nadřízeného

	Orientace na klienta	• Ke klientům se chová vstřícně • Buduje, udržuje a zlepšuje vztahy s klienty • Je důvěryhodným poradcem pro klienty • Umí rozpoznat a uspokojit klientovu potřebu
	Efektivní komunikace	• Poskytuje informace klientům jasně a srozumitelně • Aktivně naslouchá klientům • Dokáže mluvit před skupinou lidí a svým projevem je dokáže přesvědčit • Umí přijímat konstruktivní kritiku a pracovat s ní
	Samostatnost	• Dodržuje stanovené procesy a postupy • Sám organizuje a dotahuje svoji práci • Nebojí se odpovědnosti a přijímá osobní riziko
	Aktivní přístup	• Je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci • Vytváří pozitivní klima při jednání s klienty • Zajímá se o dění kolem sebe, aktivně vyhledává nová řešení, aktivity, postupy a možnosti především pro následnou práci s klienty • Předvídá situace a činí preventivní opatření
	Odolnost vůči stresu	• V zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i při dlouhodobé zátěži • Neúspěch ho motivuje k tomu, dělat věci jinak a lépe

		• Vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, hledá a volí řešení pro jejich překonání
	Celoživotní učení	• Vyhledává nové informace z oblasti bankovních produktů a služeb a dokáže je aplikovat • Umí analyzovat svůj neúspěch a poučit se z chyb • Účastní se vzdělávacích kurzů na rozšíření znalostí a dovedností týkajících se dané pozice

Na následujícím obrázku je již vidět mnou navrhnutý kompetenční model pro zkoumanou pozici.

Obrázek 7 – Kompetenční model klientského pracovníka



7 Hodnocení v organizaci

Konečně se dostávám k hodnocení klientských pracovníků v ČSOB, kterému bude věnována celá tato kapitola. Nejprve zde uvedu, jakým způsobem jsem data získávala a poté, co z nich tedy vyplývá. Samotným závěrem kapitoly i celé práce bude srovnání mnou navrženého modelu hodnocení a kompetenčního modelu s tím, jak reálně probíhá hodnocení v ČSOB a zda k němu využívají i kompetenční model.

Jelikož svou práci zaměřuji na konkrétní organizaci, a ČSOB není malou společností, předpokládám, že pokud mají stanovenou strategii, budou mít stanovená i pravidla pro hodnocení jednotně pro celou společnost. Proto jsem se rozhodla systém hodnocení v ČSOB rozklíčovat pomocí případové studie, která se zaměřuje na studium jednoho či několika málo případů. Nejlépe se pro můj případ hodí typ intrinsitní případové studie, kterou Hendl popisuje jako studii, která se snaží popsat určité jednotlivé případy a není jejím cílem reprezentovat případy jiné (Hendl 2005, s. 107).

Případovou studii lze provádět několika různými metodami, já jsem pro svou práci zvolila metodu rozhovoru, konkrétně rozhovor s ředitelkou pobočky ČSOB v Hodoníně. Tím pádem tedy posuzuji, jakým způsobem probíhá hodnocení konkrétně na této pobočce, a mohu jen předpokládat, zda stejně probíhá hodnocení na všech pobočkách v celé ČSOB, proto tedy intrinsitní typ případové studie.

Pro polostandardizovaný rozhovor jsem si připravila pouze okrajově několik málo otázek na rozpovídání respondentky. Otázky zněly:

1. Provádíte v organizaci hodnocení zaměstnanců?
2. Jakým způsobem toto hodnocení probíhá?
3. Jaká jsou kritéria hodnocení zaměstnanců?
4. Jak často probíhá toto hodnocení?
5. Ví zaměstnanci, jak a podle čeho jsou hodnocení?
6. Pracuje se nějak dál s výsledky hodnocení?

Tyto otázky měly tvořit kostru či mantinely celého rozhovoru. Další otázky postupně vyplouvaly na povrch v průběhu rozhovoru, jehož přepis je

uvedený v příloze 3. Tolik k samotné přípravě a nyní již přejdu k informacím, které vyplynuly z rozhovoru.

Pokud bych měla začít obecně, tak hodnocení zaměstnanců, konkrétně klientských pracovníků v ČSOB probíhá a je přesně stanoveno a definováno v instrukci banky. Co se týče frekvence, tak je pro všechny zaměstnance banky povinné zúčastnit se hodnocení jednou ročně. Na pozici klientského pracovníka probíhá hodnocení častěji. U ročního hodnocení se *„hodnotí splněné cíle, říkáme tomu tvrdé dovednosti a měkké dovednosti. Takže kompetence a potom tvrdé data u těch obchodních pozic"*. Roční hodnocení se tedy skládá z KPI´s a kompetencí, které vyplývají z kompetenčního modelu. KPI´s se skládají z různých oblastí. *„Jsou tam obchodní cíle, to znamená, kolik produktů se uzavřelo a v jakých oblastech. Potom jsou tam záležitosti třeba tvrdé znalostní, to znamená, jak člověk prospěje v testech kvartálních. Potom jsou tam věci jako třeba mystery shopping čili kontrolní nákupy, kde je člověk hodnocený za to, jak dopadne při kontrolních nákupech mystery shoppingu. Takže to jsou takové nejdůležitější věci, které jsou tam stanovené. Vždycky se to odvíjí od strategie banky, jaká momentálně je"*. Do KPI´s banka tedy řadí obchodní výsledky, znalostní testy z oblasti poskytovaných produktů a mystery shopping. Hodnocení těchto kritérií u klientských pracovníků probíhá vždy jednou za čtvrt roku a výsledek se posléze promítá také do kvartálních odměn ve mzdách. Toto hodnocení tedy vždy probíhá formálně a výsledky se ukládají do systému k tomu určenému. Výsledek hodnocení je vyjádřen v procentech, tedy na kolik procent byly stanovené úkoly splněny.

Měkké dovednosti vyplývají z kompetenčního modelu, který je vytvořen na základě strategie banky. Ze strategie, kterou jsem zde již zmiňovala, s názvem PEARL, si banka stanovila následující kompetence: výkonnost – podnikavost, zmocňování – samostatnost, zodpovědnost – integrita a důvěra, vnímavost – zaměření na klienta, vnímavost – učení za pochodu, lokální ukotvené – vztahy s kolegy. Názvy kompetencí jsou odvozeny od anglických slov performance, empowerment, accountability, responsiveness, local embeddedness, jejichž počáteční písmena tvoří právě zkratku PEARL. Tyto

kompetence se hodnotí vždy jednou za rok formou sebehodnocení pracovníka v systému společnosti. Každá kompetence je v systému blíže specifikována a pracovník ji ohodnotí na pětistupňové škále od nesplňuje očekávání – vyžaduje zlepšení – splňuje očekávání – překračuje očekávání, až po hodnocení slovem výjimečný. Pod tímto hodnocením má zaměstnanec ještě prostor pro komentář ke každé kompetenci. Toto sebehodnocení poté slouží jako příprava k finálnímu hodnotícímu rozhovoru s přímým nadřízeným. *„Měkké dovednosti se vyhodnocují individuálně na základě toho, jak nadřízený manažer ty svoje podřízené vidí. V rámci toho tam navrhuje nebo baví se s pracovníkem i o tom, jakým způsobem by se chtěl posouvat, doporučuje mu nějaké školení, něco co by mohlo ulehčit jeho práci. Bere v potaz i jeho názor na to, kam by se chtěl posouvat, nebo jak on se sám vidí. Většinou součástí těch ročních hodnotících rozhovorů pošle manažer svým podřízeným nějaké základní otázky, aby se na rozhovor připravili. Já to dělám tak, že píšu, co se mi loni povedlo, v čem bych se chtěl zlepšit, kde mám silné stránky, slabé stránky, kde se vidím do budoucna. Pracovník se na to připraví a potom společně v rámci hodnocení těch měkkých dovedností spolu diskutují a baví se o tom. A manažer řekne, jak vidí podřízeného a podřízený řekne, jak to vidí ze svého pohledu. Ještě předtím než dojde k tomu finálnímu hodnotícímu rozhovoru. Máme nastavený systém elektronický, kde se pracovník sám sebehodnotí. Kde napíše sám, jak sebe vidí a potom se to vlastně všechno probere u toho individuálního rozhovoru“*. Jak je vidět, v rámci ročního hodnocení také probíhá hodnocení a návrh kariérního plánu, tedy co se zaměstnanci daří, či nedaří a navrhují se případně školení, nebo postup na jinou pozici. Hodnocení se tak neodráží jen do odměňování zaměstnanců, jak již bylo uvedeno výše, ale také do kariérního plánování. *„Klientský pracovník pokud je dobrý a třeba vyjde v té topové části v rámci kalibrace tak má možnost být nominovaný do manažerského poolu, nebo do manažerské předpřípravy nebo do specialisty. Takže jsou mu navržené třeba specializace v oblasti hypoték, investic, bankopojištění, čehokoli. To znamená, že se bude buď specializovat, nebo následuje manažerská předpříprava. To znamená, že se zaměstnanec připravuje na nějaké pověření*

nebo získání, třeba v rámci pobočky nějakého silnějšího postavení, zástupce ředitele a tak dále. Nebo pokud už si přímo projde manažerskou předpřípravou, následně může být nominovaný do manažerského poolu a může se z něho stát v rámci dané oblasti manažer". Klientský pracovník tedy může postoupit dvěma různými směry. Buď jako specialista v dané oblasti, nebo může jít směrem manažerského postupu, například na manažera, respektive ředitele pobočky, mikroregionu, či celého regionu, tak jak je to znázorněno ve čtvrté kapitole. Celé toto formální hodnocení probíhá na začátku roku, kdy se jako první uzavřou tvrdá data, tedy KPI´s, poté v lednu následuje sebehodnocení zaměstnanců, pak hodnocení nadřízeného a poté probíhá rozhovor klientského pracovníka se svým přímým nadřízeným, kde jsou prezentovány výsledky hodnocení, případně navrhování pracovníkova zlepšení či posunu na jinou pozici. Celý tento proces je završen výplatou bonusů v dubnové mzdě.

Doposud byla řeč zatím jen o formálním hodnocení, které je stanovené v instrukci napříč celou bankou. Respondentka, tedy paní ředitelka z Hodonínské pobočky ČSOB se však nechala slyšet, že provádí i neformální rozhovory se svými zaměstnanci, které provádí v týdenní, měsíční a čtvrtletní frekvenci. Jejich forma není nijak specifikována v instrukcích a tak probíhají dle uvážení ředitele. „*Ty si vede každý manažer zvlášť. Jestli si je vede v elektronické formě a výstup vždycky přepošle. Někteří to dělají neformálně. Zapíšou třeba do Outlooku výstupy. Já to třeba dělám formalizované, formou excelovské tabulky. Napíšu základní dohody, na kterých jsme se domluvili, a mám sdílený soubor se zaměstnancem nebo se svým podřízeným, a tam si jakoby doplňujeme ty věci, na kterých jsme se domluvili. Protože si myslím, že je v pořádku, aby to nezůstalo jenom na ústní bázi, ale aby to bylo i někde napsáno. Vždycky z toho ten výstup máme, ale tu formu nemáme nějak specifikovanou vedením. Ale samozřejmě děláme to v duchu toho, jakým směrem se ubírá roční hodnocení"*. Při těchto rozhovorech se hodnotí především KPI´s, nějaké krátkodobé plány a zhodnocení předchozího období, s čím je člověk spokojen nebo například v čem potřebuje pomoci. Je zde tedy vidět, že za pomoci hodnocení touto formou a kompetenčního modelu si

ředitelka pobočky udržuje neustálý přehled o tom, jakým směrem se ubírá výkon a kompetence pracovníků a snaží se neustále o jejich udržení či rozvoj. Nečeká se tedy například s případným školením až na „závěrečné“ roční hodnocení.

Ve srovnání s mnou navrženým systémem hodnocení se ten reálný v mnoha věcech neliší. Nepatrný rozdíl je v tom, že já ve svém návrhu jsem mystery shopping zařadila k měkkým dovednostem, oproti reálném systému, kde je tato metoda zařazena do KPI´s tedy do měřitelných ukazatelů výkonu, což také dává smysl, jelikož v případě dobře zpracovaného a nastaveného hodnotícího formuláře, do kterého se celé hodnocení mystery shoppingu poté zaznamená, lze říci, že tato data jdou měřit. A navíc takto stanovené hodnocení je pak také objektivnější, jsou-li přesně stanovené prvky, které mají být hodnoceny.

Co se týče 360° zpětné vazby, kterou jsem navrhovala, tak v ČSOB probíhá téměř podle mého návrhu. Pouze zde neprobíhá hodnocení pracovníka ze strany kolegů, což se domnívám, že by mělo být zařazeno. Především v těch případech, kdy ředitel není se zaměstnanci ve styku denně a nesleduje tak jejich práci neustále. V jeho přítomnosti se pracovník může chovat trochu jinak, než když ředitel přítomen není a jeho výkon může být jeho přítomností například ochromen. Tomu může zabránit hodnocení ze strany spolupracovníka, který vidí kolegu při běžné práci.

Rozhovoru, respektive competency based interview, předchází příprava ve formě dotazníku se škálami. Jediný rozdíl je, že v reálu jsou tyto škály slovní, oproti tomu já jsem navrhovala číselné, tedy procentuální. Hodnocení na škále však v obou případech doplňuje komentář, takže v tomto případě jde pouze o drobnost.

Mnou navrhovaná frekvence byla jednou ročně, a stejně tak formální hodnocení v ČSOB probíhá. Neformální hodnocení probíhá u sledovaného případu dokonce každý týden, měsíc i kvartál, což je více než v mém návrhu. Zde je však třeba myslet na to, aby takové každotýdenní hodnocení nezabíralo příliš mnoho času a neblokovalo tak pracovníky v práci.

Přesto, že se mi nepodařilo získat úplnou podobu kompetenčního modelu i tak je zřejmé, že kompetenční model v organizaci vytvořen je, a že je využíván a to nejen pro hodnocení zaměstnanců. Krásně koresponduje a vyplývá ze strategie PEARL, a prochází skrze výběr zaměstnanců do hodnocení, na jehož základě se pracovníci odměňují a plánuje se jim pracovní kariéra. Propojuje tedy jak procesy týkající se managementu, tak i personálního oddělení společnosti. U hodnocení měkkých dovedností kompetenční model vytváří přímo strukturu dotazníku, který předchází rozhovoru. Poskytuje tím zaměstnanci jasnou představu o tom, co se od něho očekává v oblasti jeho chování ve společnosti. Také je v tomto systému hodnocení vidět, že se měří opravdu to, co zaměstnanec dělá, nikoli to, co by měl dělat, což je také jeden z přínosů kompetenčního modelu pro hodnocení. Na závěr uvedu poslední zhodnocení paní ředitelky, které si myslím, že dokazuje obrovské zadostiučinění kompetenčního modelu v hodnocení. *„Tento systém hodnocení je takto nastavený a aplikovaný a takto vždycky pro zaměstnance bude fungovat. Má to svůj smysl a takto by to mělo být. Je to logické. Systém je zaběhnutý a funguje. Já jsem v bance od roku 2008 a roční hodnotící rozhovory a tady tento systém hodnocení funguje od té doby, co já jsem byla klientským pracovníkem. Je možné, že čas od času se tam nějaké věci zdokonalují. Mění se třeba systém, mění se prostředí, to elektronické, ve kterém se to hodnocení provádí, nebo ta evidence pro pracovníka, kde je uložená, ale určitě se nemění ten celkový smysl“.* Z toho tedy vyplývá, že systém hodnocení, tak jak teď probíhá, tak v ČSOB funguje už léta, pro zaměstnance má smysl a zdá se jim logický. Pokud jsou již v bance několik let, důvěrně ho znají také i tím, že je jim spolehlivě komunikován ze strany managementu společnosti. Nic víc si zaměstnanec a v podstatě i zaměstnavatel nemůžou v této oblasti přát.

Závěr

Ve své magisterské diplomové práci jsem se zaměřila na systém hodnocení pracovníků s využitím kompetenčního modelu na pozici klientského pracovníka v Československé obchodní bance, a. s.

V první části práce jsem vysvětlila klíčové pojmy, mezi které patří hodnocení pracovníků a vše co je potřeba znát k vytvoření takového systému, tedy kritéria, frekvenci hodnocení, možné hodnotitele a metody hodnocení, poté ještě postup a implementaci a zmínila jsem také vybrané chyby, kterých se často hodnotitelé dopouští při hodnocení. Dále jsem se věnovala pojmům kompetence a kompetenční model a poté jsem obě tyto části, tedy hodnocení a kompetenční model spojila dohromady v kapitole Řízení podle kompetencí.

Ve druhé části práce jsem přešla k popisu vybrané organizace, tedy ČSOB, návrhu optimálního systému hodnocení a kompetenčního modelu pro pozici klientského pracovníka v této organizaci. Cílem mé práce bylo identifikovat možnosti kompetenčního modelu v systému hodnocení, který jsem, troufám si říci, že splnila. Tyto možnosti, které poskytuje kompetenční model systému hodnocení pracovníků v organizaci, vyplouvají napovrch v průběhu celé mé práce. Samotným završením mé práce je popis a porovnání systému hodnocení v ČSOB s mnou navrženým systémem hodnocení, od kterého se však liší pouze v maličkostech. V poslední kapitole je tak možno vidět, že ČSOB má velmi propracovaný systém hodnocení a aktivně v něm využívá kompetenčního modelu. Takto popsaný systém hodnocení je v ČSOB dlouhodobě zaužívaný, má již dlouholetou tradici a samotným zaměstnancům dává smysl a vidí v něm význam. Dá se tedy říci, že mimo mnohé další výhody kompetenční model poskytuje stabilitu personálním činnostem a v konkrétním případě mé práce především systému hodnocení.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Dostálová Jana, Bc.
Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filozofická fakulta
Název práce: Využití kompetenčního modelu pro hodnocení pracovního výkonu
Počet znaků: 121 323
Počet příloh: 3
Počet titulů použité literatury: 34
Klíčová slova: hodnocení, hodnocení pracovního výkonu, kompetence, kompetenční model, řízení podle kompetencí

Magisterská diplomová práce je zaměřená na hodnocení zaměstnanců na pozici klientského pracovníka v Československé obchodní bance, a. s. s využitím kompetenčního modelu. V první části práce jsou vysvětleny pojmy hodnocení, jako jedna z personálních činností, dále kompetence, kompetenční model a samotné řízení podle kompetencí, to vše v souvislosti s hlavním cílem práce, kterým je identifikovat možnosti kompetenčního modelu pro systém hodnocení. V druhé části práce je popsána zvolená organizace a navržen systém hodnocení a kompetenční model pro danou pozici, který je v závěru práce srovnán s reálným systémem hodnocení. Ten byl zjišťován pomocí intrinsitní případové studie metodou rozhovoru s ředitelkou pobočky ČSOB.

The keywords: evaluation, job performance evaluation, competence, competency model, management by competencies

The diploma thesis is focused on the evaluation of the employees to the position of client officer at the Československá obchodní banka, a. s. using a competency model. The first part explains the concept of evaluation, as one of human resource activities, competence, competency model and

management by competencies, all in connection with the main aim this thesis, which is to identify options of competency model for the job performance evaluation. The second part describes chosen organization and proposed evaluation system and a competency model for the position, which are compared with the real evaluation system at the end of this thesis. This evaluation system was investigated by case study using the method of interview with the director of ČSOB branch.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: GRADA, 2007.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání.* Praha: GRADA, 2010.

BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení.* Praha: Portál, 2001.

BENEŠ, M. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu.* Praha: Eurolex Bohemia, 2004.

COLE, G. A. *Personnel management: Theory and Practise*. London: DP Publications Limited, 1988.

HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník.* Praha: Portál, 2000.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, 2005.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků.* Praha: GRADA, 2006.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: GRADA, 2007.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: GRADA, 2010.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních podnicích.* Praha: GRADA, 2001.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2001.

KÖNIGOVÁ, M., HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení.* Česká zemědělská univerzita v Praze, 2013.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů.* Praha: GRADA, 2004.

MARTIN, D. M. *Personalistika od A do Z.* Brno: Computer Press, 2007.

MILKOWICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Personnel human resource management: A diagnostic approach*. Plano: Business Publications, 1988.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Praha: GRADA, 2008.

PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí.* Praha: GRADA, 2009.

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí.* Praha: GRADA, 2005.
PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník.* Praha: GRADA, 2012.
STÝBLO, J. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy.* Praha: GRADA, 1998.
STÝBLO, J. *Personální management.* Praha: GRADA, 1993.
TOFFLER, A., TOFFLER, H. *Nová civilizace: třetí vlna a její důsledky.* Praha: Dokořán, 2001.
VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání.* Praha: GRADA, 2008.
VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi.* Praha: Management Press, 2006.
VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: GRADA, 2011.
WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: GRADA, 2008.

Internetové zdroje

NSP. Národní soustava povolání. [on-line]. Ministerstvo práce a sociálních věcí. [cit. 2016-12-2]. Dostupné z <http://www.nsp.cz/>.
O Skupině KBC. [on-line]. Československá obchodní banka, a.s. [cit. 2016-12-2]. Dostupné z <https://www.csob.cz/portal/o-csob/o-csob-a-kbc/o-skupine-kbc>.
O ČSOB a Skupině. [on-line]. Československá obchodní banka, a.s. [cit. 2016-12-2]. Dostupné z <https://www.csob.cz/portal/o-csob/o-csob-a-kbc/o-csob-a-skupine>.
O ČSOB a Skupině. Strategie skupiny ČSOB. [on-line]. Československá obchodní banka, a.s. [cit. 2016-12-2]. Dostupné z <https://www.csob.cz/portal/o-csob/o-csob-a-kbc/o-csob-a-skupine#strategie-skupiny-csob>.
Povinně uveřejňované informace. Organizační struktura ČSOB od 1. ledna 2016. [on-line]. Československá obchodní banka, a.s. [cit. 2016-12-2].

Dostupné z <https://www.csob.cz/portal/o-csob/povinne-uverejnovane-informace#dalsi-informace>.

Interní zdroje společnosti

Popis pracovní pozice Klientský pracovník, Československá obchodní banka, a.s.

Pracovní hodnocení zaměstnanců ČSOB ČR, Československá obchodní banka, a.s.

Seznam obrázků a tabulek

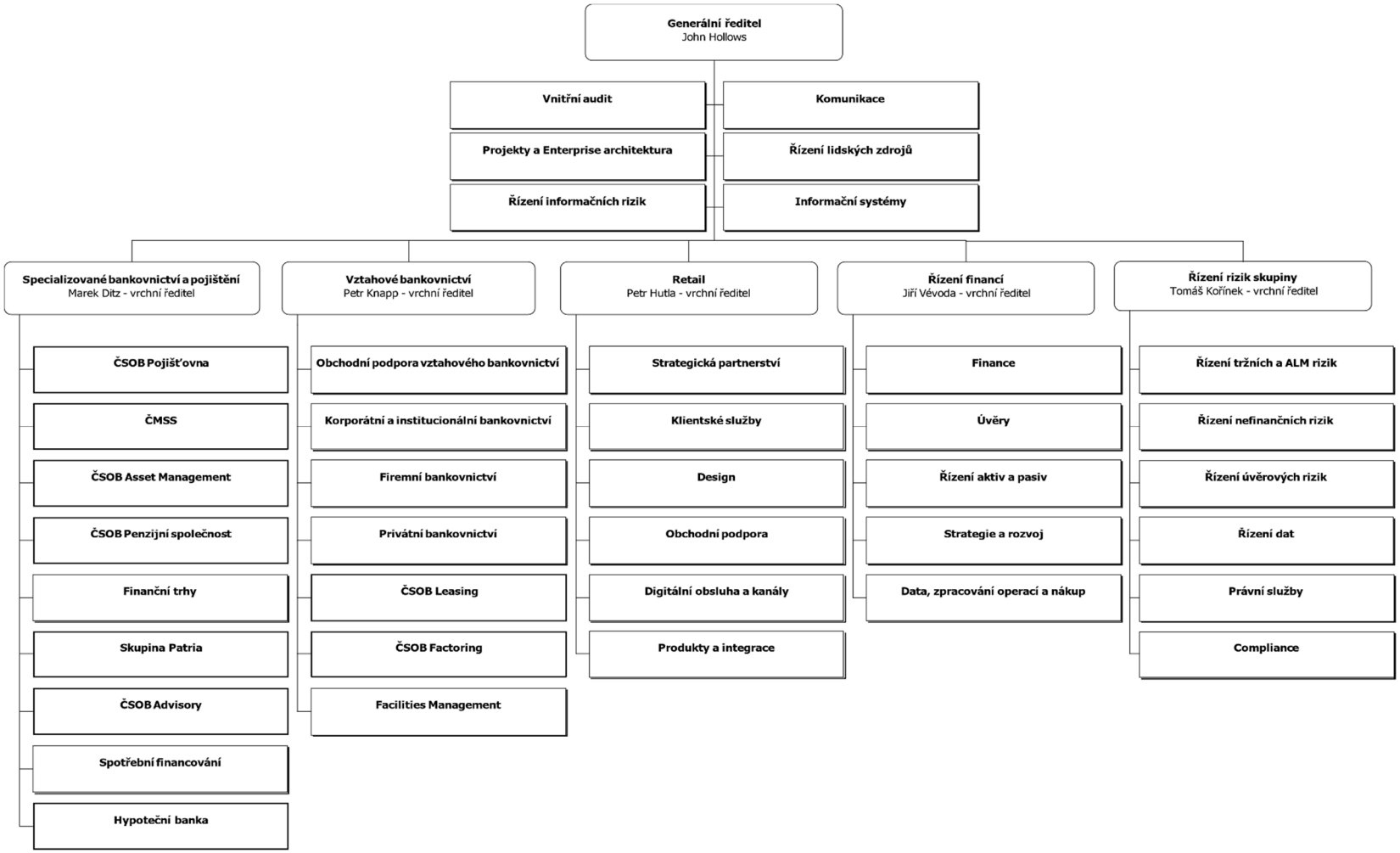
Obrázek 1 – Kontext systému hodnocení 7
Obrázek 2 – Vztah způsobu práce a výkonu.....36
Obrázek 3 – Hierarchický model struktury kompetence 37
Obrázek 4 – Možnosti využití kompetenčního modelu v personálních činnostech organizace.....48
Obrázek 5 – Základní oblasti příčin problémů s výkonností 51
Obrázek 6 – Organizační struktura od pozice Klientský pracovník 55
Obrázek 7 – Kompetenční model klientského pracovníka 62

Tabulka 1 – Vybrané kompetence a žádoucí projevy chování 60

Přílohy

Příloha 1 – Organizační struktura ČSOB k 1. lednu 2016 77
Příloha 2 – Popis pracovní pozice klientského pracovníka 78
Příloha 3 – Přepis rozhovoru 80

Příloha 1 – Organizační struktura ČSOB k 1. lednu 2016



Příloha 2 – Popis pracovní pozice klientského pracovníka

Popis pracovní pozice Klientský pracovník						
Název pozice v ČJ/ AJ	**Klientský pracovník**			**Client Officer - I**		
Personální management	Vedoucí pozice	**Ne**	**Job Family Size**	**Ret 1**	**Číslo pozice/profese**	**77607**
	Teamleader - počet přímých podřízených				**Citlivá pozice/profese**	**Ne**
Očekávaný přínos pozice a její cíle						
Klíčové role ***(max. 5 hlavních odpovědností)***	**Zajišťuje**	**přímý styk s klienty banky, nabízí a zprostředkovává svěřeným klientům standardní rozsah produktů a služeb banky, finanční skupiny ČSOB a ostatních finančních skupin.**				
	Zajišťuje	**přímý styk s klienty banky v poradenské zóně případně v zóně rychlé obsluhy.**				
	Zajišťuje	**zvyšování kvality poskytovaných služeb, odpovídá za celkový vztah banky ke svěřeným klientům a za splnění plánovaných obchodních cílů.**				
	Zajišťuje	**přímý styk s klienty v obl.poskytování peněžních služeb (směnárenských produktů) a zpracovává účetní a neúčetní vstupy do bankovního IS případně zajišťuje transakce s objemy finančních hotovostí ve vazbě na diskrétní box.**				
	Zodpovídá	**za správnost vydaných a přijatých částek hotovostí a jiných cenností, kontroluje platnost a neporušenost přijatých bankovek, mincí a jiných cenností.**				
Klíčové ukazatele výkonu ***(KPI)***	Měřitelné	**−včasnost a bezchybnost zpracovávaných transakcí, počet zadržených falzifikátů bankovek, mincí a jiných cenností, počet a objem zjištěných rozdílů mezi evidovaným a skutečným stavem v hotovostech nebo jiných cennostech −objem výnosů ze svěřené klientely v rámci dané oblasti**				
	Neměřitelné	**−kvalita poradenské a konzultační činnosti, dodržování řídících aktů banky, četnost a závažnost chybovosti oprávněných reklamací a stížností klientů**				
Odborné předpoklady	Úroveň vzdělání	**SŠ s maturitou**	Jazykové znalosti	**AJ**	**Na úrovni dle potřeb pozice**	
	Odborná praxe	**2-4 let**		**Jiný**		
	Osobnostní předpoklady	**−orientace na klienta, profesionální vystupování, komunikační, prezentační a organizační schopnosti,**				

		schopnost vytvářet pozitivní klima při jednání s klienty, mobilita a časová flexibilita
	Odborné znalosti a zkušenosti	**−odborné bankovní kurzy;** **−znalost metodiky, odborné problematiky, interních předpisů, pokynů banky a obecně závazných právních předpisů;** **−znalost produktů a služeb poskytovaných bankou a finanční skupinou ČSOB;** **−znalost základních finančních instrumentů;** **−základní znalost problematiky úvěrového procesu;** **−znalost funkcí a možností využití bankovního informačního systému případně jiných SW aplikací vztahujících se k vymezené oblasti;** **−schopnost stanovení míry operačního rizika.**
Kariérní rozvoj pozice	**Klientský pracovník - III, Klientský pracovník - II**	
Interní benchmark - Srovnatelné pozice v bance		**Job Family Size** **Ret 1**

Popis práce (aktivity/odpovědnosti) - max. 10 hlavních bodů	
Dodržuje	**standardy kvality obsluhy klientů.**
Zodpovídá	**za celkový vztah banky ke svěřeným klientům.**
Zajišťuje	**přímý styk s klienty banky s cílem plynulého uspokojování potřeb klientů v oblasti zóny vstupu: −poskytování základních informací o standardním rozsahu produktů a služeb poskytovaných bankou a finanční skupinou ČSOB, −podpora klientských pracovníků v oblasti přímého styku s klienty (sjednávání schůzek klientů s příslušným klientským pracovníkům, vedení pracovních plánů klientských pracovníků apod.), −koordinace styku klientů v oblasti „řízení front“, přijímání platebních příkazů, vydávání výpisů z účtu klienta apod.**
Zodpovídá	**za uložení svěřených hodnot, vede související předepsanou evidenci a odpovídá za hodnoty svěřené k vyúčtování ve smyslu uzavřené dohody o hmotné odpovědnosti.**
Zajišťuje	**zpracování transakcí platebního styku ve vymezeném rozsahu na základě platných dispozic.**
Zajišťuje	**administraci a správu dat, vede a udržuje předepsanou evidenci a dokumentaci související s vymezenou oblastí.**
Dodržuje	**bezpečnostní politiku banky a řídící akty v příslušné oblasti.**
Plní	**další úkoly podle pokynu příslušného nadřízeného vedoucího zaměstnance v rámci vymezeného okruhu činností.**

Příloha 3 – Přepis rozhovoru

Já bych na Vás měla první otázku a tou je jestli provádíte v organizaci hodnocení zaměstnanců?

Hodnocení se v ČSOB provádí. Určitě pravidelně, má svoji strukturu, frekvenci a je to součást odměňování zaměstnanců.

A provádí se tedy hodnocení i na pozici klientského pracovníka?

Klientský pracovník je obchodní pozice, takže ano, provádí.

A na nějakých neobchodních pozicích, tam se neprovádí hodnocení?

Tam je rozdíl v tom v jaké frekvenci se hodnocení dělá. Na úrovni klientských pracovníků nejméně jednou ročně, a na ostatních pozicích taky nejméně jednou ročně. U klientských pracovníků ta frekvence bývá častější.

A jakým způsobem toto hodnocení probíhá? Kdo ho provádí? Jak se dělá?

Provádí ho nadřízený manažer. Když je potřeba tak společně buď s koučem, nebo ještě manažer se svým nadřízeným. Záleží na situaci a záleží, k jaké příležitosti se to hodnocení provádí. Pokud jde o ty pravidelné, třeba týdenní rozhovory o výkonu, tak je to jenom v rámci zaměstnance a manažera. Roční hodnocení někdy bývá s ředitelem mikroregionu, pokud jde třeba o hodnocení výstupní, tak u toho taky bývá zpravidla nadřízený nadřízeného. Nebo pokud je nějaká komplikovanější situace se zaměstnancem, tak u toho taky bývá.

A výstupním hodnocením se myslí co?

Když třeba odchází nebo přestupuje na jinou pozici.

A bývají to teda rozhovory?

Jo, většinou rozhovory.

A nějaký dotazník nebo něco?

Buď je tam příprava. Každý manažer má víceméně danou strukturu, jak provádí rozhovor. Pokud jde jenom o ty krátké týdenní, měsíční, kvartální, tak je to víceméně v kompetenci nadřízeného manažera, jakou strukturu toho rozhovoru má. Co se týče ročního tak ten má jasnou strukturu v rámci celé banky.

A jak ta struktura vypadá?

Takže je to podle kompetenčního modelu. Hodnotí se tam splněné cíle, říkáme tomu tvrdé dovednosti a měkké dovednosti. Takže kompetence a potom tvrdé data u těch obchodních pozic.

Takže ten klientský pracovník je hodnocený také podle tvrdých dat, tedy výkonu? Například o tom kolik uzavře produktů nebo jak?

No ano, každý pracovník to má stanoveno vždycky na začátku roku. Jde to po linii shora. Podle toho jaká je nastavená strategie banky, kam se banka bude ubírat, tak podle toho se přesouvají tzv. KPI´s shora od představenstva až potom dolů po obchodní pozice klientských pracovníků. Takže jednou ročně se vyhlásí, jaká je motivace, jaké jsou KPI´s a potom na základě toho ročního vyhodnocení při tom ročním hodnotícím rozhovoru se vlastně vyhodnotí ty kritéria, které byly stanovené už na začátku roku.

A potom ty měkké dovednosti se hodnotí jakým způsobem?

Měkké dovednosti se vyhodnocují individuálně na základě toho, jak nadřízený manažer ty svoje podřízené vidí. V rámci toho tam navrhuje nebo baví se s pracovníkem i o tom, jakým způsobem by se chtěl posouvat, doporučuje mu nějaké školení, něco co by mohlo ulehčit jeho práci. Bere v potaz i jeho názor na to, kam by se chtěl posouvat, nebo jak on se sám vidí. Většinou součástí těch ročních hodnotících rozhovorů pošle manažer svým podřízeným nějaké základní otázky, aby se na rozhovor připravili. Já to dělám tak, že píšu, co se mi loni povedlo, v čem bych se chtěl zlepšit, kde mám silné stránky, slabé stránky, kde se vidím do budoucna. Pracovník se na to připraví a potom společně v rámci hodnocení těch měkkých dovedností spolu diskutují a baví se o tom. A manažer řekne, jak vidí podřízeného a podřízený řekne, jak to vidí ze svého pohledu. Ještě předtím než dojde k tomu finálnímu hodnotícímu rozhovoru. Máme nastavený systém elektronický, kde se pracovník sám sebehodnotí. Kde napíše sám, jak sebe vidí a potom se to vlastně probere u toho individuálního rozhovoru u toho ročního, hodnotícího.

Takže i zaměstnanec má nějakou možnost sebehodnocení. A na základě toho se to potom posouvá to hodnocení.

Určitě je první sebehodnocení a potom, až je hotové sebehodnocení, tak teprve dochází k tomu, že ho vyhodnocuje, nebo má individuální rozhovor se svým nadřízeným manažerem.

A ty kritéria jsou dané už na začátku roku?

Kritéria jsou dané na začátku roku. Takže každý pracovník už na začátku roku ví, jaká je jeho motivace, v jakých oblastech by se měl zlepšovat, nebo jak by měl pracovat, aby ta tvrdá část byla splněná. Ta se bude potom vyhodnocovat k 31.12. Co se týče těch měkkých dovedností, tak tam to není nijak formalizované. Jsou tam nějaké oblasti, ve kterých se zaměstnanec sám sebe hodnotí, nebo ve kterých ho manažer hodnotí. Je to něco na individuální úrovni, jak přistupuje ke klientům, jakou má integritu osobnosti, a to je to, co jsem říkala, jak se vidí sám a jak ho vidí manažer.

Takže to hodnocení probíhá, říkala jste, nějakými týdenními rozhovory, měsíčními, kvartálními i potom teda ročními?

Roční ten je povinný, ten je pro všechny zaměstnance banky. Každý musí alespoň jednou za rok projít tím hodnocením. To je logické, aby ty kritéria, které se stanovily na začátku roku se taky na konci roku nebo dejme tomu k tomu 31.12. vyhodnotily. Takže to je ten roční. Já můžu říct ze svojí zkušenosti. Já provádím hodnotící rozhovory krátké v týdenním rozsahu, ty jsou vždycky ohledně toho nastávajícího týdne, čili co máme nachystané, co máme připravené, čím se budeme zabývat. A vždycky zhodnotíme uplynulý týden. Takže to jsou ty krátké, týdenní. Potom měsíční, ty jsou o něco delší. Kvartální, tam už se bavíme potom výhledově i o souvislosti s výplatou bonusů. Tam už se bavíme o výkonu, o tom plánu, o tom jak si zatím pracovník stojí v rámci těch kritérií KPI´s, které jsou stanovené na začátku roku. A bavíme se o věcech, co je potřeba, s čím je člověk spokojený, nespokojený. Bavíme se o školeních a tak dále.

A ty KPI´s, to znamená ty tvrdé kritéria?

KPI´s jsou tvrdé kritéria.

Takže stanovují, například kolik produktů se má uzavřít?

Jsou to různé oblasti. Jsou tam obchodní cíle, to znamená kolik produktů, v jakých oblastech. Potom jsou tam záležitosti třeba tvrdé znalostní, to

znamená, jak člověk prospěje v testech kvartálních. Potom jsou tam věci jako třeba mystery shopping čili kontrolní nákupy, kde je člověk hodnocený za to, jak dejme tomu on, nebo pobočka nebo mikroregion dopadne při kontrolních nákupech mystery shoppingu. Takže to jsou takové nejdůležitější věci, které jsou tam stanovené. Vždycky se to odvíjí od strategie banky, jaká momentálně je.

Takže i ty mystery shoppingy probíhají víckrát za rok? Nebo i to testování, je to častěji?

To je jak jsem říkala podle té strategie. Teďka momentálně můžu říct z praxe třeba poslední dva roky v rámci KPI´s kritérií je už dopředu stanovené, že chceme zlepšovat prodejní dovednosti a kompetence pracovníků, takže součástí KPI´s je taky mystery shopping, který probíhá jednou kvartálně. Znalostní testy taky souvisí s rozvojem kompetencí, takže taky jsou stanoveny v KPI´s, že testování nebo znalostní testy probíhají jednou za kvartál u každého pracovníka.

A ty měkké kompetence ty se teda hodnotí jenom na základě sebehodnocení toho zaměstnance a nějakého rozhovoru, jak ho vidí ten jeho přímý nadřízený?

Přesně tak, potom samozřejmě existuje nějaká strategie banky, která formalizuje ty měkké dovednosti do nějakých oblastí. Jak jsem říkala, rozděluje se na integritu, klientský přístup a tak dále. Podle nějaké vyšší strategie banky. A na to se taky potom zaměřuje zaměstnanec v sebehodnocení a jeho manažer v tom vlastním hodnocení měkkých dovedností, těch kompetencí.

A ví zaměstnanci sami, podle čeho jsou hodnocení? Tyto všechny informace oni mají?

Určitě, to je strategie, která se zaměstnancům komunikuje napříč celou bankou.

A jakým způsobem? Ten manažer jim to sděluje?

Přijde to od nejvyššího vedení. Od představenstva, od vrchního ředitele. Jim to přijde většinou v elektronické podobě. Je to vyvěšené na interním

informačním systému. Na intranetu a samozřejmě tu strategii nese jejich přímý nadřízený, nadřízený přímého nadřízeného po linii až nahoru.

A jak na to hodnocení zaměstnanci reagují? Jakým způsobem se k tomu staví?

Vždycky to záleží na manažerovi, jak své podřízené k tomu namotivuje. Nebo jakým způsobem jim předá tu strategii, která v bance funguje. Pokud se k tomu manažer staví negativně a nechce to s nimi řešit, nebo to s nimi nerozebírá, potom samozřejmě můžou zaměstnanci to vlastní sebehodnocení neřešit, nebo ho nebudou chtít dělat nebo to berou jako zbytečné. Pokud s nimi manažer mluví o strategii a baví se s nimi o tom, je to prostě přirozená záležitost, která vyplyne ze situace. Berou to jako normální věc, která je součást ročního hodnocení.

Vyvolává to v nich nějakou nervozitu? Když to takto vyplývá ze situace?

Myslím si, že ne.

Ty rozhovory jsou víceméně přirozené? Dalo by se říct?

Zase je to ve vztahu nadřízený a podřízený. Je to hodně subjektivní, ale myslím si, že asi při tom formálnějším ročním rozhovoru možná zaměstnanci můžou cítit nějakou nervozitu, ale pokud individuální rozhovory probíhají v pravidelných frekvencích, v těch týdenních, měsíčních a kvartálních, tak možná to roční hodnocení je jenom spíše taková třešnička na dortu. Takové to zapouzdření a zavření toho roku a formalizování. Neřekla bych, že to na ně extrémně může působit nebo být stresující.

A vy jste říkala, že ty výsledky hodnocení se potom odvíjí následně v nějakém odměňování. Pracuje se tedy ještě nějak jinak, ještě dál s těmi výsledky hodnocení?

Tak určitě. Na základě těch jednotlivých hodnoceních zaměstnanců vždycky za každý obchodní útvar má banka vytvořenou nějakou kalibraci zaměstnanců, to znamená, že z obchodního útvaru vždycky vyjde určité procento těch topových lidí, lidí, kteří vycházejí kompetenčně velmi vysoce a vycházejí i ve tvrdých dovednostech vysoce, takže se považují za tu top část zaměstnanců. A teď se s těmi zaměstnanci hlavně na úrovni HR pracuje. Řeší se, aby ten vysoce motivovaný pracovník, nebo ten velmi dobrý pracovník třeba neodplul někam jinam. Nebo se řeší to, jestli mu ta pozice stačí nebo se

posune někam jinam. Takto se třeba pracuje s těmi topovými lidmi. Potom je to největší procento, to je takový střed, to jsou zaměstnanci, kteří pracují dobře, ale vždycky tam mají prostor pro nějaké zlepšení. A potom je ta nejnižší část té matice zaměstnanců, a tam jsou buď úplně nový pracovníci, kteří ještě nejsou plně kompetentní a nabírají zkušenosti s tím, že se potom posunují do té střední nebo té vrchní linie v rámci banky. Nebo jsou to pracovníci, kteří jsou třeba značně demotivovaní, nejsou kompetentní, nebo s nimi třeba HR a nadřízený manažer řeší odchod, nebo to prostě nefunguje tak, jak by mělo.

Takže ne jenom v odměňování, ale třeba se i navrhuje nějaké další vzdělávání?

Přesně tak. Ti topoví lidi jsou třeba nominovaní do různých manažerských poolů, do nějakých vzdělávacích programů, na zahraniční stáže. A co se týče té střední linie, taky z toho vždycky vyplyne něco, kam zaměstnance směřovat. Jestli někoho spíše do specialisty nebo do obchodníka nebo posun z retailu do SME nebo z SME do korporátů.

A klientský pracovník má jaké možnosti někam se posunout?

Klientský pracovník pokud je dobrý a třeba vyjde v té topové části v rámci kalibrace tak má možnost být nominovaný do manažerského poolu, nebo do manažerské předpřípravy nebo do specialisty. Takže jsou mu navržené třeba specializace v oblasti hypoték, investic, bankopojištění, čehokoli. To znamená, že se bude buď specializovat, nebo následuje manažerská před příprava. To znamená, že se zaměstnanec připravuje na nějaké pověření nebo získání, třeba v rámci pobočky nějakého silnějšího postavení, zástupce ředitele a tak dále. Nebo pokud už si přímo projde manažerskou předpřípravou, následně může být nominovaný do manažerského poolu a může se z něho stát v rámci dané oblasti manažer.

A jak se nakonec ty výsledky hodnocení sdělují zaměstnancům? Výsledky nějakého rozhovoru, jak v něm obstáli, jak si vedou. Jakým způsobem se dozví to své hodnocení?

Své hodnocení se dozví od nadřízeného manažera. Je to formalizované na dokumentu, který dostanou. Budou ho mít vytištěný. Samozřejmě jak jsem

říkala, v rámci banky existuje systém, do kterého se zapisuje sebehodnocení zaměstnance, manažer do toho má také co mluvit, taky zapisuje. Načítají se tam obchodní výsledky, takže existuje nějaký interní portál s přístupem pro každého zaměstnance, a tam má přehled o tom, od roku kdy pracuje, jaké měl hodnocení. Takže se elektronicky ukládá hodnotící rozhovor nebo ta struktura.

A jak dlouho to trvá, než se to zveřejní? Třeba když na začátku nového roku probíhá to roční hodnocení?

Většinou do konce ledna jsou definitivní výsledky, ty tvrdé, ty obchodní výsledky z reportingů. Ty by měly být do konce ledna známé. Mezi tím od začátku ledna do poloviny února jsou klientští pracovníci vyzváni prostřednictvím toho systému, aby si udělali své vlastní sebehodnocení. Potom jsme na konci února, kdy dochází ke kalibraci, to znamená, že už jsou nahraná data v systému tvrdých dovedností. Manažer už nějakým způsobem „nacenil" ty měkké dovednosti svých podřízených. Na konci února už probíhá individuální rozhovor, kde je zaměstnanec seznámený s výsledkem hodnocení, s tím, že pokud s tím výsledkem nesouhlasí, tak eskaluje výš. A jde to k nadřízenému nadřízeného a společně dělají znovu individuální rozhovor. Takže to jsme třeba na konci toho února, kdy proběhne kalibrace. A vlastně po kalibraci je známo do jaké té skupiny v rámci banky, jestli do těch topových, středu, nebo do té nižší části, se zaměstnanec dostal, a tímto způsobem se mu to komunikuje. I jeho nadřízený manažer i systém mu dá náhled, kde skončil. Všechno je to zakončené v květnu kdy zaměstnancům přijdou bonusy, takže v dubnové výplatě je výplata bonusů.

Takže takto probíhá ucelení toho ročního hodnocení. Ty týdenní, měsíční, kvartální hodnocení mají taky takové závěry?

Ty nejsou formalizované v tom systému, prozatím. Ty si vede každý manažer zvlášť. Jestli si je vede v elektronické formě a výstup vždycky přepošle. Někteří to dělají neformálně. Zapíšou třeba do Outlooku výstupy. Já to třeba dělám formalizované, formou excelovské tabulky. Napíšu základní dohody, na kterých jsme se domluvili, a mám sdílený soubor se zaměstnancem nebo se svým podřízeným, a tam si jakoby doplňujeme ty věci, na kterých jsme se

domluvili. Protože si myslím, že je v pořádku, aby to nezůstalo jenom na ústní bázi, ale aby to bylo i někde napsáno. Takže takto to funguje, takto fungují u mě ty týdenní, měsíční a kvartální rozhovory. Vždycky z toho ten výstup máme, ale tu formu nemáme nějak specifikovanou vedením. Ale samozřejmě děláme to v duchu toho, jakým směrem se ubírá roční hodnocení.

A pochopila jsem to správně, že i ten klientský pracovník pokud vykazuje nějakou velkou motivaci a má výborné výsledky, co se týká těch tvrdých dovedností i měkkých dovedností, je možné, aby i on se dostal do toho vyššího managementu?

Podle toho jak dlouho v bance pracuje. Každopádně já jsem také začala jako klientských pracovník a z topu jsem se dostala do manažerského poolu. Takže od té pozice klientského pracovníka jsem se dostala až do pozice nynější. Pokud je tam nějaká praxe. Pro mě, třeba to beru tak, že to bude nějaká praxe, nějaká slušná práce, zase se můžu dostat z topovky mezi těmi manažery, tím pádem můžu postoupit třeba do programu, který připravuje na ten vyšší management. Potom je ještě jeden vzdělávací program, kde se připravují vyloženě pracovníci nebo vyšší management už do boardu.

Já jenom uvedu na pravou míru že jste ředitelka pobočky. A kolik máte po sebou lidí?

10

A to je tak v průměru na všech pobočkách?

Není. Některé pobočky jsou menší. Tam, kde je to do 5 pracovníků na pobočce, šéf má pozici team leader. Teď po novu by to mělo být do 6 a od 6 nahoru je manažer.

A ještě se zeptám teď tak trochu bokem. Když byla vydaná nová organizační struktura, kterou je možno najít na vašich stránkách, od 1. ledna 2016. Tam je znázorněn jenom takový vyšší management, klientští pracovníci už tam uvedení nejsou. Je ještě možné, že i tady tato struktura se bude měnit nějakým způsobem?

Jako představenstvo?

Ne, to je vidět na organizační struktuře na stránkách, která končí klientskými službami. A jak to pak dál půjde ke klientským pracovníkům? Bude se to ještě

dál měnit ta struktura? Přes ředitele regionu, mikroregionu, jestli tam budou nějaké změny?

To je zase strategické rozhodnutí banky. Myslím si, že ta základní struktura je dána a potom jak to jde dál, to je zase podle toho jaká je strategie banky, tak se ta organizační struktura mění. V rámci banky se pilotovala nějaká horizontální struktura, kde by se regiony řídily jiným způsobem, takže ta se zkouší. Vždycky je to o tom, co chce vedení a jaká je strategie. Není to nic, že by to v bance fungovalo takto, a už by to tak muselo být nadosmrti. Vždy se hledá to nejefektivnější řešení.

Já jenom, že třeba od toho 1. ledna jste teda zveřejnili novou organizační strukturu. Tak jestli třeba neočekáváte, nebo se u Vás nedějí nějaké větší změny, třeba jestli nechystáte i v tom hodnocení?

Určitě kdyby se nějaké organizační změny chystali, tak to nebude mít vliv na hodnocení. Ten systém hodnocení je takto nastavený a aplikovaný a bez ohledu na to, jaká bude organizační struktura, tak to vždycky pro zaměstnance bude fungovat tak, jak to je. Má to svůj smysl a takto by to mělo být. Je to logické.

Už teda funguje nějaké roky? Už je zaběhnutý ten systém hodnocení?

Je zaběhnutý a funguje. Já jsem v bance od roku 2008 a roční hodnotící rozhovory a tady tento systém hodnocení funguje od té doby, co já jsem byla klientským pracovníkem. Je možné, že čas od času se tam nějaké věci zdokonalují. Mění se třeba systém, mění se prostředí, to elektronické, ve kterém se to hodnocení provádí, nebo ta evidence pro pracovníka, kde je uložená, ale určitě se nemění ten celkový smysl.

To bude asi vše. Dostala jsem vyčerpávající informace a moc Vám děkuji.

Prosím.