

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci
Evaluation of Employee Appraisal System in a Selected Organization

Student: Bc. Lukáš Komárek

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Kashi

Ostrava 2017

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lukáš Komárek**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Posouzení systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci
Evaluation of Employee Appraisal System in a Selected Organization

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců
3. Charakteristika organizace
4. Zhodnocení současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human Resource Management*. 12th ed. Mason: South-Western, 2008. ISBN 13: 978-0-324-54275-2.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Kashi**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení o samostatném vypracování diplomové práce

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracoval samostatně (kromě Přílohy č. 1, Přílohy č. 2, Přílohy č. 3 a Přílohy č. 4) pod odborným vedením Ing. Kateřiny Kashi. Všechny použité zdroje jsem uvedl v seznamu literatury diplomové práce.

V Ostravě dne 21.4.2017.



Bc. Lukáš Komárek

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucí této diplomové práce Ing. Kateřině Kashi za veškeré rady, čas a pomoc, kterou mi věnovala při zpracování této práce. Také bych rád poděkoval R&R manažerce Radce Katerňákové ze společnosti LEGO Production s.r.o. za její ochotu, vstřícný přístup, čas a informace, které mi poskytla a v neposlední řadě také všem zaměstnancům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

OBSAH

1	ÚVOD	5
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ	7
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	7
2.2	Řízení pracovního výkonu	8
2.3	Proces hodnocení zaměstnanců	11
2.4	Stanovení cílů hodnocení zaměstnanců	12
2.4.1	Administrativní využití hodnocení zaměstnanců	13
2.4.2	Využití hodnocení zaměstnanců k jejich rozvoji.....	13
2.5	Stanovení kritérií hodnocení zaměstnanců	14
2.5.1	Kompetence a kompetenční modely	14
2.5.2	Klíčové ukazatele výkonu	15
2.6	Metody hodnocení zaměstnanců	17
2.6.1	Nucená distribuce	17
2.6.2	Metoda pořadí.....	18
2.6.3	Hodnocení pomocí stupnice	18
2.6.4	Metoda kritických událostí	19
2.6.5	Metoda BARS	19
2.6.6	360° zpětná vazba.....	20
2.7	Hodnotitelé	21
2.8	Frekvence hodnocení.....	23
2.9	Hodnotící rozhovor.....	24
2.9.1	Struktura hodnotícího rozhovoru.....	25
2.10	Chyby v hodnocení zaměstnanců	27
2.11	Metodika.....	30
3	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....	31
3.1	The LEGO Group.....	31
3.1.1	Děti	32
3.1.2	Planeta	34
3.1.3	Společnost.....	36
3.2	LEGO Production s.r.o.	39
3.2.1	Výroba	39
3.2.2	Společnost.....	41

4	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIAZCI	43
4.1	Zaměstnanci	44
4.2	Řízení lidských zdrojů.....	46
4.3	Performance Management Program (PMP).....	47
4.3.1	LEGO Brand Framework	48
4.4	People Review Process (PRP)	49
4.4.1	LEGO Competency Framework.....	52
4.5	Hodnotící rozhovor.....	54
4.6	Individual Development Plan (IDP).....	54
4.7	Dotazníkové šetření	55
4.7.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	56
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	69
6	ZÁVĚR.....	71
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	72
	SEZNAM ZKRATEK.....	74
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	
	PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

V dnešní době si stále více organizací uvědomuje důležitost role lidských zdrojů a její přínos pro organizaci. Úspěšné organizace po celém světě si své budoucí zaměstnance nejen pečlivě vybírají, ale také se starají, aby jejich stávající zaměstnanci dosahovali vysokého výkonu, a v neposlední řadě se snaží zamezit odchodu výkonných zaměstnanců z organizace. Všechny tyto aktivity se přitom pojí s hodnocením zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců pomáhá zjistit klíčové faktory vysoce výkonných zaměstnanců, tyto poznatky lze následně využít při výběru těch správných budoucích zaměstnanců. Díky zhodnocení současného pracovního výkonu zaměstnance a zjištění jeho silných a slabých stránek lze vytvořit plán dalšího rozvoje a zajistit k tomu potřebné vzdělávací aktivity. Především díky pravidelné zpětné vazbě a komunikaci dává organizace zaměstnanci najevo, že jeho práce má pro organizaci význam. Zaměstnanec se tak cítí důležitou součástí organizace a je méně pravděpodobné, že ji opustí.

Z výše uvedeného je patrné, že se tématem hodnocení zaměstnanců má smysl zabývat. Tato diplomová práce je zaměřena na hodnocení zaměstnanců, konkrétně na posouzení systému hodnocení zaměstnanců v LEGO Production s.r.o.

Cílem této diplomové práce je navrhnout změny zlepšení systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti LEGO Production s.r.o. na základě zhodnocení současného stavu systému hodnocení zaměstnanců a teoretických poznatků.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na teoretická východiska hodnocení zaměstnanců, které lze nalézt v kapitole 2. Tato kapitola je zpracována na základě zahraniční i české odborné literatury. Jejím cílem je přiblížit a popsat problematiku hodnocení zaměstnanců a vytvořit tak teoretickou základnu pro následující kapitoly. Součástí této kapitoly je také metodika této diplomové práce.

Praktická část diplomové práce je zaměřena na společnost LEGO Production s.r.o., což je výrobní továrna v České republice, která je 100% vlastněná společností The LEGO Group. Společnost The LEGO Group je jedním z největších výrobců hraček na světě a je známá především pro svůj ikonický produkt, tzv. LEGO kostičky. Kapitola 3 je věnována popisu a pilířům zájmu společnosti The LEGO Group a následně popisu společnosti LEGO Production s.r.o. Tato kapitola slouží k pochopení aktivit a firemní kultury nejen společnosti The LEGO Group, ale také společnosti LEGO Production s.r.o. V první části

kapitoly 4 je na základě konzultací s R&R manažerkou a nastudování interních materiálů popsán současný systém hodnocení zaměstnanců v LEGO Production s.r.o. V druhé části kapitoly 4 je provedeno zhodnocení tohoto systému v podobě dotazníkového šetření. V kapitole 5 jsou na základě poznatků z předchozích kapitol popsány návrhy a doporučení, jak současný systém hodnocení zlepšit.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Cílem této kapitoly je za pomoci odborné literatury přiblížit a popsat problematiku hodnocení zaměstnanců a vytvořit tak teoretickou základnu pro další část této práce, tedy pro zhodnocení současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci. Úvod této kapitoly je věnován řízení lidských zdrojů, zde bude konkretizován vztah mezi řízením lidských zdrojů a hodnocením zaměstnanců. Následně bude vymezen pojem řízení pracovního výkonu a jeho spojitost i rozdíly s hodnocením zaměstnanců. Dále bude popsán proces hodnocení zaměstnanců včetně jednotlivých činností, které tento proces tvoří. Jmenovitě se jedná o cíle hodnocení zaměstnanců, kritéria hodnocení zaměstnanců, osobu hodnotícího, metody hodnocení zaměstnanců a hodnotící rozhovor. Konec této kapitoly bude věnován periodicitě hodnocení zaměstnanců, chybám v hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a metodice této diplomové práce.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je jádrem řízení firmy a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Lidská pracovní síla je v rámci řízení lidských zdrojů považována za nejdůležitější výrobní faktor, který představuje pomyslný motor firmy (Koubek, 2015).

Čopíková (2015) definuje základní cíl řízení lidských zdrojů jako schopnost firmy prostřednictvím zaměstnanců dosahovat svých vytyčených cílů. Řízení lidských zdrojů tohoto cíle dosahuje prostřednictvím manažerských postupů, které slouží k získávání a udržení zaměstnanců a zajišťují, že tito zaměstnanci podávají vysoký výkon.

V rámci řízení lidských zdrojů rozpoznáváme tzv. personální činnosti. Personální činnosti představují konkrétní úkoly řízení lidských zdrojů. Koubek (2015) člení personální činnosti následujícím způsobem:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání zaměstnanců,
- **hodnocení zaměstnanců,**
- rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,

- vzdělávání zaměstnanců,
- pracovní vztahy,
- péče o zaměstnance,
- personální informační systém,
- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o zaměstnance,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracovávání informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání zaměstnanců.

Z následujícího výčtu je možné si povšimnout personální činnosti hodnocení zaměstnanců a na ní navazující personální činnosti, jako např. odměňování, vzdělávání, rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru zaměstnanců. Právě hodnocením zaměstnanců se zabývá tato diplomová práce.

2.2 Řízení pracovního výkonu

Před dalšími kapitolami je důležité vymezit problematiku, týkající se vztahu mezi hodnocením zaměstnanců a řízením pracovního výkonu neboli performance managementem. Hodnocení zaměstnanců je nezbytnou součástí řízení pracovního výkonu, zároveň zde ale existují významné rozdíly. Tyto pojmy nelze zaměňovat, jak někteří autoři nesprávně činí (Horváthová, 2014). Tato kapitola je proto věnována pojmu řízení pracovního výkonu a jeho souvislostem a rozdílům oproti hodnocení zaměstnanců.

Horváthová (2014) uvádí, že řízení pracovního výkonu má za cíl zvyšovat celkovou výkonnost firmy. Toho dosahuje díky řízení výkonnosti jak jednotlivých zaměstnanců, tak i týmů, neboť cíle zaměstnanců i týmů jsou odvozeny z firemních cílů.

Mondy (2012) zastává podobný pohled a říká, že řízení pracovního výkonu je na rozdíl od hodnocení zaměstnanců přetrvávající dynamický proces. Každý člen firmy je součástí řízení pracovního výkonu. Řízení pracovního výkonu má zajistit, že firma maximalizuje produktivitu zaměstnanců, týmů i firmy.

Armstrong a Taylor (2015) výše uvedené definice shrnují následujícím způsobem: Řízení pracovního výkonu je systematický proces, kdy dochází k identifikování, měření a rozvíjení výkonu jednotlivců i týmů, a tím firma dosahuje svých strategických cílů.

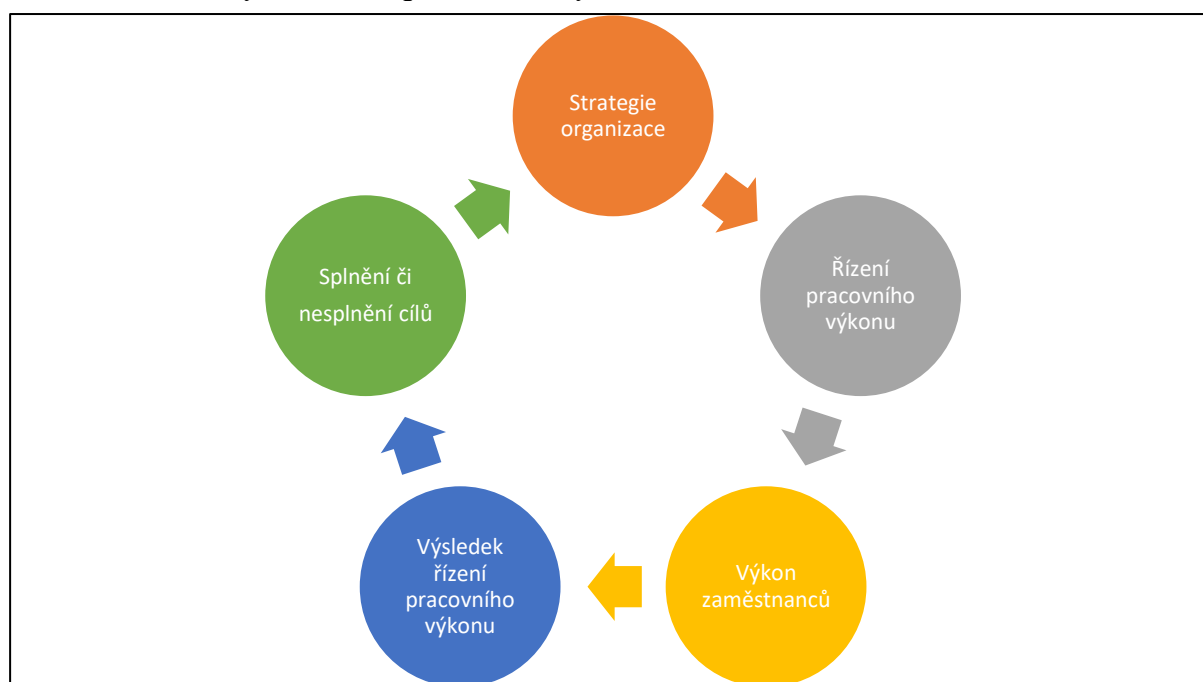
Konkrétně má řízení pracovního výkonu vytvořit takovou firemní kulturu, kde se dosahování vysokého pracovního výkonu stane způsobem života. V takovémto prostředí jsou individuální cíle a firemní cíle jedno a to samé (Armstrong a Taylor, 2015).

Naopak Cascio (2010) vnímá řízení pracovního výkonu především z pohledu zaměstnance. Tvrdí, že řízení pracovního výkonu je určitý kompas. Ten ukazuje současný směr zaměstnance, stejně tak jako směr, kterým by se chtěl zaměstnanec ubírat dále vpřed. Prací manažera je zjistit, kde se zaměstnanec nyní nachází, pomoci mu ujasnit priority a nasměrovat jeho pozornost i úsilí správným směrem.

Proces řízení pracovního výkonu

Mathis a Jackson (2011) popisují proces řízení pracovního výkonu pomocí následujícího cyklu:

Obrázek č. 2.1: Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: Mathis a Jackson, 2011, str. 326

Rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců

Jak Mondy, tak i Armstrong se shodují, že důležitým rozdílem mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců je časová délka. Zatímco hodnocení zaměstnanců se typicky provádí jednou až dvakrát za rok, u řízení pracovního výkonu dochází ke každodennímu předávání zpětné vazby týmu, popř. konkrétnímu zaměstnanci.

Dalším podstatným rozdílem je, že řízení pracovního výkonu porovnává výsledky pracovního výkonu zaměstnanců s tím, jak přispívají k plnění firemních cílů. Oproti tomu se

hodnocení zaměstnanců zaměřuje na pouhé hodnocení předchozího pracovního výkonu (Mondy, 2012).

V následující tabulce je uveden výčet hlavních rozdílů mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců.

Tabulka č. 2.1: Rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců

Řízení pracovního výkonu	Hodnocení zaměstnanců
Zaměřené na cíle jednotlivců a organizace	Může obsahovat individuální cíle
Zahrnuje jak výsledky, tak kompetence	Mohou být zařazeny i některé kvalitativní výkonové cíle
Celoroční záležitost	Hodnocení jednou za rok (příp. dvakrát ročně)
Nemusí obsahovat klasifikace	Klasifikace
Pohled do budoucnosti	Pohled do minulosti
Zaměřené na rozvoj a výkon	Zaměřené na úroveň výkonu a na zásluhy
Společný, sdílený proces	Systém shora-dolů
Flexibilní proces	Monolitní systém
Šité na míru	Obvykle šité na míru
Minimální administrativa	Složitá administrativa
Nemusí být spojené s odměňováním na základě výkonu	Často spojené s odměňováním na základě výkonu
Uplatňované u všech zaměstnanců	Uplatňované u všech zaměstnanců
Záležitost převážně liniových manažerů	Záležitost personálního útvaru i liniových vedoucích

Zdroj: Horváthová (2014, str. 147)

Trendy v oblasti řízení pracovního výkonu

V současné době dochází k radikálním změnám v oblasti hodnocení zaměstnanců. Firmy jako Adobe či Deloitte opouštějí systémy hodnocení zaměstnanců jednou za rok. Místo toho využívají průběžné řízení pracovního výkonu, které se místo minulosti zaměřují na budoucnost. Např. firma Adobe upustila od jednoročního hodnocení zaměstnanců již v roce 2012 a místo toho jej nahradila tzv. check-in, neboli průběžnými neformálními rozhovory přímých nadřízených se svými podřízenými (Baer, 2014).

Firma Deloitte v roce 2015 opustila jak systém hodnocení zaměstnanců jednou za rok, tak i metodu 360° zpětné vazby. Důvodem byly 2 miliony hodin ročně, které firma vynaložila na tyto aktivity (Sloan, 2015).

Nové podání systému řízení pracovního výkonu firmy Deloitte stojí na 3 cílech, které se snaží systém zjednodušit, zefektivnit a snížit administrativní zátěž. Jedná se o tyto cíle:

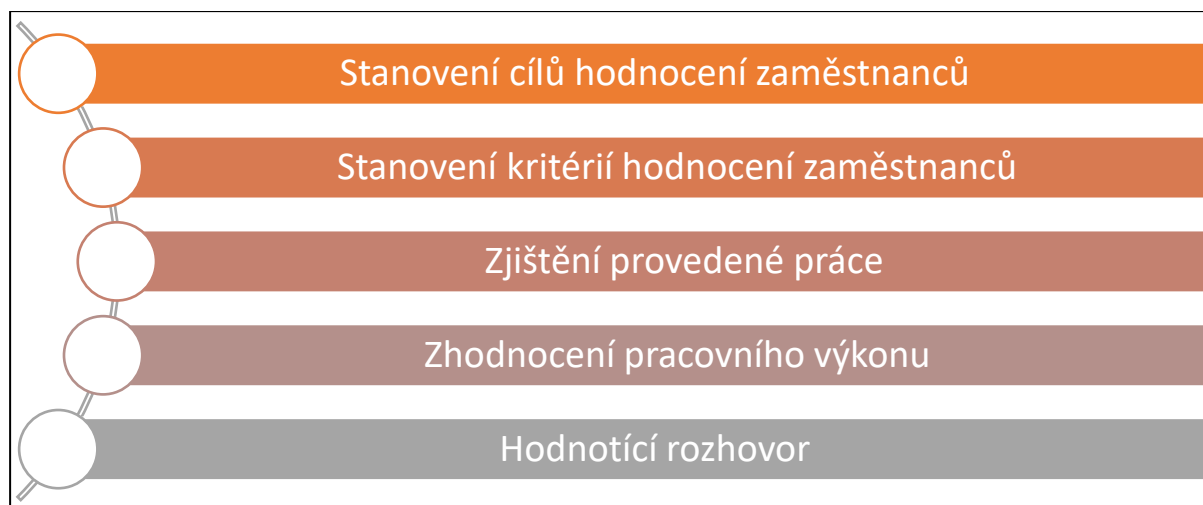
- rozpoznat výkon,
- vidět výkon jasně,
- rozdmýchávat výkon.

Zatímco většina systémů řízení pracovního výkonu se zaměřuje na rozpoznání výkonu, Deloitte klade velký důraz především na druhý cíl. Ten v praxi představuje čtvrtletní dotazování vedoucího týmu na jednotlivé členy týmu. Dotazování tvoří 4 otázky zaměřené výhradně na budoucnost vedoucího týmu s členem daného týmu. Pro rozdmýchávání výkonu využívá Deloitte tzv. check-in. Jedná se o průběžné rozhovory vedoucího týmu s jednotlivými členy týmu (Buckingham, 2015).

2.3 Proces hodnocení zaměstnanců

Mondy (2012) popisuje proces hodnocení zaměstnanců pomocí 5 kroků, které jsou uvedeny v následujícím obrázku:

Obrázek č. 2.2: Proces hodnocení zaměstnanců



Zdroj: Mondy, 2012, str. 240

V prvním kroku jsou stanoveny cíle, kterých má systém hodnocení zaměstnanců dosáhnout. Jedna firma může cíl hodnocení zaměstnanců vidět v dalším rozvoji svých zaměstnanců, druhá firma naopak může mít definovaný cíl hodnocení zaměstnanců v podobě vytvoření kvalitních podkladů pro úpravu mzdových složek svých zaměstnanců. Mnoho systémů hodnocení zaměstnanců v prvním kroku selže, neboť si stanoví příliš mnoho cílů,

popřípadě si nestanoví cíl žádný (Mondy, 2012). Jednotlivým cílům hodnocení zaměstnanců se podrobněji věnuje kapitola 2.4.

V druhém kroku jsou vytvořena kritéria hodnocení zaměstnanců např. v podobě kompetenčních modelů či tzv. klíčových ukazatelů výkonu (KPIs). Tato kritéria představují požadovaný a očekávaný pracovní výkon zaměstnanců a je tedy nesmírně důležité seznámit zaměstnance s tím, co je po nich požadováno, potažmo za co budou hodnoceni (Janišová a Křivánek, 2013). Kritérii hodnocení zaměstnanců se zabývá kapitola 2.5.

Ve třetím kroku dochází k samotnému pracovnímu výkonu a zjištění provedené práce.

Ve čtvrtém kroku dochází ke zhodnocení pracovního výkonu daného zaměstnance. V tomto kroku hrají významnou roli metody, použité pro zhodnocení pracovního výkonu, osoba v roli hodnotícího a frekvence hodnocení. Pro zhodnocení pracovního výkonu zaměstnance mohou být použity srovnávací a nesrovnávací metody, uvedené v kapitole 2.6. V roli hodnotícího může být přímý nadřízený, podřízený, člen týmu i samotný hodnocený zaměstnanec nebo zákazník. Jednotliví hodnotitelé jsou blíže popsáni v kapitole 2.7. Frekvenci hodnocení ovlivňuje zvolení formálního nebo neformálního hodnocení. Touto problematikou se podrobněji zabývá kapitola 2.8.

V pátém a posledním kroku probíhá hodnotící rozhovor se zaměstnancem. Zde je porovnáván dosažený výkon s požadovaným výkonem stanoveným v rámci kritérií hodnocení zaměstnanců, viz druhý krok (Mondy, 2012). Také se zde vytváří, projednává nebo aktualizuje plán zaměstnancova kariérního rozvoje. Hodnotícím rozhovorem se podrobněji zabývá kapitola 2.9.

2.4 Stanovení cílů hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců má dva základní cíle. Prvním je zlepšit pracovní výkonnost zaměstnanců tím, že jim při vykonávání pracovních úkolů bude umožněno pochopit a skutečně rozvinout jejich potenciál. Druhým cílem je poskytnout jak manažerům, tak zaměstnancům kvalitní informace, sloužící jako podklad pro rozhodování (Cascio, 2010).

Mathis a Jackson (2011) upozorňují, že tyto dva cíle hodnocení zaměstnanců často bývají protichůdné. V rámci prvního cíle představuje manažer kouče, který se snaží zaměstnance posunout vpřed, umožnit mu další výcvik a ujasnit jeho kariérní cíle. V druhém cíli pak představuje hodnotícího s vědomím, že podklady z tohoto hodnocení poslouží jako základ pro administrativní rozhodování včetně stanovení výšky mzdy zaměstnance.

Zaměstnanci se tak soustředí více na peněžní ocenění než na obdrženou zpětnou vazbu, která má směřovat k jejich dalšímu rozvoji. Naopak hodnotící manažeři mohou výsledky hodnocení záměrně poupravit tak, aby odpovídaly danému peněžnímu hodnocení. Je zřejmé, že takováto situace vyvolává v zaměstnancích pocit, že systém hodnocení je pouze hra, která má ospravedlnit pohyb jejich mzdové složky (Mathis a Jackson 2011).

Arthur (2010) proto doporučuje oddělit hodnocení zaměstnance od revize výšky mzdy alespoň o 3 měsíce. Tímto by si zaměstnanec neměl hodnocení spojovat primárně se změnou výše jeho mzdy a bude se tak lépe soustřeďovat na poznatky, zjištěné hodnotícím manažerem.

2.4.1 Administrativní využití hodnocení zaměstnanců

Administrativní využití hodnocení zaměstnanců představuje přímou úměru mezi pracovním výkonem a odpovídající odměnou. Funguje na principu, že zaměstnanci vykazují takový způsob chování, který je odměňován. Tento způsob hodnocení zaměstnanců tak v primární rovině slouží jako základ při rozhodování o výši mezd (Cascio, 2010).

Mondy (2012) doplňuje, že chápat administrativní využití hodnocení zaměstnanců pouze v kontextu pohybu mzdové složky zaměstnanců by bylo chybou. Sám uvádí další dvě oblasti využití.

Plánování lidských zdrojů

V návaznosti na hodnocení zaměstnanců probíhají povýšení, degradace, přeřazování na jiné pozice i propouštění. Pro plánování lidských zdrojů to znamená zajistit, aby firma měla po těchto změnách dostatek kvalifikovaných zaměstnanců na uvolněné pozice. Vystává také otázka, zdali je potřeba získat nové zaměstnance (Mathis a Jackson 2011).

Získávání zaměstnanců

Při hodnocení úspěšného zaměstnance si hodnotící manažer může povšimnout určitého vzorce chování, díky kterému mají tito zaměstnanci vyšší pracovní výkonnost. Tento poznatek je důležitý pro získávání zaměstnanců, neboť pomáhá určit, na co se při výběru potenciálních zaměstnanců zaměřit (Mondy, 2012).

2.4.2 Využití hodnocení zaměstnanců k jejich rozvoji

Pro zaměstnance představuje hodnocení zpětnou vazbu, která je hlavním zdrojem informací pro další rozvoj. V rámci hodnocení zaměstnanců se zjišťují nejen silné a slabé stránky, ale také potenciál a potřeby rozvoje. Díky tomu může hodnotící manažer informovat hodnoceného zaměstnance ohledně jeho dosavadního postupu, o oblastech, ve kterých by se

měl dále rozvíjet a společně mohou navrhnout plán rozvoje do budoucna (Mathis a Jackson 2011).

Školení

Hodnocení odkrývá oblasti, ve kterých má zaměstnanec nedostatek znalostí, dovedností nebo zkušeností. Jsou tak identifikovány potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Hodnotící manažer by měl navrhnout a zajistit odpovídající školení (Horváthová, 2014).

Kariérní plánování a rozvoj

V rámci hodnocení zaměstnance jsou zjišťovány také jeho silné a slabé stránky. Hodnotící manažer tyto informace používá k poskytování rad zaměstnanci a také mu pomáhá navrhnout a uskutečnit jeho kariérní plány. Tím hodnocený zaměstnanec dosahuje svých vytyčených cílů a firma si zajišťuje a udržuje kvalifikovaného, zkušeného zaměstnance (Mondy, 2012).

2.5 Stanovení kritérií hodnocení zaměstnanců

Tato kapitola je zaměřena na kritéria hodnocení zaměstnanců. Konkrétně zde budou popsána kritéria v podobě kompetencí a kompetenčních modelů a klíčových ukazatelů výkonu (KPIs).

2.5.1 Kompetence a kompetenční modely

Kompetenční modely jsou důležitou součástí v každém procesu řízení lidských zdrojů, ať už se jedná o strategické plánování, tvorbu popisů pracovních míst, získávání zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nebo hodnocení a odměňování zaměstnanců (Horváthová, 2016).

Právě souvislost kompetencí a kompetenčních modelů s hodnocením, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců je problematika, kterou se zabývá tato kapitola.

Janišová a Křivánek (2013) chápou kompetence jako klíčové chování, které je potřebné pro vynikající výkon v dané roli.

Horváthová (2014) definuje kompetence jako prokazatelné charakteristiky osoby, které zahrnují znalosti, dovednosti, schopnosti, vlastnosti a chování. Kompetence jsou důležité především v rámci dosahování očekávaných výsledků práce. Kompetenční modely jsou poté vytvořeny na základě různě uspořádaného souboru kompetencí.

Kompetenční model a hodnocení zaměstnanců

Hodnocení kompetencí je základem pro vzdělávání a rozvoj zaměstnance. Horváthová (2016) popisuje systém hodnocení, založený na kompetencích ve třech krocích. V prvním kroku jsou definovány kompetence, potřebné k vynikajícímu výkonu pro danou pozici. V druhém kroku se jedná o vytvoření modelu, který bude zahrnovat způsob hodnocení, frekvenci hodnocení, záznamové archy a další podklady. Třetí krok je věnován zaškolení hodnotících manažerů a hodnocených zaměstnanců. Cílem je zajistit jednotné chápání hodnocených kompetencí a používání hodnotícího formuláře.

Mondy i Horváthová se shodují v tom, co má být výsledkem hodnocení zaměstnanců podle kompetenčních modelů. Podobnosti jsou zřetelné z následujících odstavců.

Samotné hodnocení zaměstnanců představuje proces porovnávání požadované úrovně kompetencí a současné úrovně kompetencí. Případné rozdíly slouží jako impulz pro vytvoření plánu rozvoje zaměstnance (Mondy, 2012).

Výsledek hodnocení zaměstnance na základě kompetenčního modelu představuje stav, kdy je známa současná a vyžadovaná úroveň kompetencí hodnoceného, je stanoven akční plán a rozvojové cíle hodnoceného a hodnotící manažer sdělí zaměstnanci, jak mu při rozvoji kompetencí pomůže (Horváthová, 2016).

Kompetenční model a vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Odpovědnost za rozvoj zaměstnance je přesunuta na samotného zaměstnance. Hodnotící manažer je přítomen v roli kouče a snaží se zaměstnanci pomoci dosáhnout vyšší výkonnosti. Kritéria, vytvořená v rámci kompetenčních modelů, lze využít i pro identifikaci rozvojových potřeb (Horváthová, 2016).

2.5.2 Klíčové ukazatele výkonu

Klíčové ukazatele výkonu se v praxi nejčastěji používají pod anglickou zkratkou KPIs neboli Key Performance Indicators. KPIs pomáhají pochopit, jak je firma, obchodní jednotka, či jednotlivec výkonný vzhledem ke stanoveným strategickým cílům (Marr, 2012).

Marr (2012) zdůrazňuje, že KPIs jsou nástrojem k dosažení strategických cílů. Před stanovením konkrétních KPIs je tedy nutné vytvořit nebo si ujasnit strategické cíle firmy. Není možné stanovit ukazatele KPIs a až následně je navazovat na firemní cíle tak, jak to dělají některé firmy.

Baroudi (2014) souhlasí a dodává, že firemní strategie zpravidla selže, pokud na ni KPIs nenavazují nebo pokud je jich příliš mnoho. Velké množství nepropojených KPIs také může signalizovat ztrátu zaměření se na strategické cíle firmy. Správný strategický plán by tedy měl obsahovat několik spolehlivých KPIs, které transformují strategii do zaměstnanci zvládnutelných úkolů.

KPIs mohou být zaměřeny jak na minulost, tak na budoucnost. Typickým příkladem KPIs, zaměřeným na minulost, jsou finanční ukazatele. Ty sice udávají výsledek minulých výkonů, ale postrádají predikci výkonu budoucího. Naopak změna KPIs, zaměřených na budoucnost, znamená předvídatelnou změnu v navazujících oblastech. Pokud se tedy zvýší angažovanost zaměstnance, dá se očekávat i budoucí zvýšení spokojenosti zákazníků, inovací a celkové účasti ve firemních procesech. Kompletní obrázek lze získat, pouze pokud jsou KPIs zaměřené jak na minulost, tak na budoucnost v rovnováze (Reh, 2017).

Klíčové ukazatele výkonu a hodnocení zaměstnanců

Klíčové ukazatele výkonu jsou stanovené na začátku procesu hodnocení zaměstnanců. Strategické cíle firmy jsou specifikované na dílčí úkoly pro jednotlivé zaměstnance. Tím je zaručeno, že zaměstnanec ví, jaký se od něj očekává pracovní výkon a za co tedy bude hodnocen. Po daném časovém úseku dochází k vyhodnocení. Zjišťuje se, zdali pracovní výkon zaměstnance odpovídá výkonu, definovanému v rámci KPIs. KPIs jsou také podkladem pro další rozhodnutí, a to především, pokud je zaměstnancův výkon nedostatečný nebo předčil očekávání (Barr, 2012).

KPIs se pyramidovitě rozkládají, příkladem mohou být celofiremní KPIs, které se rozkládají na KPIs týmů a ty na KPIs členů týmu. Tím je zajištěno, že výkon jednotlivých členů týmu přispívá k dosažení celofiremní strategie. KPIs tedy představují vodítko mezi pracovním výkonem zaměstnance a úspěchem firmy (Marr, 2012).

KPIs jsou specificky nastaveny pro každou cílovou skupinu. Reh (2017) popisuje rozdílnost týmových KPIs na příkladu KPIs týmu péče o zákazníky a KPIs týmu výzkumu a vývoje. Zatímco tým péče o zákazníky bude v rámci KPIs měřit procento zodpovězených telefonních hovorů během první minuty, tým výzkumu a vývoje bude mít KPIs nastaveny jako množství chyb v kódu daného programu.

2.6 Metody hodnocení zaměstnanců

V rámci hodnocení zaměstnanců rozlišujeme metody srovnávací a metody nesrovnávací. Srovnávací metody jsou využívány pro hodnocení malých skupin zaměstnanců, vykonávajících stejnou nebo obdobnou práci. Naopak nesrovnávací metody používají předem standardizovaná hodnotící kritéria s předdefinovanými možnostmi odpovědí (Horváthová, 2014).

Existuje mnoho různých metod hodnocení zaměstnanců. Využití konkrétní metody vždy souvisí s tím, čeho chce daná firma dosáhnout. Pokud je cílem hodnocení zaměstnanců výběr jedinců pro povýšení nebo pohyb mzdové složky dle zásluh, bude použita metoda hodnocení pomocí stupnice. Naopak pro zaměření na rozvoj zaměstnanců je vhodnější použít metodu 360° zpětné vazby. V praxi také dochází ke kombinaci metod (Mondy, 2012).

Níže jsou uvedené jednotlivé metody hodnocení zaměstnanců dle jejich příslušnosti ke srovnávacím či nesrovnávacím metodám.

Srovnávací metody

- nucená distribuce,
- metoda pořadí,

Nesrovnávací metody

- hodnocení pomocí stupnice,
- 360° zpětná vazba,
- metoda kritických událostí,
- Metoda BARS.

2.6.1 Nucená distribuce

Nucená distribuce někdy také bývá označována jako metoda 20/70/10. Podstatou této metody je rozdělit hodnocené zaměstnance do výkonnostních skupin. Toto rozdělení má základ v Gaussově křivce, tzn. 20% představují špičkoví zaměstnanci, 70% průměrní zaměstnanci a 10% slabí zaměstnanci (Mondy, 2012).

Výhodou metody nucené distribuce je, že odstraňuje chybu centrální tendence a naopak rozpoznává nejvýkonnější zaměstnance i zaměstnance s nevyhovující úrovní výkonu. Zatímco nejvýkonnější zaměstnanci mohou být zařazeni do programu talentů, zaměstnance s nevyhovující úrovní výkonu je nutné podpořit v jejich zlepšení nebo propustit (Čopíková, 2015).

Jack Welch, dnes již legendární manažer a bývalý výkonný ředitel General Electric, je hlavním protagonistou této metody. Říká, že tímto způsobem zaměstnanec přesně ví, jak si stojí a jaké další zlepšení jeho pracovní výkon potřebuje.

Mathis a Jackson (2011) udávají, že formu nucené distribuce využívá až 30% firem a Mondy (2012) doplňuje, že se jedná o prestižní firmy typu Hewlett-Packard, Microsoft, Pepsi, Goodyear, Ford Motor a již zmíněná General Electric.

Navzdory výše uvedenému má mnoho personalistů k této metodě odpor. Hlavní kritika se týká několika oblastí. Mondy (2012) uvádí, že nucená distribuce může snižovat morálku, týmovou spolupráci a loajalitu. Cascio (2010) zase upozorňuje na snížení pracovního výkonu zaměstnanců především z důvodu, že hodnocení zaměstnanců je spojeno s jejich případným propuštěním. Konečně Mathis a Jackson (2011) vidí problém v lidské složce hodnotících manažerů. Ti mohou být v pokušení nezařazovat zaměstnance do skupiny slabých zaměstnanců, popř. mohou mít nepříjemnou povinnost sdělit takovýmto zaměstnancům, jak na tom skutečně jsou. Stejný pohled na danou problematiku sdílí i Arthur (2010).

2.6.2 Metoda pořadí

Metoda pořadí je typická hierarchickým sestavením hodnocených zaměstnanců od nejlepšího zaměstnance, tj. od zaměstnance s nejlepším pracovním výkonem, po nejhoršího zaměstnance, tj. po zaměstnance s nejhorším pracovním výkonem. Velikost hodnocené skupiny by přitom neměla přesáhnout 15 osob (Pilařová, 2008).

Mondy (2012) upozorňuje na slabé stránky této metody, a to sice, že nejhorší zaměstnanec v jedné skupině může být nejlepším zaměstnancem v jiné skupině. Tato metoda také jasně nestanovuje velikost rozdílů mezi jednotlivými úrovněmi.

2.6.3 Hodnocení pomocí stupnice

Hodnocení pomocí stupnice se nejčastěji používá v malých a středních firmách. Jedná se o univerzální metodu, která je oblíbená především díky své jednoduchosti a časové nenáročnosti. Hodnocení pomocí stupnice umožňuje nejen souhrnné hodnocení pracovního výkonu, ale také hodnocení výkonu podle jednotlivých kritérií. Lze tak zjistit, u kterých kritérií je pracovník lepší, popřípadě horší (Koubek, 2011).

Hodnotící manažer hodnotí úroveň zaměstnancova pracovního výkonu tak, že na hodnotícím formuláři zaškrtně na stupnici konkrétní kategorii, která nejlépe vystihuje pracovní

výkon daného zaměstnance. Hodnotící formulář by také měl obsahovat prostor pro komentáře (Mathis a Jackson, 2011).

Při vytváření hodnotících škál je důležité pamatovat na tzv. chybu střední hodnoty, popsanou v kapitole 2.10. Pilařová (2008) radí volit sudý počet stupňů, který postrádá střední hodnotu, tím se hodnotící manažer musí přiklonit buď ke kladnému, nebo zápornému hodnocení.

Typicky obsahuje stupnice jak čísla, tak slovní popis. Pokud tedy zvolíme čtyřčíselnou hodnotící stupnici, číslice 1 bude označena jako „vynikající výkon“ či „překonává očekávání“ a číslice 4 naopak jako „nedostatečný výkon“ či „nenaplnuje očekávání“. Hodnotící stupnice mohou silně připomínat hodnocení ve škole (Pilařová, 2008).

2.6.4 Metoda kritických událostí

Metoda kritických událostí zkoumá a zaznamenává neobyčejné úspěchy nebo neúspěchy. Tyto tzv. kritické události se zapisují a jsou podkladem primárně pro další rozvoj zaměstnanců. V rámci systému hodnocení zaměstnanců se jedná pouze o doplňkovou metodu (Pilařová, 2008).

Mondy (2012) doplňuje, že díky průběžnému zaznamenávání je možné pokrýt i delší časový úsek, aniž by došlo ke zkreslení náhlými změnami chování zaměstnance.

2.6.5 Metoda BARS

Metoda BARS zdůrazňuje, že žádoucí pracovní chování je předpokladem pro efektivní vykonávání práce. Tato metoda proto není zaměřena na výsledky práce, ale spíše na přístup k práci (Koubek 2015).

Princip této metody spočívá v zařazení pracovního jednání do několika hodnotících stupňů. Každý stupeň hodnocení má svůj slovní popis znaků pracovního chování, typického pro daný stupeň (Horváthová, 2014).

Výhodou této metody je, že hodnotící stupnice jsou vytvářeny spolu se zaměstnanci na daných pracovních pozicích. Naopak nevýhodou je časová náročnost spojená s přípravou těchto stupnic (Horváthová, 2014).

2.6.6 360° zpětná vazba

Cílem 360° zpětné vazby je zajistit všestranné hodnocení zaměstnance. V současnosti se jedná o populární metodu, která staví na principu, že zaměstnanec zastává napříč odděleními i v rámci firmy různé role. Není tak moudré posuzovat jeho hodnocení pracovního výkonu pouze na základě úhlu pohledu přímého nadřízeného, ale je lepší využít různé skupiny hodnotitelů, které díky různým úhlům pohledu pomohou k přesnějšímu pochopení pracovního výkonu zaměstnance (Arthur, 2010).

V praxi to tak znamená, že zaměstnanec je hodnocený třemi a více skupin hodnotitelů. Tito jsou zpravidla samotný hodnocený v podobě sebehodnocení, přímý nadřízený, zákazníci, kolegové a podřízení. Viz obrázek č. 2.4. Pro zachování anonymity hodnotitelů bývá zpracování 360° zpětné vazby mnohdy outsourcováno (Pilařová, 2008).

Obrázek č. 2.3: Kategorie 360° zpětné vazby



Zdroj: Čopíková, 2015, str. 84

Tuto metodu využívá i společnost Google. 360° zpětná vazba zde probíhá tak, že manažeři a zaměstnanci si nejprve zvolí skupiny hodnotitelů, která musí zahrnovat i podřízené zaměstnance. Hodnotitelé pak mají za úkol napsat o hodnoceném zaměstnanci jednu věc, kterou by měli dělat víc a jednu věc, kterou by mohli dělat jinak, aby měla lepší dopad na chod společnosti (Mondy, 2012).

Armstrong (2012) i Mondy (2012) se shodují, že využití 360° zpětné vazby má mnoho výhod. Především uvádějí, že přesunem zodpovědnosti na vícero hodnotících lze dosáhnout větší objektivity a zamezit většině typických chyb hodnocení zaměstnanců. Další výhodou je

zaměření na konkrétní dovednosti hodnocených nebo že hodnocení získávají lepší perspektivu toho, jak jsou vnímáni ostatními.

Naopak kritiku 360° zpětné vazby vyjádřil Jack Welch, který upozornil na to, že v General Electric nebyla tato metoda účinná. Důvodem bylo, že všichni zaměstnanci se o druhých záměrně vyjadřovali pouze v superlativech, což vedlo k výraznému zkreslení hodnocení.

Pro některé firmy může být další nevýhodou velké množství papírování, spojené s větším počtem hodnotících skupin. S rozvojem internetu však dnes většina firem provádí tyto průzkumy online, což výrazně snižuje administrativní náklady (Mathis a Jackson, 2011).

Pilařová (2008) dodává, že metoda 360° zpětné vazby není vhodná pro každou firmu. Důvodem je, že tato metoda vyžaduje specifické firemní prostředí. Řeč je o takové firemní kultuře, která aktivně podporuje otevřenou komunikaci.

2.7 Hodnotitelé

Tato kapitola se zaměřuje na rozdílné osoby v roli hodnotícího a popisuje specifika, charakteristická pro jednotlivé role. Hodnotícími mohou být:

- přímí nadřízení,
- podřízení,
- zaměstnanci/členové týmu,
- sebehodnocení zaměstnance,
- zákazníci.

Přímý nadřízený

Přímý nadřízený je ve většině firem typickou osobou pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Důvodem je předpoklad, že přímý nadřízený bývá v každodenním kontaktu s hodnoceným zaměstnancem, a tudíž je obeznámen s jeho pracovním výkonem. Přímý nadřízený také ví, čeho se dané oddělení, potažmo firma snaží dosáhnout. Tím může objektivněji posoudit, zdali výkon zaměstnance přispívá k dosahování firemních cílů (Cascio, 2010).

Horváthová (2014) uvádí, že nevýhodou hodnocení přímými nadřízenými je, že zde může docházet k chybám v hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, které jsou podrobněji popsány v kapitole 2.10. V praxi proto bývá tento přístup často kombinovaný s jinými přístupy jako např. se sebehodnocením zaměstnance.

Podřízení

Hodnocení přímého nadřízeného podřízenými má za cíl rozvoj nadřízeného. Platí zde, že stejně tak jako přímý nadřízený zná své podřízené, tak i podřízení znají svého nadřízeného. Podřízení vědí, jak nadřízený komunikuje, plánuje, organizuje a do jaké míry deleguje (Cascio, 2010).

Mathis a Jackson (2011) dodávají, že nevýhodou tohoto typu hodnocení je strach podřízených z případných odvetných opatření ze strany nadřízeného. Naopak nadřízení, často nesouhlasí s tímto typem hodnocení z důvodů zaujatosti ze strany podřízených. Typickým příkladem tohoto typu hodnocení jsou vysoké školy, kde dochází k hodnocení vyučujících žáky.

Zaměstnanci/členové týmu

Pokud přímý nadřízený není v pravidelném kontaktu s hodnoceným zaměstnancem a jeho pracovní výkonnost zná pouze zprostředkovaně z průběžných zpráv, je možné využít hodnocení za strany spolupracujících zaměstnanců/členů týmu. Ti dobře znají pracovní výkonnost svého kolegy. Často však nejsou ochotni se o tuto informaci podělit, popřípadě ji záměrně zkreslují podle svého aktuálního vztahu s daným hodnoceným zaměstnancem (Mathis a Jackson, 2011).

Sebehodnocení zaměstnance

Sebehodnocení vybízí zaměstnance k tomu, aby zjišťoval své silné i slabé stránky a možnosti, jak se zlepšit v problémových oblastech. Tím zapojuje zaměstnance do hodnotícího procesu a zlepšuje tak jeho přístup k hodnocení. Sebehodnocení také slouží jako podklad pro hodnocení a je srovnáváno s hodnocením přímého nadřízeného (Horváthová, 2014).

Mathis a Jackson (2011) doplňují, že zaměstnanec se málokdy hodnotí tak, jak by jej hodnotil jeho přímý nadřízený. Vysvětluje, že pohled zaměstnance na svoji vlastní osobu je zkreslený nejen vlastním úhlem pohledu, ale také větší shovívavostí a nestálostí.

Zákazníci

Zákazníci mohou poskytnout jedinečný úhel pohledu a cenný zdroj informací, týkající se pracovního výkonu hodnoceného zaměstnance. Tento typ hodnocení je využíván především v oblasti služeb, např. zákazníci banky, klienti makléřské firmy či občané a místní složky policie. Informace, poskytnuté zákazníky, bývají základem pro povýšení, přeložení na jinou pozici nebo potřebu dalšího školení (Cascio, 2010).

2.8 Frekvence hodnocení

Hodnocení zaměstnanců probíhá ve většině firem v rámci tzv. formálního hodnocení jednou až dvakrát do roka. Cascio (2010) však tvrdí, že takovéto nastavení frekvence hodnocení zaměstnanců není dostačující. Důvodem je dlouhý časový rozestup, kdy se informace mohou snáze zkreslit, např. důvodem špatného zařazení nebo přílišného zjednodušení informací.

Mondy (2012) také zdůrazňuje, že frekvence hodnocení zaměstnanců by měla odpovídat rychlosti změn. Ty jsou v dnešním turbulentním prostředí mnohem častější a je tak potřeba průběžně upravovat cíle a způsoby jejich dosažení. Z tohoto důvodu Mondy navrhuje, aby hodnocení zaměstnanců probíhalo třikrát až čtyřikrát do roku.

Formální a neformální hodnocení

Horváthová (2014) uvádí, že z časového hlediska rozlišujeme tzv. formální a neformální hodnocení. Jak vyplývá z úvodu této kapitoly, formální hodnocení využívá většina firem. Hlavním důvodem je lepší měřitelnost a strukturovanost, typická pro formální hodnocení. Následující odstavce jsou proto věnovány popisu a rozdílům formálního a neformálního hodnocení.

Formální hodnocení

Formální hodnocení je systematické, standardizované a periodicky se opakuje ročně, pololetně či v rámci tzv. kontrolních bodů, což jsou termíny splnění dílčích cílů (Horváthová, 2014).

Dokumenty z formálního hodnocení jsou v písemné podobě zakládány do osobních materiálů zaměstnance a slouží jako podklad pro další personální činnosti. V rámci formálního hodnocení rozeznáváme tzv. příležitostné hodnocení. Příležitostné hodnocení se využívá např. při ukončení pracovního poměru, kdy je potřeba zpracovat pracovní posudek a zároveň chybí dostatečné materiály periodického hodnocení (Koubek, 2015).

Koubek (2011) uvádí některé z výhod pravidelného formálního hodnocení zaměstnanců:

- komplexní poznání zaměstnanců,
- rozpoznání a rozvíjení silných stránek zaměstnanců,
- odstraňování slabých stránek zaměstnanců,
- rozpoznává potřeby vzdělávání,
- soustavná orientace pozornosti pracovníka na výkon,
- zvýšení pracovní morálky.

Formální hodnocení může mít různé způsoby prezentace, např. úspěchy zmíněné ve firemním časopise, na poradách či na každoročním vyhodnocovacím večírku. Horvátová (2013) říká, že právě ten dokáže v zaměstnanci vyvolat pocit, že si podnik jeho práce váží. Důvodem je slavnostní průběh vyhodnocování, který bývá spojován s finanční odměnou.

Neformální hodnocení

Neformální hodnocení pozbývá typické znaky formálního hodnocení, naopak je charakteristické svojí nahodilostí, momentálním pocitem hodnotícího a konkrétní situací. Neformální hodnocení se zpravidla nezaznamenává a jako takové bývá součástí průběžné kontroly zaměstnance. Slouží k okamžitému podání zpětné vazby i k povzbuzování a usměrňování zaměstnance. Příčinou personálního rozhodnutí bývá jen výjimečně (Koubek, 2015).

Příkladem neformálního hodnocení může být manažer, který se přijde poradit o problému se svým zaměstnancem, ideálně před zraky jeho kolegů. Díky skloubení jak rozumové, tak emoční stránky totiž může dojít k dlouhodobé stimulaci zaměstnance (Horvátová, 2013).

2.9 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor uzavírá proces hodnocení zaměstnance. Jeho průběh i výsledky jsou dokumentovány a ukládány do osobní složky zaměstnance. V souladu s cíli hodnocení zaměstnanců slouží jako podklad pro administrativní využití (povýšení, přeložení, pohyb mzdové složky), tak jako podklad pro rozvoj zaměstnanců (školení, kariérní plánování).

Hodnotící rozhovor je možné vést různými způsoby. Koubek (2015) uvádí, že nejefektivnější je, pokud jsou jak hodnotitel, tak hodnocený rovnocennými partnery. Říká, že tímto způsobem lze zapojit hodnoceného zaměstnance tak, aby sám přemýšlel o způsobech zlepšení svého pracovního výkonu. Ideálně by měl nabýt přesvědčení, že na opatření, zvyšující jeho výkonnost, přišel on sám. Mondy (2012) toto shrnuje do poučky, že hodnotící rozhovor by měl problémy řešit, nikoliv je vytvářet.

Arthur (2010) říká, že je velmi důležité, aby při hodnotícím rozhovoru nedocházelo k žádnému překvapení, týkajícího se hodnocení. Pokud si tedy hodnocený zaměstnanec vedl trvale dobře, měl by to vědět ještě před samotným hodnotícím rozhovorem z průběžných pochval.

Kvalitní podklady jsou základem hodnotícího rozhovoru, a proto se na hodnotící rozhovor připravuje jak hodnotící manažer, tak i hodnocený zaměstnanec. Tyto podklady tvoří: vyplněný

formulář hodnotícího manažera, sebehodnocení zaměstnance, posudky vypracované jinými osobami, podklady z koučování a informace o dřívějších cílech (Arthur, 2010).

Hodnotící rozhovory jsou jednotlivými autory vnímány různě. Někteří v nich vidí příležitost, jiní naopak hrozbu.

Mondy (2012) považuje hodnotící rozhovor za Achillovu patu celého hodnotícího procesu. Říká, že hodnotící rozhovor má tendenci vytvářet odpor a vztahu mezi hodnoceným zaměstnancem a hodnotícím manažerem může více uškodit, nežli pomoci. Navíc může být v důsledku konfliktů při hodnotícím rozhovoru podkopána motivace zaměstnance.

2.9.1 Struktura hodnotícího rozhovoru

Je zřejmé, že hodnotící manažer musí provádět hodnotící rozhovor s citem a taktem. Arthur (2010) navíc upozorňuje, že prvních několik minut určuje směr, jakým se bude hodnotící rozhovor ubírat, proto je důležité vytvořit pro hodnocení vhodné prostředí, které hodnoceného uklidní a uvolní. Konkrétně tvoří pojem „*vhodné prostředí*“ 4 prvky: soukromí, absence rušivých vlivů, přátelská atmosféra a dostatek času.

Soukromí

hodnotící rozhovor se má odehrávat v odpovídajících prostorech, typicky se může jednat o kancelář hodnotícího nebo hodnoceného, popř. se může odehrávat v neutrálních prostorech zasedací místnosti. V žádném případě se nedoporučuje provádět hodnotící rozhovor po cestě na schůzi, během jízdy výtahem apod.

Absence rušivých vlivů

Nečekané návštěvy, náhlé telefonáty a jiné rušivé elementy nepatří do průběhu hodnotícího rozhovoru. Poutají na sebe pozornost, odvádějí od tématu, vyvolávají negativní pocity a celkově zhoršují kvalitu hodnotícího rozhovoru.

Přátelská atmosféra

Zaměstnanec se lépe uvolní, pokud na něj hodnotící manažer bude působit přátelským dojmem. Hodnotící manažer by také měl mít upřímný zájem o to, co hodnocený zaměstnanec říká.

Dostatek času

Při vyčleňování času na hodnotící rozhovor je třeba brát v potaz čas, věnovaný přípravě rozhovoru i čas, potřebný na projednání jednotlivých fází hodnotícího rozhovoru, uvedených výše (Arthur, 2010).

Mondy (2012) i Arthur (2010) se shodují na následující struktuře hodnotícího rozhovoru, která se skládá ze tří oblastí:

- předchozí pracovní výkony,
- budoucí pracovní cíle,
- plán zaměstnancova kariérního rozvoje.

Předchozí pracovní výkon

Plamínek (2009) říká, že podstatou hodnocení je srovnávání, konkrétně se jedná o porovnávání očekávání s dosaženými výsledky. V rámci oblasti předchozích pracovních výkonů doporučuje místo kritiky, kdy nebylo dosaženo požadovaných výsledků, vyzdvihnout konkrétní úspěchy s cílem podporovat dané jednání. Arthur (2010) vnímá tuto část jako shrnutí a základ pro ostatní oblasti hodnotícího rozhovoru.

Budoucí pracovní cíle

Při vytyčování budoucích pracovních cílů hodnotící manažer zastává roli kouče. To znamená, že klade otázky, dává návrhy a doporučení, ale stanovení samotných cílů nechává na hodnoceném zaměstnanci. Tímto způsobem dochází k motivaci zaměstnance a zvyšuje se pravděpodobnost dosažení cíle. Pokud cíl stanoví manažer a pouze jej odprezentuje zaměstnanci, hrozí, že ten se s tímto cílem neztotožní a nebude motivovaný jej dosáhnout (Arthur, 2010).

Stanovený cíl by měl být SMART, tedy specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a definovaný v čase. Následně by cíl měl být rozdělen do jednotlivých dílčích cílů v návaznosti na blíže specifikovaný časový úsek a také by měly být vyčleněny zdroje, potřebné pro realizaci těchto dílčích cílů. V neposlední řadě je důležité určit překážky, které mohou ovlivnit dosažení daných cílů (Mondy, 2012).

Plán zaměstnancova kariérního rozvoje

Po projednání pracovních cílů je na čase zaměřit se na kariérní cíle hodnoceného zaměstnance a tvorbu jeho kariérního plánu. Zde platí stejná pravidla jako při stanovování pracovního cíle. V rámci kariérního plánování je důležité vycházet ze silných stránek zaměstnance a podpořit ho v dosahování jeho cílů, např. ve formě školení, koučinku nebo mentoringu (Arthur, 2010).

2.10 Chyby v hodnocení zaměstnanců

Kritika hodnocení zaměstnanců často poukazuje na chyby v hodnocení zaměstnanců. Horváthová (2014) rozlišuje tyto chyby do dvou hlavních skupin. Jedná se o chyby spojené se špatnou přípravou hodnocení a chyby lidského faktoru.

Chyby spojené se špatnou přípravou hodnocení mohou vznikat jak ze strany hodnotícího manažera, tak ze strany organizace. Ze strany manažera se jedná o nedostatečnou přípravu, ze strany organizace o chybně nebo nejasně nastavený systém hodnocení zaměstnanců (Horváthová 2014).

Chyby lidského faktoru představují chyby způsobené hodnotiteli při hodnocení zaměstnanců. Jedná se o různé percepční klamy a zkreslení, které jsou podrobněji uvedeny níže:

- špatný/dobry předchozí výkon,
- chyba shovívavosti/přísnosti,
- náhlá změna chování,
- chyba centrální tendence,
- manipulace hodnocení,
- syndrom předpokladu,
- halo/horn efekt,
- sebenaplňující se proroctví,
- mrtvý úhel.

Špatný/dobry předchozí výkon

Jedná se o ovlivnění úsudku hodnotícího manažera předchozím výkonem hodnoceného. Pokud byl předchozí výkon hodnoceného nedostatečný, hodnotící bude předpokládat, že se situace nezměnila a bude přehlížet případná zlepšení a naopak. Arthur (2010) pokládá právě špatný/dobry předchozí výkon za jeden z nejdůležitějších faktorů, který ovlivňuje objektivní hodnocení pracovního výkonu.

Chyba shovívavosti/přísnosti

Chyba shovívavosti/přísnosti znamená, že někteří hodnotící manažeři mají tendenci hodnotit příliš shovívavě, popřípadě příliš přísně (Horváthová, 2014).

Pilařová (2008) se domnívá, že toto je dáno zaměřením hodnotícího manažera tzv. „na lidi“ nebo „na cíle“. V prvním případě je pro hodnotícího manažera důležité budovat dobré vztahy se zaměstnanci, v druhém případě je v popředí spíše plnění ambiciózních cílů.

Náhlá změna chování

Mondy (2012) uvádí, že stejně tak jako jsou děti několik týdnů před Vánocemi zničehonic poslušné, tak i zaměstnanci se před hodnocením jejich pracovního výkonu chovají jinak. Jejich pracovní výkon i chování se zlepšuje. Navíc je vyšší pravděpodobnost, že si hodnotící manažer bude spíše pamatovat chování hodnoceného zaměstnance v posledních týdnech než na začátku roku.

Chyba centrální tendence

Chybou centrální tendence je označovaná skutečnost, kdy hodnocení zaměstnanců převažuje kolem průměru (Kirovová, 2015).

Mondy (2012) dodává, že některé měřicí stupnice toto jednání nepřímo podporují, když požadují, aby hodnotící manažer odůvodnil příliš vysoké či nízké hodnocení. Manažeři se tak raději uchýlí k zadávání převážně středních hodnot.

Manipulace hodnocení

Hodnotící manažer je při hodnocení zaměstnance v pozici, kdy má možnost hodnocením manipulovat. Pro ospravedlnění pohybu mzdové složky daného zaměstnance může docházet k záměrnému vysokému či nízkému hodnocení pracovního výkonu. Důvodem mohou být obliba nebo zášť hodnotícího manažera k danému zaměstnanci (Mondy, 2012).

Syndrom předpokladu

V tomto případě se může hodnotící manažer mylně domnívat, že zná důvody změny pracovního výkonu hodnoceného zaměstnance, přestože pro to nemá důkaz. Příkladem může být předpoklad, že snížení pracovního výkonu je ovlivněno onemocněním rodinného příslušníka (Arthur, 2010).

Halo/horn efekt

Halo efekt je specifický tím, že hodnotící manažer vnímá jeden pozitivní znak pracovního výkonu hodnoceného zaměstnance a ten pak zevšeobecňuje na další oblasti hodnocení, což nevyhnutelně ovlivňuje celkové hodnocení pracovního výkonu daného zaměstnance. V opačném případě se jedná o horn efekt (Kirovová, 2015).

Sebenaplnující se proroctví

Kirovová (2015) rozlišuje sebenaplnující se proroctví na Pygmalion a Golem efekt. Pygmalion efekt souvisí s pozitivním očekáváním a Golem efekt s negativním očekáváním. Pokud tedy bude hodnotící manažer přesvědčen, že hodnocený je líný, bude i nevědomky vybírat takové informace, které jeho přesvědčení potvrdí. Hodnocený se v důsledku toho může skutečně začít chovat líně.

Mrtvý úhel

Arthur (2010) doplňuje výčet o tzv. mrtvý úhel. Jedná se o situaci, kdy hodnocený zaměstnanec vykazuje stejné nedostatky, které má i hodnotící manažer. Tím se zvyšuje pravděpodobnost, že hodnotící bude tyto nedostatky přehlížet nebo omlouvat, neboť je obtížné čelit vlastním nedostatkům.

2.11 Metodika

Tato kapitola je věnována popisu metodiky a jednotlivých metod, použitých pro zpracování této diplomové práce

Cílem této diplomové práce je navrhnout změny zlepšení systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti LEGO Production s.r.o. na základě zhodnocení současného stavu systému hodnocení zaměstnanců a teoretických poznatků.

Tohoto cíle bude dosaženo pomocí tří dílčích cílů. Prvním dílčím cílem je zpracovat teoretická východiska hodnocení zaměstnanců na základě nastudování zahraniční i české odborné literatury. Tomuto dílčímu cíli se věnuje kapitola 2. Ke zpracování informací budou použity metody dedukce, indukce a syntézy.

Druhým dílčím cílem je zhodnotit současný systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti LEGO Production s.r.o. Tomuto dílčímu cíli se věnuje kapitola 4. Zhodnocení současného systému bude provedené na základě nastudování interních materiálů, konzultace s R&R manažerkou a empirického výzkumu. Empirický výzkum bude proveden v podobě dotazování ve formě elektronického dotazníku (Google Forms). Cílovou skupinou budou nemanuální pracovníci označováni jako tzv. bílé límečky, neboť na rozdíl od tzv. modrých límečků jsou bílé límečky hodnocené jak v rámci PMP (Performance Management Program), tak v rámci PRP (People Review Process) a následného hodnotícího rozhovoru. Cílem dotazníku je zjištění spokojenosti hodnocených bílých límečků společnosti LEGO Production s.r.o. se současným systémem hodnocení zaměstnanců. Před spuštěním dotazníku bude provedena zkušební pilotáž R&R manažerkou LEGO Production s.r.o. Cílem pilotáže je ověřit srozumitelnost a relevantnost otázek v dotazníku. Dotazník bude vyhodnocen pomocí programu Microsoft Excel a zjištěné výsledky budou interpretovány slovně i graficky.

Třetím a posledním dílčím cílem je navrhnouti změn zlepšení systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti LEGO Production s.r.o. Tomuto dílčímu cíli se věnuje kapitola 5. Návrhy a doporučení budou zpracovány na základě syntézy předchozích dílčích cílů, tedy na základě syntézy teoretických poznatků hodnocení zaměstnanců a zhodnocení současného systému hodnocení zaměstnanců.

3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Tato kapitola je věnována rámcovému představení organizace The LEGO Group a její výrobní továrně LEGO Production s.r.o. Podkapitola 3.1 popisuje aktivity a pilíře zájmu organizace The LEGO Group a slouží jako úvod k podkapitole 3.2, která představí LEGO Production s.r.o., což je výrobní továrna The LEGO Group nacházející se v Kladně v České republice.

3.1 The LEGO Group

The LEGO Group je soukromá rodinná firma se sídlem v dánském Billundu. The LEGO Group založil Ole Kirk Kristiansen roku 1932. V současnosti ji ze 75% vlastní zakladatelův pravnuk Thomas Kirk Kristiansen prostřednictvím holdingové a investiční společnosti KIRKBI A/S. Zbýlých 25% vlastní nadace The LEGO Foundation.

Pojem LEGO vznikl v roce 1934 spojením dvou dánských slov „LEg“ a „GOdt“, což v překladu znamená „Hraj si dobře“. LEGO také je latinské slovo, které se dá volně přeložit jako „dávám dohromady“.

Za svoji více jak osmdesátiletou historii se z malé tesařské dílny stal jeden z největších výrobců hraček na světě. Již sedmým rokem v řadě se The LEGO Group umístila v žebříčku TOP 10 firem s nejlepší pověstí na světě. Tento rok je The LEGO Group na 2. místě hned za firmou Rolex. Žebříček sestavil Reputation Institute dotazováním veřejnosti v 15 zemích světa. Kostičky LEGO byly časopisem Fortune nazvány „Hračkou století“ a společnost Brand Finance v roce 2017 umístila značku LEGO na 1. místo v žebříčku TOP 10 nejsilnějších značek na světě.

Od roku 2004 byl prezidentem a CEO společnosti The LEGO Group Jørgen Vig Knudstorp. Bali Padda jej v této funkci nahradil 1. 1. 2017. Právě Jørgen Vig Knudstorp bývá označován za muže, který zachránil The LEGO Group. Od doby, kdy v roce 2004 nastoupil do funkce, se mu podařilo The LEGO Group reorganizovat, vyvést z finanční krize a vytvořit z ní úspěšnou společnost v globálním měřítku.

The LEGO Group má sídlo v dánském Billundu a hlavní kanceláře v americkém Enfieldu, anglickém Londýně, čínské Šanghaji a v Singapuru. Celkem 131 značkových LEGO prodejen se nachází v 37 zemích světa. The LEGO Group má 5 výrobních továren, které se nacházejí v Kladně (Česká republika), v Billundu (Dánsko), v Nyíregyházi (Maďarsko) a nově také v Monterrey (Mexiko) a v Jiaxing (Čína).

The LEGO Group se v rámci svého podnikání zaměřuje na 3 základní pilíře zájmu: Děti, planetu a společnost.

3.1.1 Děti

Není překvapením, že prvním z pilířů zájmu společnosti The LEGO Group jsou právě děti. Již samotné poslání společnosti, definované v tzv. LEGO Brand Framework (viz podkapitola 4.3.2), uvádí poslání společnosti The LEGO Group takto: „*inspirovat a rozvíjet stavitele zítřka*“. Jen za rok 2016 se The LEGO Group, LEGO Education a nadace LEGO Foundation pomocí různých aktivit podařilo oslovit více jak 100 miliónů dětí po celém světě. V rámci LEGO Group se nejedná pouze o aktivity, týkající se prodeje LEGO stavebnic, ale také např. o LEGO Club, nově o aplikaci LEGO Life a v budoucnu o LEGO House. V rámci LEGO Education se jedná o aktivity, zaměřené na mateřské školy, základní školy a střední školy. Konečně nadace LEGO Foundation, která ve spolupráci s nadací UNICEF pomáhá ochraňovat práva dětí po celém světě.

LEGO stavebnice

LEGO stavebnice jsou rozřazeny do výrobních řad a výrobkové řady do 5 témat. Např. LEGO Star Wars™ 75105 Millennium Falcon, z hlediska prodeje nejúspěšnější LEGO stavebnice za rok 2016, patří do licencované výrobkové řady LEGO Star Wars™ a spolu s dalšími licencovanými sety LEGO spadá do tématu LEGO Collaboration. Viz obrázek níže.

Obrázek č. 3.1: LEGO témata a výrobkové řady

LEGO Classic
LEGO DUPLO, LEGO Juniors, LEGO Classic, LEGO Creator
LEGO Themes
LEGO City, LEGO NEXO KNIGHTS, LEGO NINJAGO, LEGO Friends, LEGO Elves, LEGO Minifigures
LEGO Advanced
LEGO Technic, LEGO Architecture, LEGO Creator Expert, LEGO MINDSTORMS
LEGO Collaboration
LEGO Star Wars™, LEGO Minecraft™, LEGO Marvel Super Heroes, LEGO DC Comics Super Heroes, LEGO DC Super Hero Girls™, LEGO Disney™
LEGO Education
LEGO Education Build Me Emotions, LEGO Education Early simple Machines, LEGO Education We Do 2.0, LEGO Education simple & powered Machines, LEGO Education renewable Energy, LEGO MINDSTORMS Education

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

LEGO Club

LEGO Club je klub pro fanoušky LEGO ve věku 4 až 13 let. LEGO Club zahrnuje tištěný časopis, digitální obsah a e-mailové zprávy. Klub má v současnosti 5,7 miliónu registrovaných členů po celém světě.

LEGO Life

Nová aplikace LEGO Life je sociální síť, určená pro všechny děti do 13 let. Aplikace jim má být prvním bezpečným průvodcem ve světě digitálních sociálních sítí. Aplikace umožňuje sledovat nejnovější LEGO videa a LEGO klipy, přečíst si nejnovější LEGO zprávy, ale především sdílet a označovat své LEGO výtvořky. Ty lze následně lajkovat a komentovat. Lze zde také sledovat své oblíbené stavitele nebo dokončovat stavitelské a dekorační výzvy a kvízy.

Bezpečnost dětí je přitom prioritou. The LEGO Group vytvořila ve spolupráci s fondem UNICEF svoje vlastní pravidla digitální bezpečnosti dětí pod názvem: Digital Child Safety Policy. Digital Child Safety Policy se týká zaměstnanců The LEGO Group v kontaktu s dětmi online, samotných dětí online a rodičů dětí. Zaměstnanci The LEGO Group jsou povinně proškoleni a kontrolují každý textový příspěvek i příspěvek do galerie. V rámci dětí je sběr jejich dat pro marketingové účely přísně zakázán. Návod pro rodiče, jak hovořit se svými dětmi ohledně bezpečnosti na internetu, je k nalezení na webových stránkách aplikace LEGO Life v sekci: Digitální bezpečnost.

Digital Child Safety Policy se týká nejen aplikace LEGO Life, ale také webových stránek společnosti (18,3 milionů shlédnutí měsíčně), facebookových stránek společnosti (13 milionů uživatelů) a kanálu YouTube (2 miliardy shlédnutí za rok 2016).

LEGO House

28. září 2017 bude v dánském Billundu otevřen tzv. LEGO House. Jedná se o zážitkové centrum o rozloze 12 000 m², které nabídne 6 různých zážitkových zón, 3 restaurace a značkovou LEGO prodejnu. Zážitkové zóny jsou rozděleny na tzv. modré, zelené, červené a žluté zóny. Modré zóny testují logiku v podobě programování robotů a simulátoru plánování měst. Zelené zóny rozvíjí hru s ostatními pomocí sestavování vlastních LEGO figurek a režírování vlastních příběhů. Červené zóny jsou zaměřené na kreativitu v podobě stavění z klasických LEGO kostiček. Žluté zóny se zaměřují na hru s emocemi pomocí sestavení, naskenování a oživení vlastního LEGO modelu.

LEGO Education

LEGO Education je součástí společnosti The LEGO Group. LEGO Education pracuje s pedagogy již přes 35 let. Prostřednictvím získávání vlastních zkušeností z praktického učení se LEGO Education snaží o inspirativní a efektivní výuku. Výukové materiály LEGO Education pokrývají jak humanitní, tak přírodní vědy a jsou rozdělené do třech stupňů pro mateřské školy, základní školy a střední školy. Výukové materiály LEGO Education tvoří stavebnice LEGO System, osnovám odpovídající výukové plány a digitální pomůcky. Součástí je také proškolení učitelů a jejich následná podpora. V Americe využívá LEGO Education pro různé předměty téměř 20 000 škol.

LEGO Foundation

Nadace LEGO Foundation využívá svého 25% podílu vlastnictví společnosti The LEGO Group k financování svých aktivit. Tyto aktivity představují program učení skrze hru v raném dětství, program spojování hry a učení a program učení komunit skrze hru. Cíl všech tří programů je přitom shodný s posláním The LEGO Group, tedy „*inspirovat a rozvíjet stavitele zítřka*“. Od roku 2015 je nadace partnerem fondu UNICEF a pomáhá tak ochraňovat dětská práva, včetně práva na vzdělání a hru v mnoha zemích světa jako např. Iráku, jižní Africe, Mexiku a Ukrajině.

3.1.2 Planeta

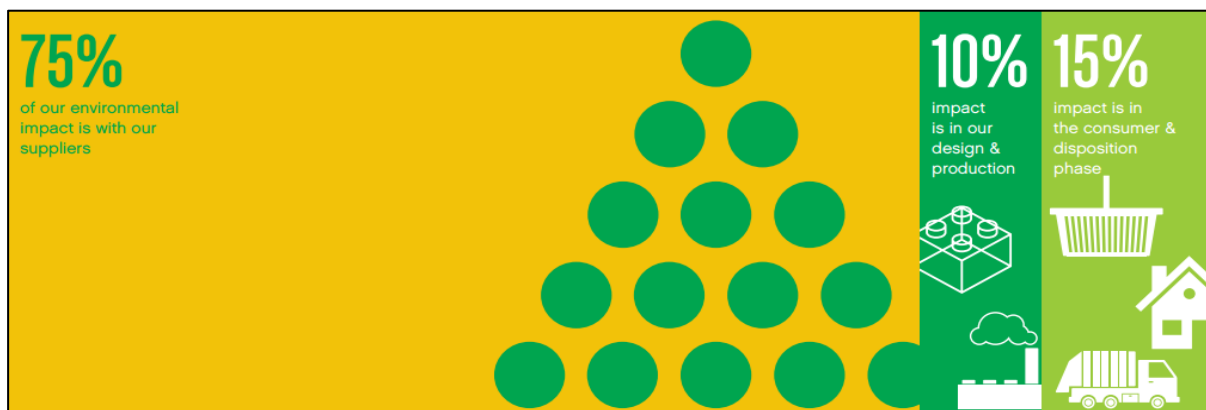
Druhým pilířem zájmu společnosti The LEGO Group je planeta. Pojem Planeta představuje vztah The LEGO Group k životnímu prostředí. Jedná se o společenskou odpovědnost firmy (CSR), kdy cílem společnosti není mít menší dopad na životní prostředí, ale hlavně mít pozitivní dopad (viz podkapitola 4.3.2). Tohoto nelehkého cíle se The LEGO Group snaží postupně dosáhnout pomocí dílčích cílů, zaměřených na snižování emisí, energeticky úspornou výrobu, obnovitelné energie a odpovědné využívání zdrojů.

Emise

The LEGO Group v roce 2015 vypustila do ovzduší 1,1 milion tun CO₂ (neboli 22 g CO₂ na jednu klasickou LEGO kostičku 2x4). Jedná se o 2% pokles v porovnání s předchozím rokem. Pouze 10% těchto emisí přitom tvoří továrny, kanceláře a značkové LEGO prodejny. Zbývajících 90% emisí je vázáno na nákup materiálů, přepravu a distribuci.

Z těchto 90% emisí CO₂ je 75% tvořeno dodavateli The LEGO Group a dalších 15% je vytvářeno při procesu distribuce hotových výrobků z továren přes maloobchodníky až k finálnímu zákazníkovi. V roce 2015 proto započal pilotní projekt s názvem Engage-to-Reduce, který zavazuje více jak 30 dodavatelů The LEGO Group ke společnému snižování emisí CO₂.

Obrázek č. 3.2: Emise CO₂



Zdroj: Interní materiály

Energeticky úsporná výroba

Energeticky úsporná výroba se týká všech 5 továren The LEGO Group. Příkladem může být nákup a následná optimalizace nových lisovacích strojů pro továrnu v dánském Billundu, vytvoření třídící stanice na opravu poškozených palet, která ročně ušetří až 15 000 palet v Monterrey v Mexiku nebo 20 tisíc nainstalovaných solárních panelů na střeše nově otevřené továrny v Jiaxing v Číně.

Obnovitelná energie

The LEGO Group se také snaží o to, aby energie, která pohání továrny, pocházela z obnovitelných zdrojů. Cílem The LEGO Group je již v roce 2020 pokrýt veškerou spotřebu energie z obnovitelných zdrojů. KIRKBI A/S z tohoto důvodu v roce 2015 spolufinancovala pobřežní větrnou farmu Borkum Riffgrund 1 v Německu a v roce 2016 investovala 11,8 miliard korun do rozšíření pobřežní větrné farmy Burbo Bank v Anglii. Spoluvlastnění těchto dvou větrných farem zajistilo v roce 2016 společnosti The LEGO Group 70% pokrytí své energetické spotřeby obnovitelnými zdroji. Balí Padda (CEO společnosti) se na začátku tohoto roku vyjádřil, že očekává dosažení cíle 100% pokrytí energie z obnovitelných zdrojů již v tomto roce.

Odpovědné využívání zdrojů

The LEGO Group vyrábí své obaly 100% z FSC (Forest Stewardship Council) certifikovaného papíru, 93% svého veškerého odpadu recykluje a z toho 100% recykluje odpad z výroby LEGO kostiček. Cílem The LEGO Group je do roku 2030 dosáhnout nulového odpadu a vytvářet LEGO produkty včetně balení pouze z udržitelných materiálů. Za tímto účelem bylo zřízeno Centrum udržitelných materiálů, kde přes 70 zaměstnanců testuje kvalitu, bezpečnost a odolnost prototypů LEGO kostiček vyrobených z udržitelných materiálů.

3.1.3 Společnost

Třetím pilířem zájmu The LEGO Group je společnost. Společnosti se týká tzv. slib pro lidstvo, kde je cílem uspět společnými silami (viz podkapitola 4.3.2). V návaznosti na tento slib klade The LEGO Group velký důraz na péči o své zaměstnance a podporu místních komunit. V rámci péče o zaměstnance se jedná např. o program LEGO Pulse, LEGO Hrací den či aktivity zajišťující bezpečnější práci. V rámci podpory místních komunit probíhá program Local Community Engagement (LCE), který zahrnuje granty, letní tábory a další dobrovolnické aktivity.

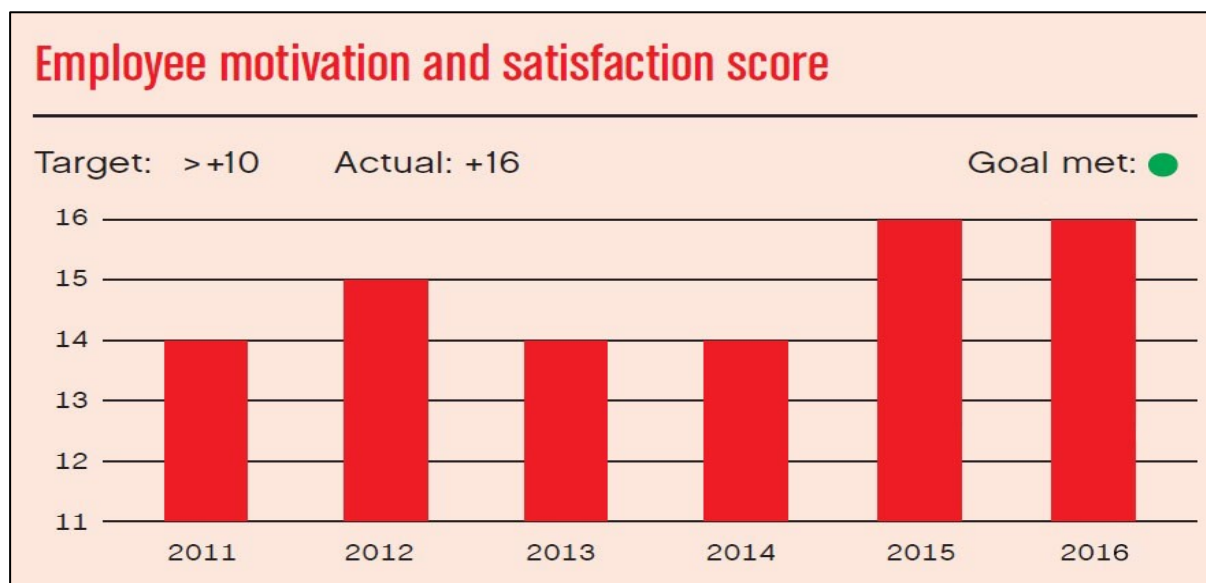
LEGO Pulse

Každoročně se v The LEGO Group koná průzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců, označovaný jako LEGO Pulse. Do průzkumu jsou automaticky zařazeni všichni zaměstnanci The LEGO Group, kteří odpracovali alespoň prvních 8 měsíců v roce. Průzkumu se tak v roce 2016 zúčastnilo 96% zaměstnanců.

Průzkum je outsourcován společností ENNOVA, která jej vyhodnocuje a uveřejňuje vždy v lednu. Celkem tvoří průzkum 54 otázek se škálou od 1 do 10 a je možné jej vyhotovit jak v elektronické, tak v tištěné podobě. Výsledky průzkumu jsou sjednoceny pro celou společnost The LEGO Group a v podobě bodového hodnocení jsou porovnávány s cílovou hranicí.

Níže uvedený graf uvádí konsolidované výsledky průzkumů The LEGO Pulse pro celou společnost The LEGO Group v letech 2011 až 2016. Je možné si povšimnout, že během let 2015 a 2016 došlo ke stagnaci na úrovni 16 bodů, přesto se jedná o překročení plánovaného cíle o 6 bodů a o 16 bodů více, než je průměrný EEI (European Employee Index).

Graf č. 3.1: LEGO Pulse



Zdroj: Interní materiály

LEGO Hrací den

Hrací den představuje čtyřhodinovou hru zaměstnanců The LEGO Group s celkem 4 miliony LEGO kostiček. Hrací den se poprvé uskutečnil 26. srpna 2016. Zúčastnilo se ho 17500 zaměstnanců (z toho 3000 zaměstnanců LEGO Production s.r.o.) v 180 různých místech světa. Hra je zaměřena na řešení problémů, týmovou spolupráci, komunikaci a kreativitu.

Bezpečnější práce

Společnost The LEGO Group se snaží dlouhodobě zlepšovat pracovní podmínky svých zaměstnanců. V roce 2016 se uskutečnilo 16 workshopů týkajícího se duševního zdraví a boje se stresem, úzkostí či depresí. V roce 2015 bylo v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci proškoleny více než 4000 zaměstnanců. V roce 2011 činila míra absence z důvodu zranění 2,1 hodin na 1 milion pracovních hodin. O 5 let později v roce 2016 už činí míra absence z důvodu zranění pouze 1,3 hodin na 1 milion pracovních hodin. V letech 2011 až 2016 tak došlo ke snížení absence v důsledku pracovních zranění o 38%.

Local Community Engagement (LCE)

LCE je program, založený v roce 2014 ve spolupráci s nadací LEGO Foundation. Cílem programu LCE je zapojit zaměstnance The LEGO Group do dobrovolnických aktivit a podpořit tak místní komunity v zemích, kde má společnost The LEGO Group dostatečnou přítomnost. V roce 2016 tvořil LCE program tisíce LEGO dobrovolníků, kteří se zúčastnili 180 akcí ve 20 zemích a oslovili tak více než 100 000 dětí po celém světě.

Program LCE se skládá z velkého množství aktivit a dalších programů. Kromě pořádání letních táborů v USA, Dánsku a Číně je důležité zmínit program Build the Change a grant Learning through play.

Build the Change

Neziskový program Build the Change byl zahájen v roce 2007 jako spolupráce The LEGO Group s místními muzei. Dnes se jedná o souhrn akcí, které mají za cíl umožnit dětem postavit pomocí LEGO kostiček vysněnou školu, čtvrť či město. V roce 2016 proběhlo v rámci programu celkem 16 akcí a zúčastnilo se přes 65 tisíc dětí z celého světa. V roce 2015 proběhla jedna z akcí programu také v Kladně, kde děti z LEGO kostiček postavily vizi města Kladno v roce 2030.

Learning through play

Learning through play funguje jako grant pro školy a školky. Zájemci mohou přihlásit své nápady, jak učit děti hravější formou a ucházet se o finanční podporu. V české republice z 43 žádostí tento grant získaly 3 školy a 1 školka v roce 2015 a 7 škol v roce 2016. Viz podkapitola 3.2.2.

3.2 LEGO Production s.r.o.

Do obchodního rejstříku je od roku 2000 kladenská továrna zapsána jako společnost s ručením omezeným pod názvem LEGO Production s.r.o. Od 8. prosince 2016 je jednatelkou Henriette Enggård Aalbæk.

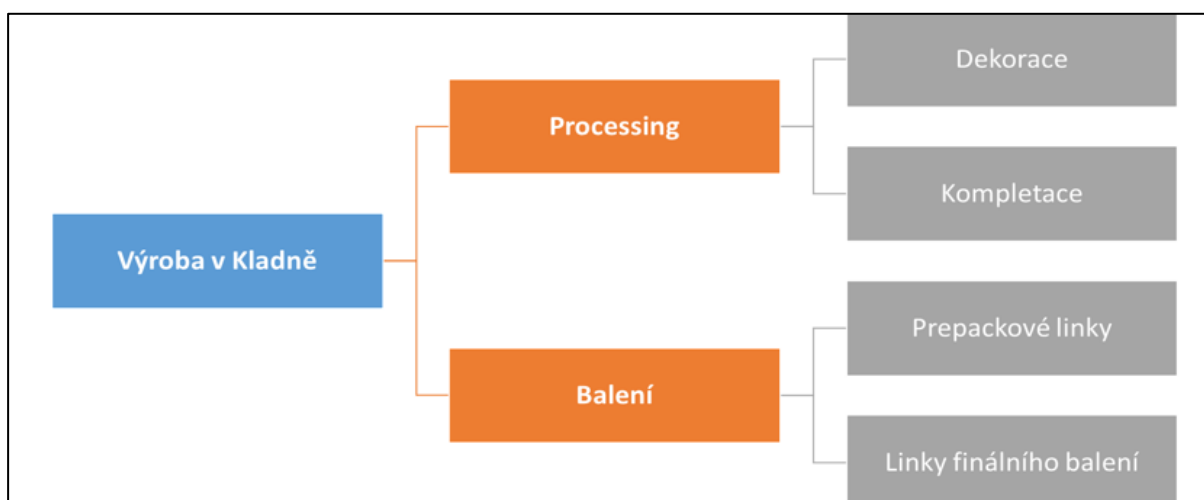
V březnu roce 2000 se v kladenské průmyslové zóně Kladno-jih otevřela budova A. Její první aktivitou byla výroba modelů pro marketing. V průběhu let dochází k dalšímu rozšiřování výrobních prostor a v současnosti tvoří areál budovy A, B, C a D. První automatický zakladačový sklad byl postaven v roce 2010, druhý v roce 2013 a třetí, nejnovější v roce 2016. Rozloha kladenské továrny činí 140 000 m².

Jednotlivé budovy jsou šetrné k životnímu prostředí, například mají zesílenou izolaci, úsporné osvětlení, střešní clony a dešťová voda je využívána pro sanitární účely. Areál také zahrnuje odpočinkové místnosti, fitness (pilates, power jóga a FitDance), masážní studio, kryté parkoviště, venkovní relaxační prostory i sportoviště (tenis, volejbal, fotbal, basketbal).

3.2.1 Výroba

LEGO Production s.r.o. není továrna na výrobu LEGO kostiček a LEGO minifigurek. Ty se lisují v továrně v dánském Billundu a následně jsou převezeny do Kladna. Zde jsou uloženy do automatizovaných zakladačových skladů s celkovou kapacitou 200 km úložných prostor pro 360 000 skladovacích boxů. V budovách A, B a C následně dochází k processingu a balení. Processing zahrnuje dekoraci a kompletaci. Balení zahrnuje prepackové linky a linky finálního balení, viz obrázek.

Obrázek č. 3.3: Výroba v Kladně



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

Processing

Tato fáze výroby zahrnuje dekoraci a kompletaci vylisovaných elementů. Provádí se denně pro 2 milióny dílků na více než 70 linkách ve dvou výrobních halách.

Dekorace

Dekorace zahrnuje barvení LEGO kostiček a LEGO minifigurek. Jedná se např. o barvení košil, kravat, kalhot nebo tváří minifigurek, srsti a peří zvířat nebo o barvení oken kokpitů, slunečníků apod.

V rámci barvení se využívá technika tamponového tisku. Jedná se o přenášení barvy z připraveného vzoru laserem na klišé a odtud pomocí silikonových tamponů na zpracované LEGO kostičky a LEGO minifigurky.

Kompletace

Některé malé dílky lze ve stavebnici LEGO nalézt již strojově zkompletované. Typickým příkladem je připojení rukou a paží k trupu LEGO minifigurky. Minifigurková linka zvládne vyrobit až 25 000 jednotek za hodinu. V roce 2013 přišlo na svět v rámci celé The LEGO Group 500 milionů nových minifigurek. Celkově bylo vyrobeno už více než 5 miliard minifigurek, které tak tvoří druhou nejpočetnější skupinu obyvatel naší planety.

Balení

Balení stavebnic LEGO probíhá ve dvou krocích. Dílky stavebnice se nejdříve zabalí do sáčků (tzv. prepacků), a až poté do krabic. Tato metoda umožňuje zajistit, aby v každé krabici byl správný počet dílků. Výhodou pro děti je také to, že je sestavování stavebnic jednodušší, protože některé sáčky jsou očíslované podle pořadí, ve kterém mají být použity.

Prepackové linky

Dílky jsou při balení do sáčků průběžně kontrolovány pomocí vah. Tím je zajištěno, že každý sáček před svařením obsahuje správné množství dílků. Nadbytečné malé dílky jsou do sáčků vkládány úmyslně. Vzhledem k jejich malé velikosti a nízké hmotnosti je tak zamezeno riziku, že některé budou v sáčku chybět.

Linky finálního balení

Sáčky jsou následně zabalené do krabic spolu s návodem sestavení, většími dílky, samolepkami apod. I zde se ke kontrole množství využívají váhy. Nejvíce napilno je v předvánočním období, kdy továrnu opouští na 2,5 milionu stavebnic týdně.

Zabalené stavebnice se převážejí do centrálního distribučního centra v Jirnech u Prahy, které má rozlohu přes 100 tisíc m². Odtud jsou stavebnice rozslány do obchodů v Africe, Asii, a především v Evropě.

Modelářské centrum

Modelářské centrum je umístěné v budově D a spadá pod oddělení SMCD MP (Shopper Marketing Channel Development Model Production). Zhruba 2500 zaměstnanců zde vytváří modely pro značkové LEGO prodejny, Legolandy a nyní také pro LEGO House. Příkladem může být 18 metrů vysoký model rakety pro hračkárství Hamleys v obchodním centru Lubjanka v Moskvě. Největší LEGO model na světě byl vyroben právě zde v kladenském modelářském centru. Jedná se o repliku stíhačky X-Wing Starfighter ze Star Wars™ v poměru 1:1. Model je sestaven z více než 5 milionů LEGO kostiček a 32 modelářů na něm strávilo více než 17000 hodin. Model byl poprvé představen veřejnosti v centru Time Square v New Yorku roku 2013.

Obrázek č. 3.4: LEGO X-Wing Starfighter



Zdroj: www.gizmodo.com

3.2.2 Společnost

LEGO Production s.r.o. má v rámci programu Local Community Engagement (LCE) široké portfolio grantů, projektů, workshopů a dalších dobrovolnických aktivit pro děti. Jejich stručný výčet za rok 2015 je možné nalézt níže.

Grant Learning through play pro školy a školky na Kladensku

- ZŠ Moskevská: Matematika hrou
- ZŠ Bez hranic: Objevitelské cesty v oceánu slov aneb kniha jako kompas
- ZŠ Kamenné Žehrovice: Podpora technického vzdělávání, myšlení a zručnosti
- MŠ Velké Přítočno: Dopravní hřiště

Projekty na podporu znevýhodněných dětí

- Dětský domov Ledce: Volnočasové aktivity pro děti
- MŠ Speciální Kladno: Vytvoření interaktivní písčové plochy
- Dětský rehabilitační stacionář Zvonek: Nákup pomůcek pro vzdělávání dětí předškolního věku
- Korálek-ZŠ praktická, ZŠ speciální a MŠ, Kladno: Zahradní prvky pro hru a relaxaci

Veřejný prostor jako inspirativní místo pro děti

- Dětské hřiště Buštěhrad: Vybudování nového dětského hřiště v lokalitě Ořešín
- Dětské hřiště Stehelčevy: Oprava prvků dětského hřiště a doplnění nových instalací
- Sládečkovo vlastivědné muzeum v Kladně: Inovace programu „*Cesta do středověku*“
- Chance 4 Children: Distribuce LEGO Kostiček do nemocnice a dětských domovů

Play agents a workshopy Dobře si hrát

- Workshopy jsou určeny pro všechny, kdo se chtějí o hraní s LEGO kostičkami dozvědět více a získat inspiraci pro společné aktivity s dětmi. Jedná se také o herní akce ve školách a školkách.

Darované stavebnice a kartony se směsí kostek

- Celkem 11333 kusů stavebnic LEGO bylo darováno školám, školám, nadaci Chance 4 Children, nadačnímu fondu Kapka Naděje, klokánkům a dětským domovům.
- Celkem 470 kusů kartonů se směsí LEGO kostiček (tzv. Charity Boxů) bylo darováno školám a školkám.

4 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIAZCI

Tato kapitola má za cíl zhodnotit současný systém hodnocení zaměstnanců v LEGO Production s.r.o. První část této kapitoly je proto věnována popisu současného systému hodnocení zaměstnanců. Druhá část je zaměřena na zpracování výsledků dotazníkového šetření a vyvození závěrů, které poslouží jako podklad pro kapitolu 5.

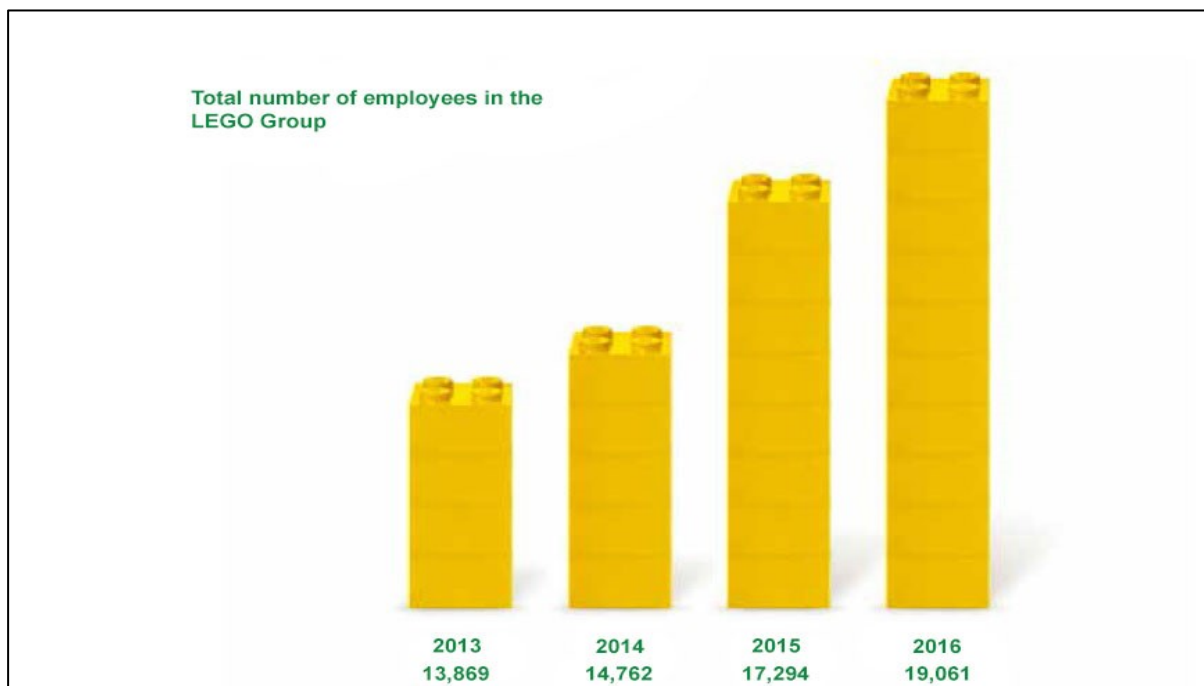
První část této kapitoly má následující strukturu. Podkapitola 4.1 z celkového počtu zaměstnanců The LEGO Group konkretizuje zaměstnance LEGO Production s.r.o. a následně popíše tzv. bílé límečky, což je cílová skupina respondentů pro následné dotazníkové šetření, Podkapitola 4.2 je zaměřena na popis oddělení řízení lidských zdrojů v LEGO Production s.r.o. Podkapitoly 4.3, 4.4 a 4.5 popisují současný systém hodnocení zaměstnanců. Konec první části této kapitoly je označen podkapitolou 4.6, což je individuální rozvojový plán, který je navázán na systém hodnocení zaměstnanců.

Druhá část této kapitoly je zaměřena na dotazníkové šetření. Podkapitola 4.7 popisuje způsob, jakým bylo dotazníkové šetření provedeno a podkapitola 4.7.1 interpretuje výsledky dotazníkového šetření slovně i graficky.

4.1 Zaměstnanci

V roce 2016 měla společnost The LEGO Group 19061 zaměstnanců, což je o 1767 zaměstnanců více než v roce 2015 a o 5192 zaměstnanců více než v roce 2013. Z toho tvoří 17944 zaměstnanců se smlouvou na dobu určitou a 11117 zaměstnanců se smlouvou na dobu neurčitou. V rámci zaměstnanců se smlouvou na dobu neurčitou je zaměstnáno 16008 zaměstnanců na plný úvazek a 1936 zaměstnanců na částečný úvazek.

Graf č. 4.1: Celkový počet zaměstnanců The LEGO Group



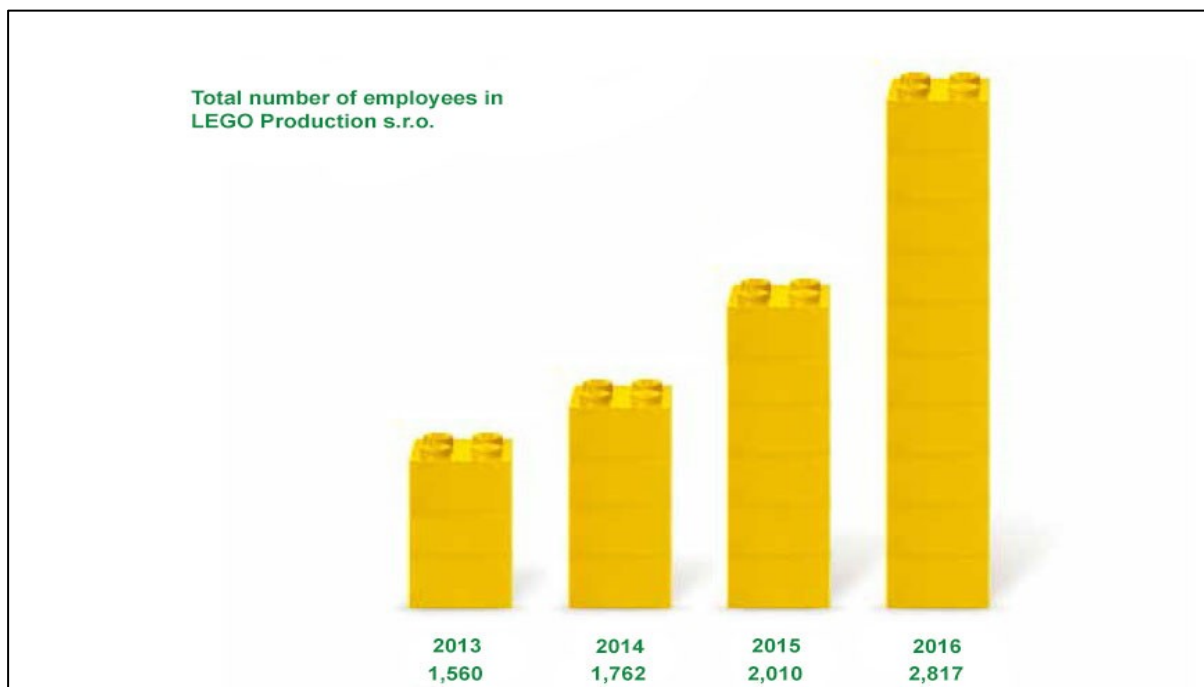
Zdroj: Interní materiály

Rozložení mužů a žen v The LEGO Group je celkově rovnoměrné 8618 (45%) tvoří ženy a 10443 (55%) tvoří muži. Naopak nerovnoměrné je rozložení mužů a žen v TOP managementu, kde je ze 114 zaměstnanců pouze 32 žen (28%) a 82 mužů (72%). Střední management tvoří 663 zaměstnanců, z toho 232 žen a 431 mužů a management první linie tvoří 3203 zaměstnanců z toho 1338 žen a 1865 mužů. Ostatní pozice tvoří 15081 zaměstnanců z toho 7016 žen a 8065 mužů. Cílem The LEGO Group je mít vyvážené složení mužů a žen na všech úrovních společnosti do roku 2032.

Z celkového počtu 19061 zaměstnanců The LEGO Group pracuje v Evropě 11734 zaměstnanců. V České republice pracuje v rámci LEGO Production s.r.o. celkem 2 817 zaměstnanců, což je 24% z celkového počtu zaměstnanců pracujících v Evropě a necelých 15% procent z celkového počtu zaměstnanců The LEGO Group.

LEGO Production s.r.o. na konci roku 2016, resp. na začátku roku 2017, zaměstnává celkem 2 817 zaměstnanců (z toho 112 žen na mateřské dovolené), což je o 804 zaměstnanců více než v roce 2015 a o 1257 zaměstnanců více než v roce 2013.

Graf č. 4.2: Celkový počet zaměstnanců LEGO Production s.r.o.



Zdroj: Interní materiály

LEGO Production s.r.o. rozděluje své zaměstnance na nemanuální a manuální pracovníky, tedy na tzv. bílé a modré límečky. Bílé límečky v současnosti tvoří 461 zaměstnanců (16%) a modré límečky tvoří 2356 zaměstnanců (84%). Bílé límečky jsou cílovou skupinou respondentů v dotazníkovém šetření (viz kapitola 4.7) a zahrnují pozice TOP managementu, středního managementu a managementu první linie. Konkrétně se jedná o tyto oddělení:

- PO&D
- BSO
- Nákup
- IT
- Kvalita
- Dodavatelská kvalita
- R&D
- Lokální Engineering
- Údržba
- Správa budov
- Výroba
- Podnikové finance

- Plánování & Logistika
- Právní oddělení
- Corporate Security

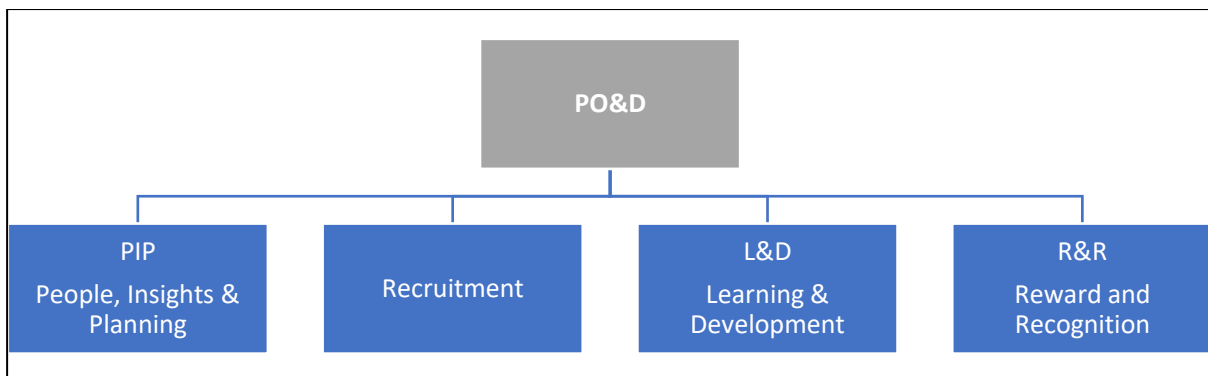
4.2 Řízení lidských zdrojů

Do poloviny roku 2016 mělo LEGO Production s.r.o. klasické HR oddělení, které tvořilo 6 větších pododdělení, 25 zaměstnanců a 1 HR ředitelku. Toto HR oddělení v současnosti nahradilo samostatné oddělení BSO a oddělení PO&D.

BSO je zkratka pro Business Service Operations. Kladenské oddělení BSO spolu s oddělením BSO v Monterrey v Mexiku a BSO v Singapuru vytváří síť sdílených finančních a HR služeb pro celou The LEGO Group, respektive pro všechny její pobočky po celém světě. Kladenské BSO je odpovědné za regiony: Evropa, Blízký východ a Afrika pod zkratkou EMEA (Europe, the Middle East and Africa). To znamená, že např. veškerou mzdovou agendu, školení a informace o zaměstnancích těchto regionů zpracovává a uchovává kladenské BSO. Využíván je podnikový informační systém SAP. Ředitelem kladenské části BSO je Lars Schiøler Andersen. Očekává se, že do konce roku 2018 vytvoří kladenské BSO až 200 nových pracovních míst.

PO&D je zkratka pro People, Operations & Development. Jedná se o oddělení, které se rozkládá na 4 pododdělení, a to na pododdělení PIP (People, Insights & Planning), které analyzuje a plánuje lidské zdroje do budoucna, pododdělení Recruitment, které se specializuje na nábor zaměstnanců, pododdělení L&D (Learning & Development), které se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců a pododdělení R&R (Reward and Recognition), které se zabývá motivací a odměňováním zaměstnanců jak v peněžní, tak v nepeněžní podobě. Viz obrázek. Ředitelkou PO&D je Zuzana Chapmanová.

Obrázek č. 4.1: Organizační struktura oddělení PO&D



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

4.3 Performance Management Program (PMP)

Performance Management Program, dále pouze PMP je kontinuální proces plnění KPIs. V rámci LEGO Production s.r.o. probíhá nepřetržitě ve formě neformálních průběžných rozhovorů, zpravidla na týdenní bázi, mezi vedoucím týmu a jeho členy.

PMP se snaží dosáhnout stanovených KPIs pomocí tzv. COT neboli Critical Operating Tasks. COT představují konkrétní úkoly a činnosti, které je potřeba vykonat k dosažení požadované úrovně KPIs. COT se mohou měnit v návaznosti na vývoji situace, KPIs nikoliv.

Existují 3 úrovně KPIs: Group KPIs (skupinové KPIs), Shared KPIs (sdílené KPIs) a Individual KPIs (individuální KPIs). Tyto úrovně se pyramidovitě rozkládají a jsou provázány se strategií společnosti. Group KPIs jsou definované v tzv. Strategy Deployment Matrix pro celou společnost The LEGO Group. Shared KPIs jsou pro konkrétní oddělení k nalezení v TIP (Tactical Implementation Plan). Individual KPIs se týkají konkrétního zaměstnance The LEGO Group, potažmo LEGO Production s.r.o. a jsou uchovávány v programu SAP, kde je stanovena jejich požadovaná hodnota a také současný průběh jejich plnění. Dosahování KPIs se vyhodnocuje za období 12 měsíců, vždy od března do března.

V LEGO Production s.r.o. se pro stanovení nárokové mzdové složky používá software IPE (International Positioning Evaluation) od firmy Mercer. Na základě plnění KPIs mají bílé límečky možnost dosáhnout také nenárokové mzdové složky. Jedná se o bonusy ve výši 10%, 15% či 25% z ročního příjmu.

Jak je z přechozích odstavců patrné, KPIs jsou přímo navázány na strategii společnosti. Rámcovou celofiremní strategií, která udává směr společnosti The LEGO Group, je tzv. LEGO Brand Framework, viz kapitola 4.3.1. Ta definuje poslání, vizi a hodnoty společnosti. Na ní je navázána Strategy Deployment Matrix, kterou vypracovává TOP management a která definuje strategické cíle The LEGO Group na dalších 3 až 5 let. Tyto cíle jsou rozloženy na jednotlivé kritické aktivity pro konkrétní roky, viz příloha č. 1. Na Strategy Deployment Matrix navazuje TIP (Tactical Implementation Plan), který rozpracovává kritické aktivity ze Strategy Deployment Matrix na konkrétní aktivity, které mají být v rámci daného oddělení v jednotlivých měsících vykonány, viz příloha č 2.

4.3.1 LEGO Brand Framework

Rámcovou celofiremní strategií, která udává směr společnosti The LEGO Group je tzv. LEGO Brand Framework. LEGO Brand Framework definuje poslání, vizi, sliby, motto a hodnoty The LEGO Group v přehledné tabulce, která je uvedena níže. The LEGO Group zde definovala své poslání neboli důvod, proč existuje, a to následovně: Inspirovat a rozvíjet stavitele zítřka, přičemž staviteli zítřka jsou myšlené všechny děti na světě.

Vize neboli kam společnost směřuje do budoucna, zní následovně: Globalizovat a inovovat LEGO System in Play. Na tuto vizi je navázána současná strategie The LEGO Group. Strategií The LEGO Group je pokračovat v globalizaci a inovaci systému LEGO Systém in Play prostřednictvím udržení obchodní a výrobní dynamiky, rozšiřováním přítomnosti ve světě, posílení digitalizace a vytvářením organizace budoucnosti.

Hodnotová nabídka neboli proč by si měl zákazník koupit LEGO výrobek, je v rámci The LEGO Group vyjádřena v podobě tzv. 4 slibů. Jedná se o slib pro hru, slib světu, slib pro partnery a slib pro lidstvo. Slib pro hru se týká rozvíjení kreativity a tvořivosti dětí ve věku 1,5 až 11 let v podobě radosti ze stavění. Slib světu znamená nejen mít menší dopad na životní prostředí, ale hlavně mít pozitivní dopad, tj. pokud by The LEGO Group přestala existovat, společnost by ji postrádala. Slib pro partnery znamená spoluvytváření hodnot nejen s maloobchodníky, ale také se svými dodavateli a licenčními partnery (partnery duševního vlastnictví). Slib pro lidstvo se zaměřuje na vytvoření rodinné firemní kultury na základě šesti hodnot uvedených níže. Díky tomu může The LEGO Group uspět společnými silami a stát se dlouhodobě stabilní společností.

Motto: „*Jen to nejlepší je dost dobré*“ stvořil pro svého otce Godtfred Kirk Christiansen (syn zakladatele The LEGO Group) v roce 1936. Od té doby je nedílnou součástí The LEGO Group, týká se nejen kvality výrobků, ale také např. řízení lidských zdrojů.

Šesti základními hodnotami The LEGO Group jsou představivost, tvořivost, zábava, učení, péče a kvalita.

Obrázek č. 4.2: *LEGO Brand Framework*

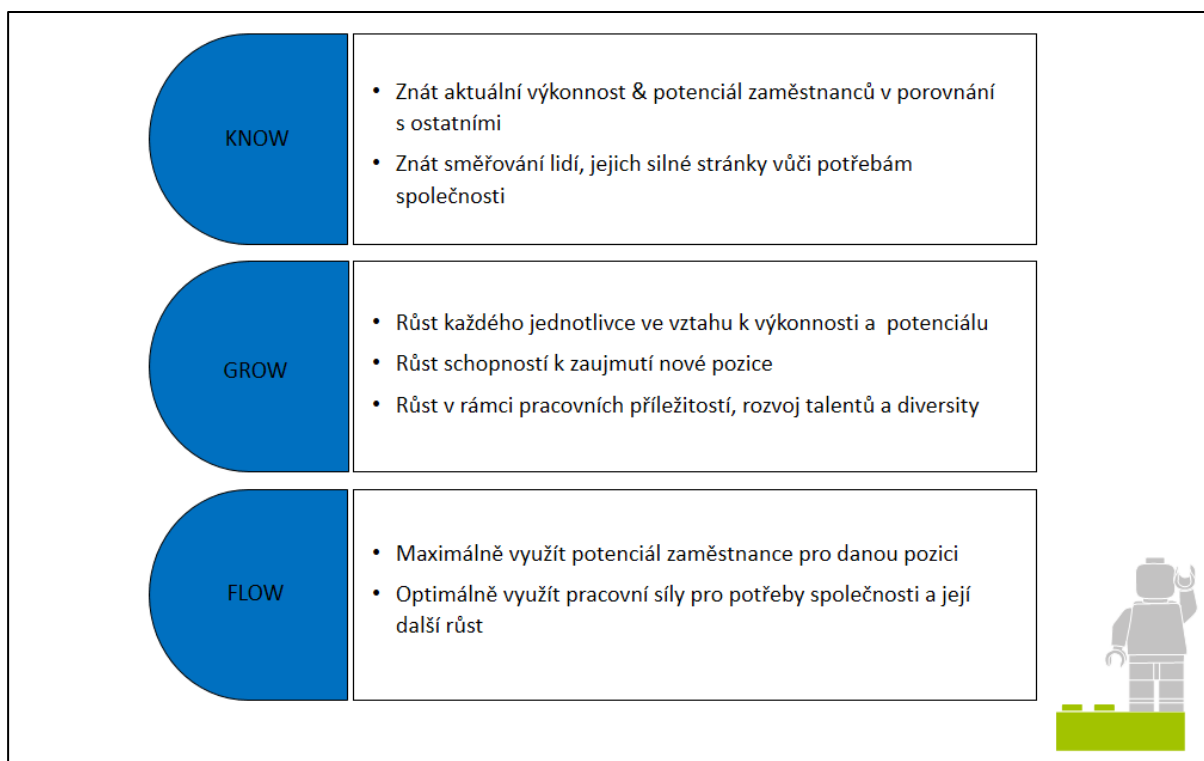
Poslání	Inspirovat a rozvíjet stavitele zítřka	
Vize	Globalizovat a inovovat LEGO System in Play	
Sliby	Slib pro hru Radost ze stavění. Hrodost z výtvorů	Slib pro partnery spoluvytváření hodnot
	Slib světu Pozitivní dopad	Slib pro lidstvo Uspět společnými silami
Motto	Jen to nejlepší je dost dobré	
Hodnoty	Představivost - Tvořivost - Zábava - Učení - Péče - Kvalita	

Zdroj: Interní materiály

4.4 People Review Process (PRP)

People Review Process (dále pouze PRP) představuje proces hodnocení zaměstnanců v LEGO Production s.r.o. Na rozdíl od PMP probíhá jen jednou ročně a je prováděn pomocí matice PRP. Cíle PRP jsou definovány pomoví tzv. Know-Grow-Flow principu (viz obrázek).

Obrázek č. 4.3.: *Cíle PRP*

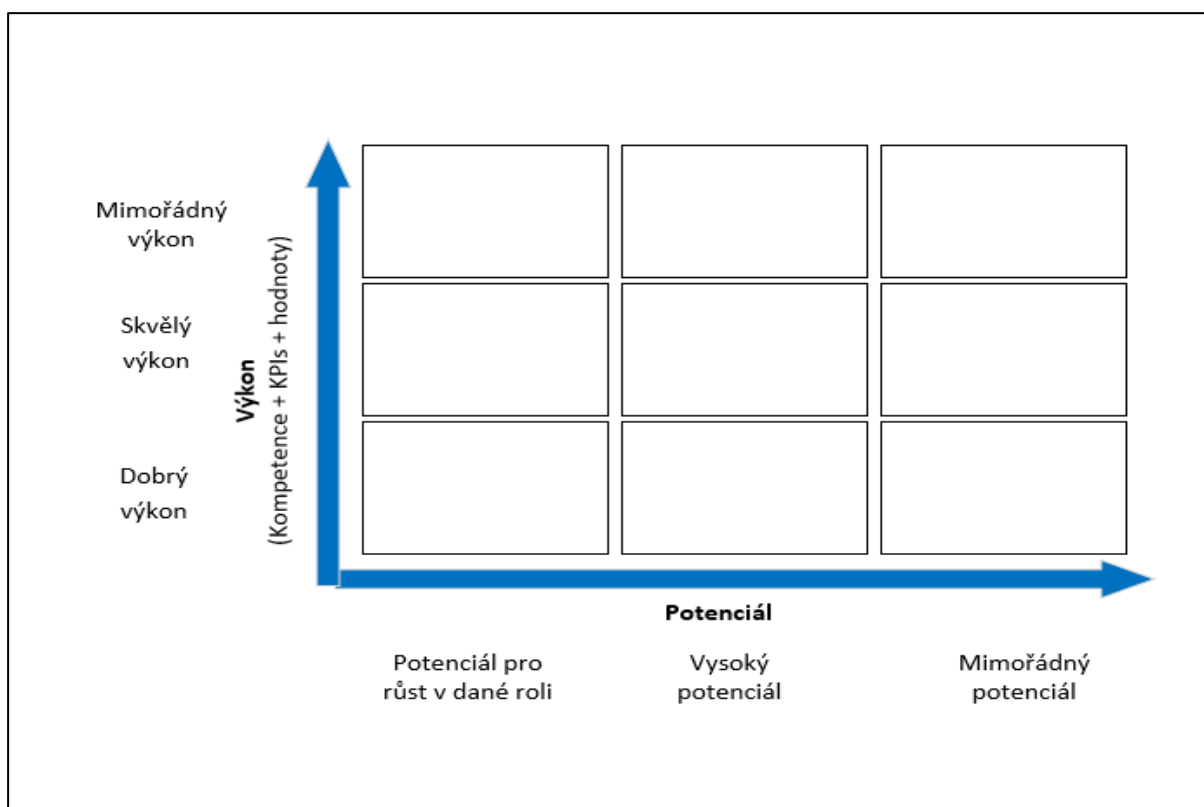


Zdroj: Interní materiály

Zhodnocení pracovního výkonu zaměstnance probíhá v rámci matice PRP pomocí tzv. potenciálu a výkonu, potenciál se nachází na ose X a výkon na ose Y (viz obrázek).

Matice PRP pomáhá identifikovat talenty a zaměstnance, zralé pro povýšení. Ti se nacházejí v pravém horním rohu matice, tj. prokazují kombinaci mimořádného výkonu a mimořádného potenciálu. Těchto zaměstnanců může být z celkového počtu max. 20%. Také jsou identifikováni zaměstnanci v levém dolním rohu matice, tedy zaměstnanci s dobrým výkonem a potenciálem pro růst v dané roli. Typicky se jedná o nové zaměstnance. V krajním případě se také může stát, že se zaměstnanec ocitne mimo matici. V takovém případě je nutné sestavit spolu se zaměstnancem akční plán, který bude obsahovat konkrétní aktivity pro zvýšení výkonnosti a potenciálu.

Obrázek č. 4.4: Matice PRP



Zdroj: Interní materiály

Výkon

Výkon je hodnocen nikoliv podle emocí či odhadů, ale na základě důkazů. Ty zahrnují plnění KPIs, prokázané chování v souladu s LEGO hodnotami a prokázané úrovně kompetencí. KPIs a LEGO hodnoty byly popsány v předchozích kapitolách. Pro prokázání úrovně kompetencí je využíván tzv. LEGO Competency framework, který je podrobněji popsán v podkapitole 4.4.1.

Potenciál

Potenciál je definován na základě kompetencí, schopnosti učit se a ambicí. Kompetence zahrnují Strategic orientation, Collaboration a Result orientation. Schopnost učit se se skládá z ochoty učit (willingness to learn) a z připravenosti na změny (change readiness). Ambice představují energii a drive (Energy and drive) a životní rozhodnutí a hodnoty (Life-choice & values). Tyto jsou specifikovány v následující tabulce.

Tabulka č. 4.1: Definice potenciálu

Kompetence	
Strategic orientation	<ul style="list-style-type: none">• Myslí za hranice vlastního pole působnosti a má na věci holastický pohled• Dívá se na věci v obchodním kontextu a z dlouhodobého časového hlediska• Je schopen aktivně přizpůsobit strategii a organizační set-up v dynamickém obchodním kontextu
Collaboration	<ul style="list-style-type: none">• Aktivně zapojuje ostatní a mobilizuje je k plnění úkolů• Je schopen dobře spolupracovat s ostatními a vítá diverzitu• V případě potřeby je schopen přijmout a využít různá stanoviska• Je týmovým hráčem, posiluje důvěru, otevřenost a má týmového ducha
Result orientation	<ul style="list-style-type: none">• Tvrdě pracuje, aby přinesl výsledky a pracuje nad rámec toho co se očekává od ostatních• Má silnou touhu dosahovat udržitelných výsledků a neustále zvyšovat výkonnost• Projevuje styl myšlení vítězů a snaží se dělat věci co nejlépe. Není nikdy spokojen
Schopnost učit se	
Willingness to learn	<ul style="list-style-type: none">• Aktivně vyhledává nové příležitosti učit se• Má upřímný zájem učit se a růst• Pečlivě naslouchá a je ochoten poskytnout zpětnou vazbu
Change readiness	<ul style="list-style-type: none">• Je zvědavý a připravený dělat věci novým způsobem• Je flexibilní• Navrhuje a prosazuje změny
Ambice	
Energy and drive	<ul style="list-style-type: none">• Demonstruje iniciativu, nadšení a odhodlání• Ukazuje odhodlání a engagement• Je energický a dodává energii ostatním• Je stále „hladový“
Life-choice & values	<ul style="list-style-type: none">• Je mezinárodně mobilní nebo otevřen novým možnostem napříč funkcemi• Ví, co je potřeba udělat, aby byl v práci úspěšný a je schopen obětí, aby dosáhl výsledků• Veškeré životní volby, které brání v uvolnění plného potenciálu

Zdroj: Interní materiály

Kalibrace

Po vyhodnocení matice PRP dochází ke kalibraci hodnocení. Kalibrace hodnocení má v praxi podobu schůzky, kde se sejde kolem 30 manažerů s hodnocením svých podřízených zaměstnanců. Diskuze je zaměřena především na rozdílné názory jednotlivých manažerů na hodnocení konkrétního zaměstnance. Cílem této diskuze je dosažení konsenzu manažerů na hodnocení pracovního výkonu všech předmětných zaměstnanců. Výsledný formulář PRP je k nalezení v příloze č. 3.

4.4.1 LEGO Competency Framework

LEGO Competency Framework je kompetenční model využívaný v LEGO Production s.r.o. Kompetenční model obsahuje popis výkonu a konkretizuje takové chování, které se od zaměstnance na dané pozici očekává. LEGO Competency Framework představuje matici o 8 klíčových kompetencích, kde každá klíčová kompetence má definováno celkem 7 možných úrovní, viz příloha č. 4. Jednotlivé klíčové kompetence jsou uvedeny níže:

- Result orientation
- Strategy orientation
- Innovation
- Customer focused and consumer driven
- Collaboration
- People development
- Team leadership
- Functional expertise

Result orientation představuje oblast, definovanou jako řízení výsledků a usilování o neustálé zlepšování. Na nejnižším stupni se jedná o plnění svěřených úkolů. Nároky se postupně zvyšují přes konstantní dosahování vysokého výkonu až k dosahování nejlepšího výkonu v dané kategorii a potažmo predefinování měřítek v celém odvětví.

Strategy orientation představuje oblast, definovanou jako stanovení směru, myšlení za hranice vlastního pole působnosti a tzv. spojování teček k pochopení možných důsledků. Na nejnižším stupni se jedná o pochopení momentálních problémů. Nároky se postupně zvyšují přes definování strategie pro vlastní pole působnosti až k vytváření účinné celofiremní strategie a potažmo k predefinování celého odvětví.

Innovation představuje oblast, definovanou jako přetavení nových poznatků a nápadů do řešení. Na nejnižším stupni se jedná o uvědomění si bezprostředních příležitostí pro zlepšení

na základě nových poznatků a nápadů. Nároky se postupně zvyšují přes vytváření takových struktur, kde se přirozeně vyskytují inovace až k vytváření inovační kultury, která predefinovala celé odvětví.

Customer focused and consumer driven představuje oblast, definovanou jako poznání a pochopení potřeb zákazníka i spotřebitele a jednání v souladu s nimi. Na nejnižším stupni se jedná o poskytování služeb, které zákazníci a spotřebitelé potřebují. Nároky se postupně zvyšují přes očekávání potřeb zákazníka a spotřebitele a jednání v souladu s nimi až k predefinování odvětví a průkopnictví nových způsobů, jak být customer focused and consumer driven.

Collaboration představuje oblast, definovanou jako efektivní spolupráci s ostatními a přístup týmového hráče. Na nejnižším stupni se jedná o poskytování konstruktivních odpovědí kolegům. Nároky se postupně zvyšují přes proaktivní vytváření kultury, založené na spolupráci až k vytváření transformačních partnerství.

People development představuje oblast, definovanou jako povzbuzování k individuálnímu růstu a podporu rozvoje organizačních schopností. Na nejnižším stupni se jedná o poskytnutí rozvoje druhým. Nároky se postupně zvyšují přes poskytnutí rámce strukturovaných aktivit, které umožňují rozvoj až k rozvíjení a udržování kultury učení v rámci celé organizace.

Team leadership představuje oblast, definovanou jako systematické vytváření vysoce výkonných týmů, které se učí od sebe navzájem a uspějí společnými silami. Na nejnižším stupni se jedná o dosahování výsledků pomocí týmového výkonu. Nároky se postupně zvyšují přes poskytování podmínek pro růst a výkon týmu až k prozkoumávání a očekávání požadavků pro dlouhodobé zdraví organizace.

Functional expertise představuje oblast, definovanou jako využívání odborných znalostí k dosahování výsledků a sdílení znalostí. Na nejnižším stupni se jedná o základní znalost funkční působnosti. Nároky se postupně zvyšují přes rozvinutí obchodních odborných znalostí až k přispívání k rozšíření obchodní perspektivy.

Různý způsob kombinací úrovní jednotlivých klíčových kompetencí v rámci kompetenčního modelu představuje způsob, jakým jsou definované všechny pozice v LEGO Production s.r.o. Přestože struktura jednotlivých kompetencí se pro jednotlivé pozice výrazně mění (tj. zpravidla nižší úrovně kompetencí na nižších pozicích a vyšší úrovně na vyšších pozicích), celkový počet 8 klíčových kompetencí se nemění.

4.5 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor probíhá v LEGO Production s.r.o. jednou ročně a následuje po PRP. Účastní se jej hodnocený zaměstnanec a jeho přímý nadřízený, popř. vedoucí týmu v roli hodnotícího. Přímý nadřízený vede s hodnoceným zaměstnancem dialog, který je v první části hodnotícího rozhovoru zaměřen na zhodnocení pracovního výkonu zaměstnance za uplynulé období na základě výsledků PRP a plnění KPIs, popř. také na základě vyžádané zpětné vazby od kolegů, dodavatelů a dalších stakeholderů. Druhá část hodnotícího rozhovoru je zaměřená na Individual Development Plan (IDP), zde je přímý nadřízený v roli kouče a naslouchá a radí zaměstnanci. IDP je podrobněji popsán níže.

4.6 Individual Development Plan (IDP)

Individual Development Plan (IDP) je individuální rozvojový plán pro zaměstnance LEGO Production s.r.o. V rámci IDP se zaměstnanci rozhodují o svých dlouhodobých a krátkodobých cílech rozvoje. Dlouhodobé cíle se mohou týkat např. posunu na vyšší pozici a z časového hlediska se tak jedná o plán na 2 a více let. Krátkodobé cíle naopak představují konkrétní činnosti např. v horizontu několika týdnů. V rámci stanovování cílů IDP tedy rozhodují samotní zaměstnanci, manažeři jsou zde v roli kouče a radí zaměstnanci, jak nejlépe rozvíjet jeho silné stránky.

Na IDP je navázáno vzdělávání. LEGO Production s.r.o. využívá princip učení 70/20/10, kde převažuje učení se z vlastní zkušenosti. Ze 70% je zastoupeno vzdělávání na pracovišti neboli tzv. On the Job Training v podobě pověření úkoly. Na ten navazuje učení od ostatních v podobě mentoringu a coachingu (20%). Pouze 10% představuje vzdělání mimo pracoviště tzv. Off the Job Training, který tvoří formální školení.

4.7 Dotazníkové šetření

Zhodnocení současného stavu systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci bylo pro tuto diplomovou práci provedené formou dotazníkového šetření. Toto dotazníkové šetření se uskutečnilo v měsíci dubnu a v tomtéž měsíci bylo vyhodnoceno. Dotazníkové šetření bylo zaměřené na nemanuální pracovníky, tzv. bílé límečky. Důvodem zaměření na bílé límečky byla skutečnost, že na rozdíl od modrých límečků jsou bílé límečky hodnoceny jak v rámci PMP, tak v rámci PRP a následného hodnotícího rozhovoru. Jak již bylo zmíněno, v LEGO Production s.r.o. pracuje celkem 461 bílých límečků na různých odděleních, které jsou popsány v kapitole 4.1.

LEGO Production s.r.o. si nepřálo do výzkumu zapojit hodnotící bílé límečky z důvodu jejich časové vytíženosti. Dotazníkové šetření bylo proto provedeno pouze na hodnocených bílých límečcích. Ve formě elektronického dotazníku (Google Forms) bylo osloveno 100 hodnocených bílých límečků na všech odděleních, tedy na odděleních uvedených v kapitole 4.1.

Elektronický dotazník byl zvolen z toho důvodu, že bílé límečky zahrnují velký počet zaměstnanců na různých odděleních, a tudíž by bylo obtížné zastihnout všechny bílé límečky osobně. Je důležité uvést, že ze stejného důvodu zaměstnanci LEGO Production s.r.o. využívají elektronickou komunikaci (písemnou či audiovizuální) na každodenní bázi a jsou na ni zvyklí.

Dotazník obsahoval celkem 17 otázek, z toho 5 otázek bylo identifikačních, 9 otázek uzavřených, 1 otázka polootevřená a 2 otázky otevřené. Dotazník byl sestaven z otázek, které mají za cíl zjistit, jak jsou hodnocené bílé límečky spokojené se současným systémem hodnocení zaměstnanců ve společnosti LEGO Production s.r.o.

Před spuštěním dotazníku byla provedena zkušební pilotáž R&R manažerkou LEGO Production s.r.o. Cílem pilotáže bylo ověřit srozumitelnost a relevantnost otázek v dotazníku. Na základě provedené pilotáže byly dvě otázky, konkrétně otázka č. 15 a otázka č. 16, změněny na nepovinný údaj.

Následně byly elektronické dotazníky rozeslány pomocí firemního emailu. Dotazníky byly vyplněné v období od 3.4. 2017 do 14.4. 2017. Návratnost dotazníků byla 71%. Vyplněné dotazníky byly vyhodnoceny pomocí programu Microsoft Excel a zjištěné výsledky jsou slovně i graficky interpretovány v následující podkapitole. Dotazník je součástí přílohy č. 5.

4.7.1 Výsledky dotazníkového šetření

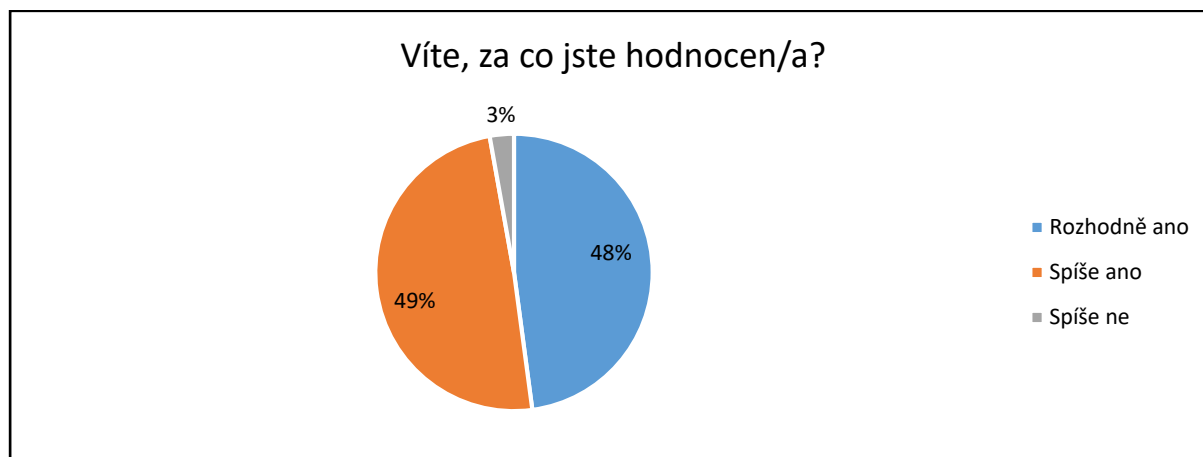
V této kapitole jsou slovně i graficky vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření.

Otázka č. 1: Víte, za co jste hodnocen/a?

Cílem otázky je zjistit, zdali mají respondenti obecný přehled o tom, za co jsou hodnoceni. Celkem 34 respondentů (49%) odpovědělo rozhodně ano, což znamená, že mají jasnou představu o tom, za co jsou hodnoceni, 35 respondentů (48%) odpovědělo spíše ano, což znamená, že mají určitou představu o tom, za co jsou hodnoceni a pouze 2 respondenti (3%) odpověděli spíše ne, tj. nejsou si úplně jisti, za co jsou hodnoceni.

Celkem 69 respondentů (97%) odpovědělo rozhodně ano nebo spíše ano, což znamená, že valná většina bílých límečků v LEGO Production s.r.o. ví, za co je hodnocena.

Graf č. 4.3: Oblasti hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Víte, jaké normy pracovního výkonu (např. požadované kompetence, KPIs) se od Vás očekávají?

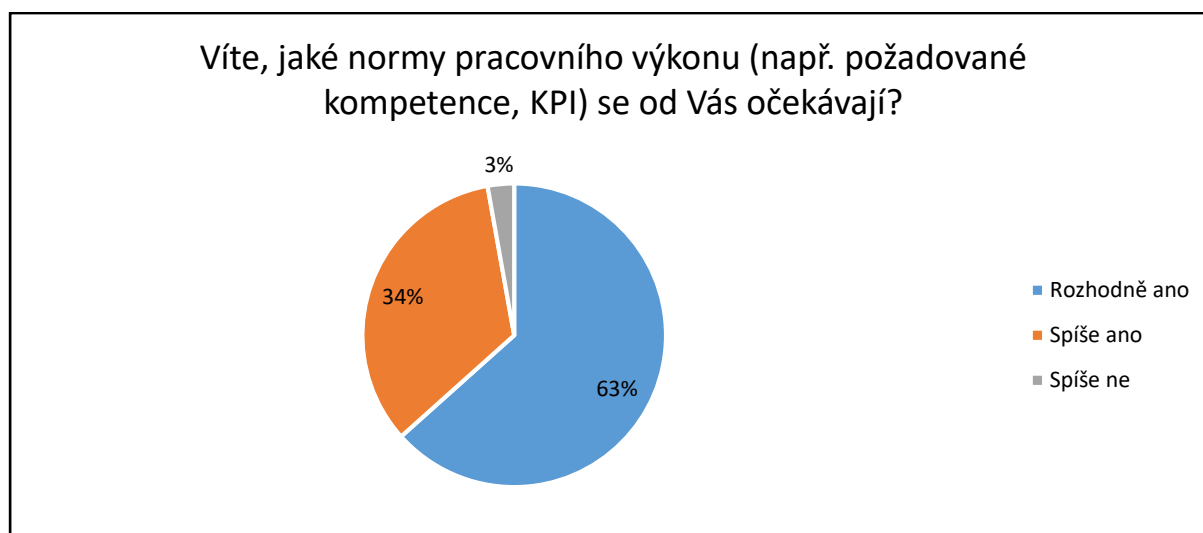
Tato otázka navazuje na předchozí otázku. Cílem této otázky je zjistit, zdali jsou nastavena taková kritéria hodnocení zaměstnanců, kterým zaměstnanec rozumí, tj. ví, jaký pracovní výkon se od něj očekává. V LEGO Production s.r.o. se jedná především o Individual KPIs v rámci PMP a kompetence v rámci PRP.

Celkem 45 respondentů (63%) odpovědělo rozhodně ano, to znamená, že více jak polovina dotázaných má jasnou představu o tom, jaký pracovní výkon se od nich očekává, 24 respondentů (34%) odpovědělo spíše ano, tedy mají určitou představu o tom, co se od nich

očekává a pouze 2 respondenti (3%) odpověděli spíše ne, tedy si nejsou úplně jisti, co se od nich očekává.

Celkem tak opětovně 69 respondentů (97%) odpovědělo rozhodně ano nebo spíše ano, což znamená, že valná většina bílých límečků v LEGO Production s.r.o. ví, jaký pracovní výkon se od nich očekává.

Graf č. 4.4: Kritéria hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

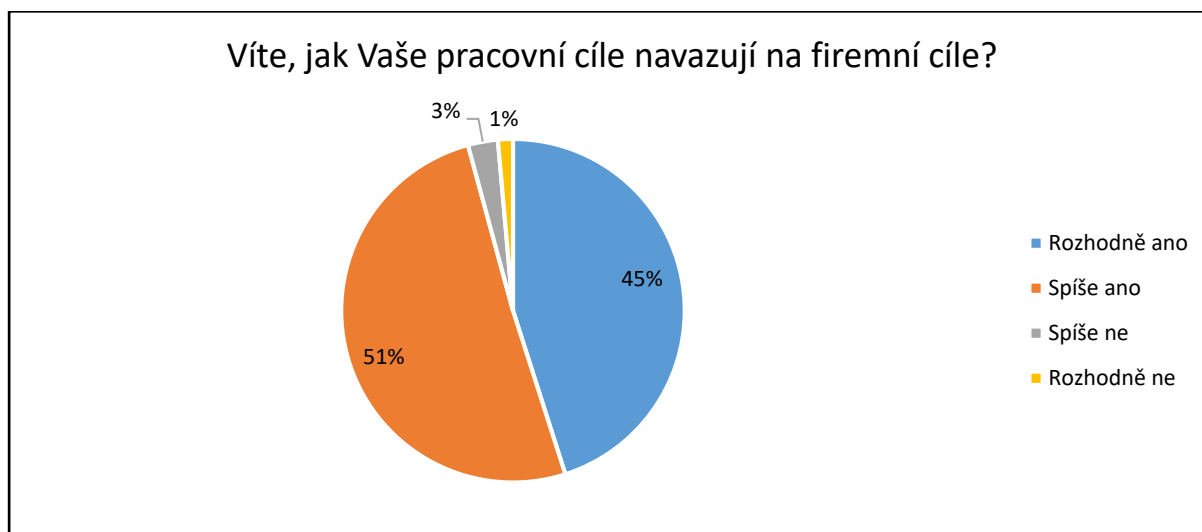
Otázka č. 3: Víte, jak Vaše pracovní cíle navazují na firemní cíle?

Tato otázka má za cíl zjistit, zdali respondenti ví, jak jejich výkon přispívá k dosahování celopodnikových cílů neboli jak respondentovo Individual KPIs přispívá k dosahování Group KPIs a potažmo celofiremní strategie.

Celkem 32 respondentů (45%) odpovědělo rozhodně ano, tj. ví, jak jejich cíle navazují na firemní cíle, 36 respondentů (51%) odpovědělo spíše ano, to znamená, že více jak polovina dotázaných má určitou představu o tom, jak jejich cíle navazují na firemní cíle. Naopak 2 respondenti (3%) si nejsou úplně jisti a 1 respondent (1%) nemá o návaznosti cílů žádnou představu.

Celkem 68 respondentů (96%) odpovědělo rozhodně ano nebo spíše ano, což znamená, že valná většina bílých límečků v LEGO Production s.r.o. ví, jak jejich pracovní cíle navazují na firemní cíle.

Graf č. 4.5: Návaznost Individual KPIs na Group KPIs



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Víte, jaký dopad na Vás má výsledek hodnocení?

Jedná se o první rozřazovací otázku. Podle typu odpovědi (ano/ne) se respondenti zobrazí otázka č. 5 (v případě odpovědi ano) nebo otázka č. 6 (v případě odpovědi ne). Všechny 71 respondentů (100%) odpovědělo ano, tj. všem respondentům se zobrazila rozvíjející otázka č. 5.

Otázka č. 5: Váš výsledek hodnocení má dopad na:

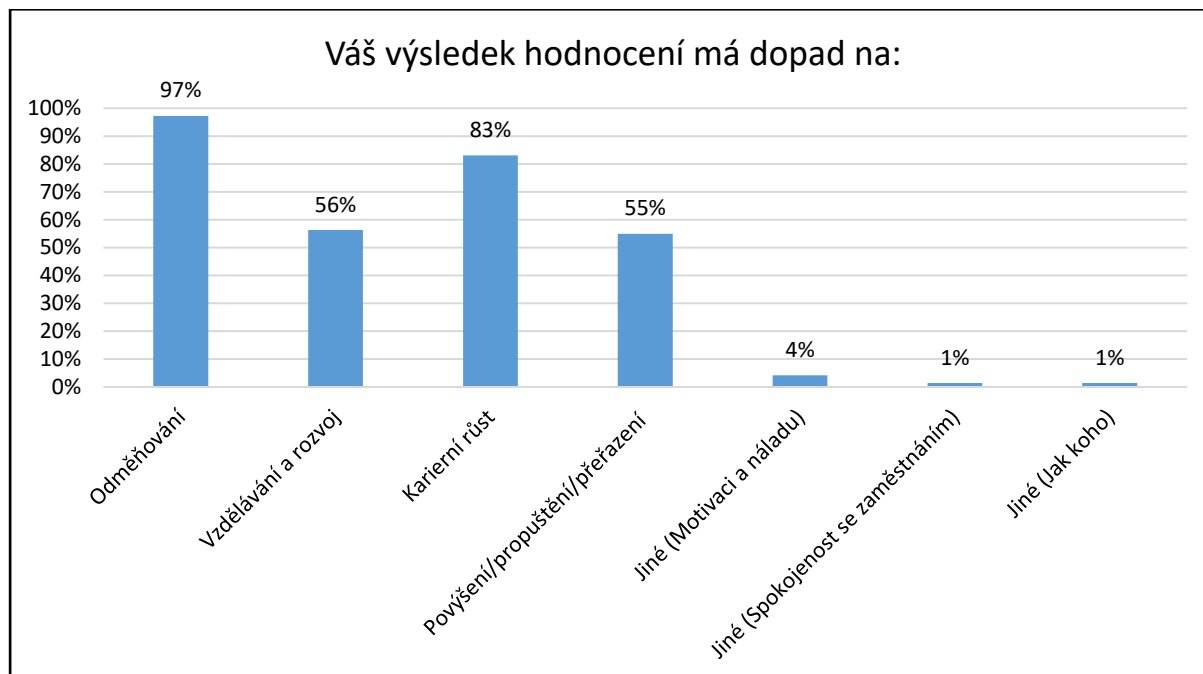
Tato polootevřená otázka navazuje na předchozí otázku. Cílem otázky je zjistit, s jakými navazujícími aktivitami si respondenti hodnocení pracovního výkonu spojují.

Všechny 4 předdefinované oblasti (odměňování, vzdělávání a rozvoj, karierní růst a povýšení/propuštění/přeřazení) dosáhly nadpoloviční většiny, přičemž dominantní postavení má odměňování a karierní růst.

Z níže uvedeného grafu je patrné, že 69 respondentů (97%), tedy valná většina, si výsledek hodnocení asociuje primárně s odměňováním, konkrétně s nenárokovou mzdovou složkou v podobě bonusů (viz kapitola 4.3). Na pomyslném druhém místě je karierní růst, který označilo 59 respondentů (83%), ten se váže na výsledky PRP a IDP. Na třetím místě se s výrazným odstupem umístilo vzdělávání a rozvoj, které označilo 40 respondentů (56%). Povýšení/propuštění/přeřazení na jinou pozici označilo 39 respondentů (55%) a možnost dopsat jiné oblasti využilo 5 respondentů (6%). Z dopsaných oblastí se 3 respondenti (4%) shodli na tom, že výsledek hodnocení má vliv na jejich motivaci a náladu.

Z výsledků lze usoudit, že v LEGO Production s.r.o. mají bílé límečky dobrou představu o tom, v jakých navazujících aktivitách se promítnou výsledky hodnocení jejich pracovního výkonu.

Graf č. 4.6: Oblasti, na které má vliv výsledek hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Vyhovuje Vám v rámci PRP (People Review Process) frekvence hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

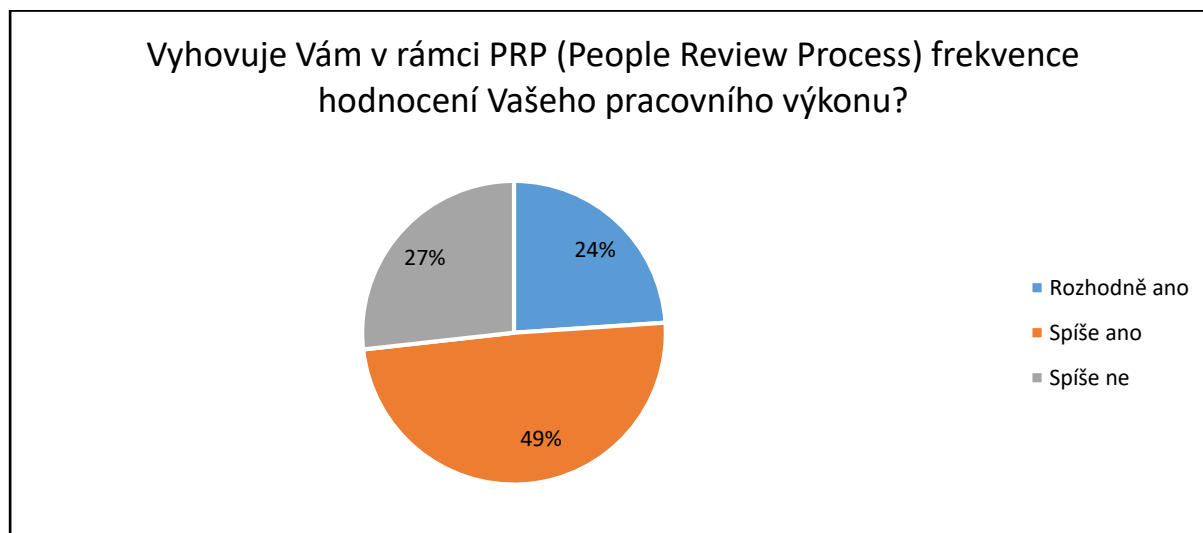
V rámci PRP dochází k ročnímu hodnocení, což je v kontrastu s PMP, který naopak staví na pravidelné zpětné vazbě. V kapitole 2.8 je popsáno, že jednorozhodní hodnocení pracovního výkonu nemusí být dostatečné. Tato otázka má tedy za cíl zjistit, zdali jsou zaměstnanci v rámci PRP se současnou roční frekvencí hodnocení spokojeni či nikoliv.

Celkem 17 respondentů (24%) je zcela spokojeno se současnou frekvencí PRP, 35 respondentům (49%) je spíše spokojeno a 19 respondentů (27%) je se současnou frekvencí PRP spíše nespokojeno.

Celkem 52 respondentů (73%) odpovědělo rozhodně ano nebo spíše ano, což znamená, že valné většině bílých límečků v LEGO Production s.r.o. v rámci PRP vyhovuje současná frekvence hodnocení pracovního výkonu.

Důvodem relativně vysoké spokojenosti bílých límečků se současným ročním hodnocením v rámci PRP může být přítomnost pravidelné zpětné vazby v rámci PMP. Lze pouze spekulovat, jak by se odpovědi respondentů změnily, pokud by byl celý systém hodnocení založen výhradně na jednoročním hodnocení.

Graf č. 4.7: Spokojenost respondentů s frekvencí PRP



Zdroj: Vlastní zpracování

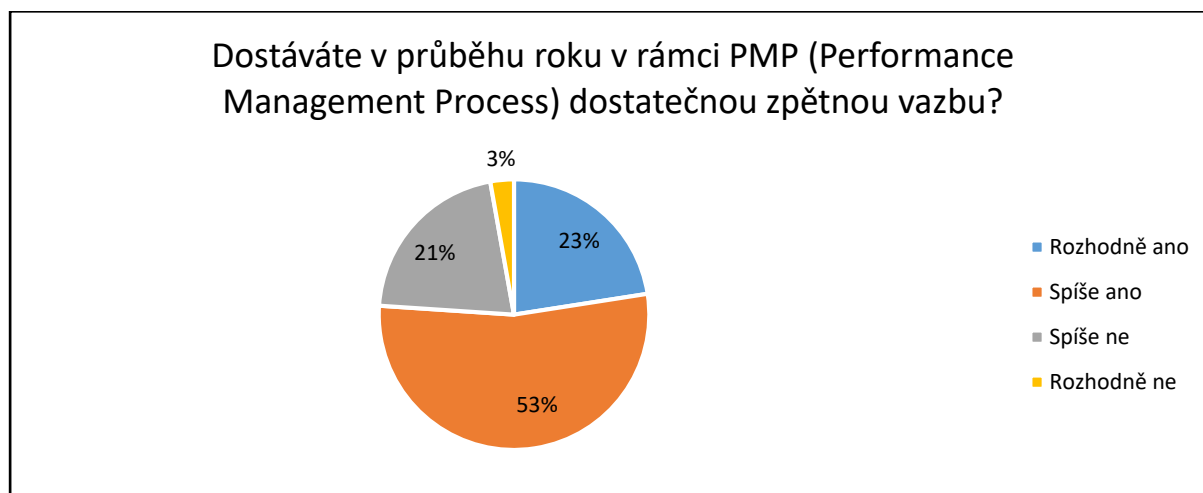
Otázka č. 7: Dostáváte v průběhu roku v rámci PMP (Performance Management Program) dostatečnou zpětnou vazbu?

Tato otázka navazuje na předchozí otázku. Jak již bylo zmíněno v předchozí otázce a popsáno v kapitole 4.3, PMP je založen na průběžné zpětné vazbě a komunikaci se zaměstnanci. Tato otázka má za cíl zjistit, zdali v praxi zaměstnanci skutečně dostávají zpětnou vazbu, kterou sami považují za dostatečnou.

Celkem 16 respondentů (23%) je zcela spokojeno s obdrženou zpětnou vazbou, 38 respondentů (53%) je s obdrženou zpětnou vazbou spíše spokojeno, 15 respondentů (21%) je s obdrženou zpětnou vazbou spíše nespokojeno a 2 respondenti (3%) jsou s obdrženou zpětnou vazbou zcela nespokojeni.

Celkem 54 respondentů (76%) odpovědělo rozhodně ano nebo spíše ano, což znamená, že valná většina bílých límečků v LEGO Production s.r.o. dostává v průběhu roku takovou zpětnou vazbu, kterou považuje za dostatečnou.

Graf č. 4.8: Spokojenost respondentů se zpětnou vazbou v PMP



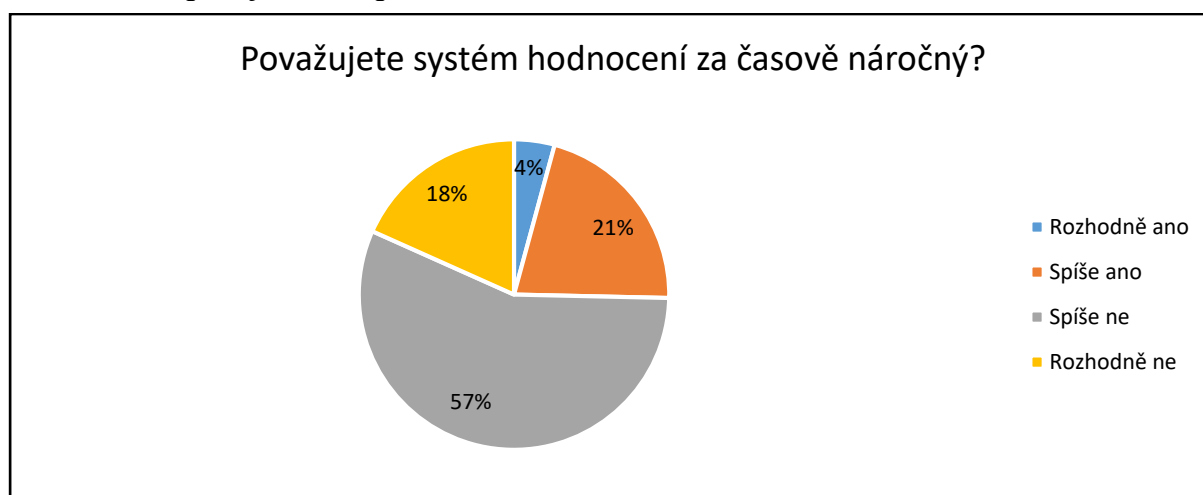
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8: Považujete systém hodnocení za časově náročný?

Cílem této otázky je zjistit, zdali respondenti považují celý systém hodnocení za časově náročný. Celkem 13 respondentů (18%) rozhodně nepovažuje systém hodnocení za časově náročný, 40 respondentů (57%) spíše nepovažuje systém hodnocení za časově náročný, 15 respondentů (21%) spíše považuje systém hodnocení za časově náročný a 3 respondenti (4%) rozhodně považují systém hodnocení za časově náročný.

Celkem 53 respondentů (75%) nepovažuje systém hodnocení za časově náročný, což lze vzhledem k množství programů a aktivit, které probíhají v systému hodnocení v LEGO Production s.r.o. považovat za výborný výsledek.

Graf č. 4.9: Spokojenost respondentů s časovou náročností hodnocení zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Kolik hodin ročně strávíte nad svými hodnotícími aktivitami?

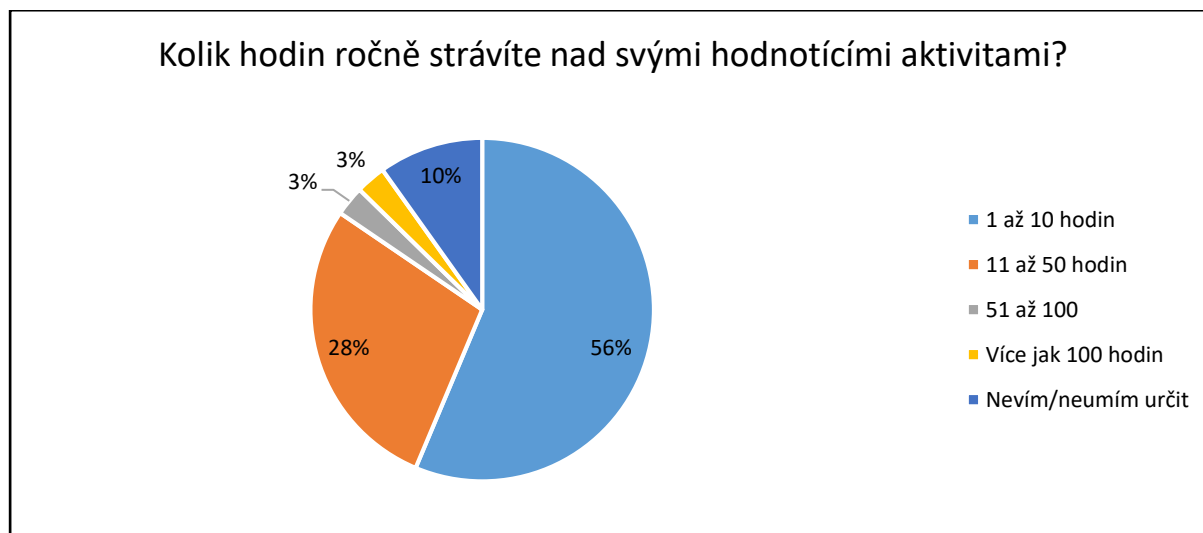
Tato otevřená otázka navazuje na předchozí otázku. Pokud zaměstnanci nepovažují současný systém hodnocení za časově náročný, je důležité zjistit kolik hodin nad svými hodnotícími aktivitami ročně stráví.

Získané časové údaje byly seřazeny do následujících časových intervalů. Celkem 1 až 10 hodin stráví nad svými hodnotícími aktivitami 40 respondentů (56%). Dominantní údaj zde činí 10 hodin, který označilo celkem 8 respondentů. Interval 11 až 50 hodin označilo 20 respondentů (28%). Dominantní údaj zde činí 20 hodin, který označilo celkem 7 respondentů. Interval 51 až 100 hodin označili 2 respondenti (3%) a interval více jak 100 hodin označili 2 respondenti (3%). Celkem 7 respondentů (10%) se vyjádřilo, že tento údaj neumí určit.

Respondenti také upozornili na důležitou skutečnost, a to, že část hodnotících aktivit se stává běžnou součástí pracovní náplně, jedná se např. o neformální průběžné rozhovory v rámci PMP. Stanovit přesný počet hodin je proto velmi obtížné. Lze předpokládat, že tato skutečnost se promítla do rozdílů v počtu zadávaných hodin.

Z výsledků vyplívá, že více jak polovina bílých límečků LEGO Production s.r.o. stráví ročně nad svými hodnotícími aktivitami kolem 10 hodin.

Graf č. 4.10: Počet hodin ročně strávených nad hodnotícími aktivitami



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: Jste spokojen/a se současným systémem hodnocení zaměstnanců?

Cílem této otázky je zjistit, zdali jsou respondenti se současným systémem hodnocení spokojeni. Tato otázka je záměrně situována ke konci dotazníku, neboť předchozí odpovědi mohou respondentům pomoci ujasnit si odpověď na tuto otázku.

Celkem 9 respondentů (13%) je se současným systémem hodnocení zcela spokojeno. Nadpoloviční většina, tj. 51 respondentů (72%) je se současným systémem hodnocení spíše spokojeno a 11 zaměstnanců (15%) je se současným systémem hodnocení spíše nespokojeno.

Celkem 60 respondentů (85%) odpovědělo rozhodně ano nebo spíše ano, což znamená, že valná většina bílých límečků v LEGO Production s.r.o. je se současným systémem hodnocení spokojena. Vzhledem k předchozím odpovědím se jedná o očekávaný výsledek.

Graf č. 4.11: *Spokojenost respondentů se současným systémem hodnocení*



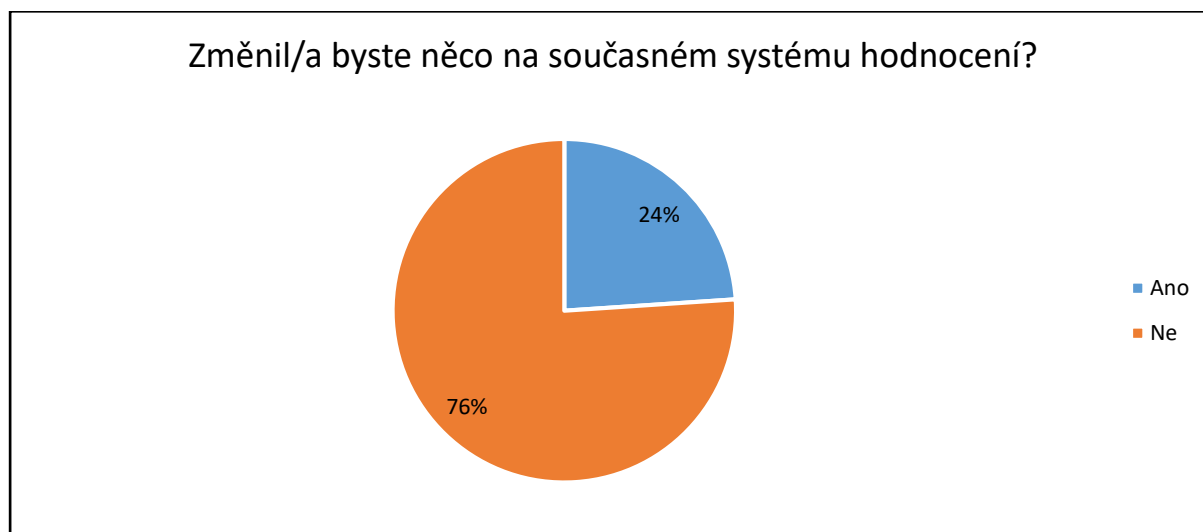
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: Změnil/a byste něco na současném systému hodnocení?

Tato druhá rozřazovací otázka navazuje na předchozí otázku, je postavena na předpokladu, že respondenti, kteří nejsou spokojeni se současným systémem hodnocení by rádi něco změnili. Cílem této otázky je identifikovat takovéto respondenty a přesměrovat je na otázku č. 12.

Celkem 54 respondentů (76%) by na současném systému hodnocení nic neměnilo, naopak 17 respondentů (24%) by v současném systému hodnocení provedlo změny, z toho 9 respondentů se v předchozí otázce vyjádřilo, že nejsou se současným systémem spokojeni.

Graf č. 4.12: Změny stávajícího systému hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: Co byste změnil/a?

Jedná se o otevřenou otázku, která opětovně navazuje na předchozí otázku. Vzhledem k tomu, že 17 respondentů v předchozí otázce zvolilo, že současný systém hodnocení zaměstnanců vyžaduje změny, je důležité zjistit, jaké změny mají na mysli. Tomuto účelu slouží tato otázka.

Seznam všech připomínek je uveden níže. Některé z těchto připomínek jsou adresovány přímo v kapitole 5.

Tabulka č. 4.2: Seznam připomínek

Seznam připomínek
Čitelnost, zpětnou vazbu, jasné nastavení
Hodnocení (i osobních KPIs) se z velké míry odvíjí od celkového výkonu společnosti (growth of sales - společné KPI), tzn. ani velmi dobrý výkon "nezaručí" vysoké hodnocení osobních KPIs
Jasnou návaznost na další procesy, chybějí konkrétní návazné akce, chybí jasné návaznost na další rozvoj
Častější a pravidelné zpětné vazby, možnost odměny mimo systém, možnost změnit "historické" zařazení zaměstnance.
Hodnotící škálu ze 3 úrovní na 5 jak ve výkonu, tak v potenciálu
Více dat, čísel
Cíle by měly být konkrétnější
Jasnou návaznost výsledků hodnocení na karierní postup
Transparentnější a měřitelné KPIs, možnost vyjádřit a nastavit svoje COTs
Nic

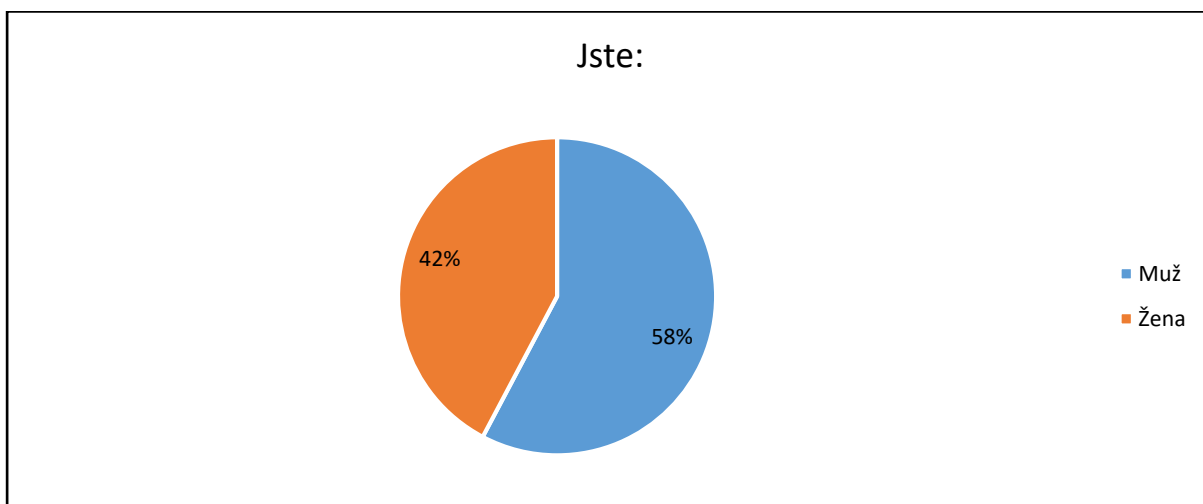
Hlavně přístup v bonusovém systému
Systém hodnocení (KPI, PMP, PRP) jsou poměrně komplikované. Mnoho lidí ani leaderů přesně nerozumí, jak s nimi pracovat
Větší provázání jednotlivých systémů a lepší uživatelské rozhraní.
Přidat vazbu 360 stupňů
Častější vyhodnocování
Jasnější nastavení
Respektování a dodržování nastaveného procesu nadřizovým. Jasnou komunikaci mých úkolů na strategické cíle společnosti - line of sight. Rozvoj větší spolupráce a jasné definování "share" cílů a tím podpořit teamwork...

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: Jste:

Jedná se o první identifikační otázku. Cílem otázky je zjistit pohlaví respondentů. Celkem 30 respondentů (42%) tvoří ženy a 41 respondentů (58%) muži. Vzorek respondentů tedy obsahuje o 11 mužů více než žen, nicméně zde nedochází k výrazné genderové nerovnováze.

Graf č. 4.13: Pohlaví respondentů

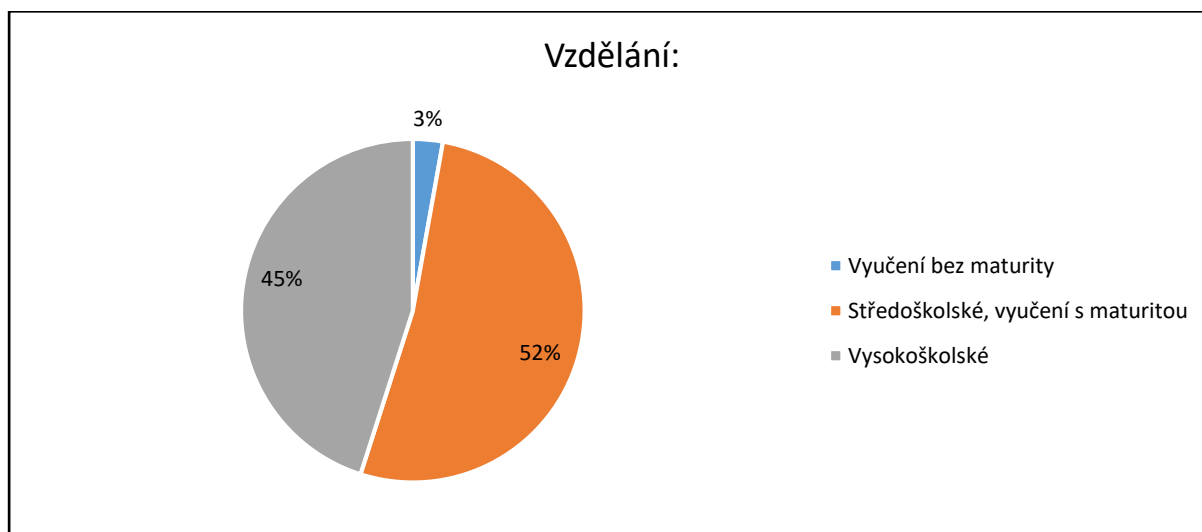


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: Vzdělání:

Druhá identifikační otázka má za cíl zjistit dosažené vzdělání respondentů. Vyučení bez maturity jsou 2 respondenti (3%). Nadpoloviční většina, tj. 37 respondentů (52%) má středoškolské vzdělání nebo je vyučeno s maturitou a 32 respondentů (45%) má vysokoškolské vzdělání.

Graf č. 4.14: Vzdelání respondentů



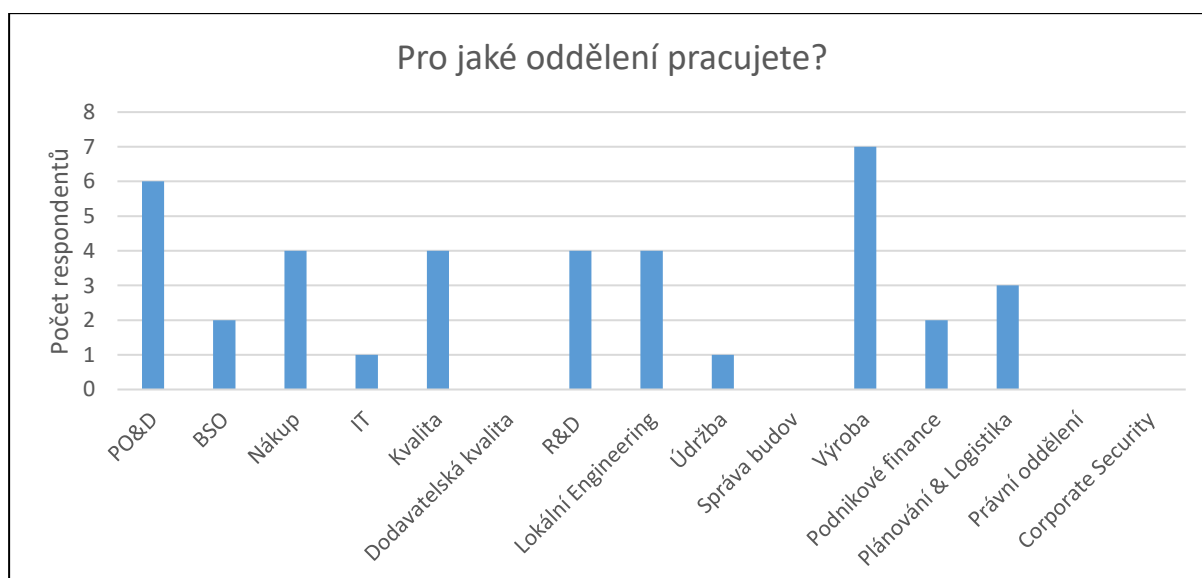
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15: Pro jaké oddělení pracujete?

Třetí identifikační a nepovinná otázka, která má za cíl zjistit, na jakém oddělení respondent pracuje. Ze 71 respondentů jich pouze 38 uvedlo oddělení, pro které pracuje. Viz graf níže.

Největší zastoupení má výroba (7 respondentů) a PO&D (6 respondentů). Naopak nejnižší zastoupení má IT (1 respondent) a podnikové finance (2 respondenti). Oddělení Dodavatelská kvalita, Správa budov, Právní oddělení a Corporate Security nemají žádné zastoupení, v grafu jsou uvedené pouze pro úplnost.

Graf č. 4.15: Respondenti podle jednotlivých oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16: Jak se jmenuje Vaše pracovní pozice?

Čtvrtá identifikační a nepovinná otázka má za cíl zjistit pracovní pozici respondenta. Ze 71 respondentů jich pouze 34 uvedlo svoji pracovní pozici. Tyto pracovní pozice jsou rozřazeny do jednotlivých oddělení, viz tabulka.

Tabulka č. 4.3: Respondenti podle jednotlivých pozic

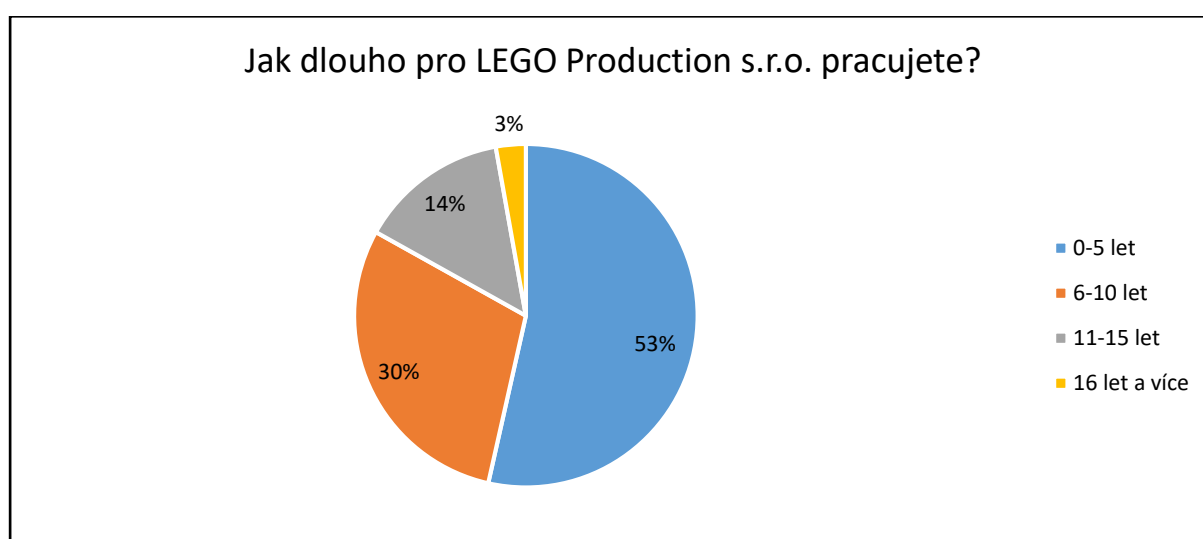
PO&D
<ul style="list-style-type: none">• R&R Manager• HR Specialista• Senior Manager, Global Learning Solution
BSO
<ul style="list-style-type: none">• Senior Assistant• Director
Nákup
<ul style="list-style-type: none">• Category manager• Category manager• Sr Procurement Manager• Procurement Manager
IT
<ul style="list-style-type: none">• IT consultant
Kvalita
<ul style="list-style-type: none">• Quality manager• Supervisor• Quality manager
R&D
<ul style="list-style-type: none">• Material engineer• Projektový manažer• Senior R&D Manager• Project manager
Lokální Engineering
<ul style="list-style-type: none">• Senior Industrial Engineer• Industrial engineer• Project engineer• Engineering Ergonomy Specialist
Údržba
<ul style="list-style-type: none">• Maintenance manager
Výroba
<ul style="list-style-type: none">• Operations Manager• Production Engineer• Shift leader• Production Project Coordinator• Shiftleader• Production Unit Coordinator• Project manager
Podnikové finance
<ul style="list-style-type: none">• Finance manager• Finance manager
Plánování & Logistika
<ul style="list-style-type: none">• production planner• Planning manager specialist• Logistics Coordinator

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17: Jak dlouho pro LEGO Production s.r.o. pracujete?

Pátá identifikační otázka se týká délky zaměstnání respondentů v LEGO Production s.r.o. Celkem 38 respondentů (53%), tedy nadpoloviční většina, pracuje pro LEGO Production s.r.o. maximálně 5 let. Tento údaj odpovídá růstu společnosti v posledních letech, viz kapitola 4.1. Celkem 21 respondentů (30%) pracuje pro společnost 6 až 10 let, 10 respondentů (14%) pracuje pro společnost 11 až 15 let a 2 respondenti (3%) pracují pro společnost více jak 16 let. LEGO Production s.r.o. v Kladně působí 17 let, vzhledem k tomu je pravděpodobné, že tito respondenti zde pracují od samotného začátku.

Graf č. 4.16: Počet let u společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Tato kapitola má za cíl předložit návrhy a doporučení, jak současný systém hodnocení zaměstnanců v LEGO Production s.r.o. zlepšit. Tyto návrhy a doporučení vycházejí z teoretických poznatků, uvedených v kapitole č. 2, ale především z poznatků, zjištěných na základě praktické části této práce.

Celkově lze konstatovat, že současný systém hodnocení je velice dobře nastaven. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina respondentů je se současným systémem hodnocení spokojená, má dobrou představu o tom, co se od nich očekává, za co je hodnocena a na co má toto hodnocení vliv. Vzhledem k absenci závažných nedostatků slouží níže uvedené návrhy a doporučení především k optimalizaci systému hodnocení.

Formulář hodnotícího rozhovoru

Z popisu systému hodnocení zaměstnanců a na základě konzultace s R&R manažerkou vyplynulo, že pro vedení hodnotícího rozhovoru neexistuje žádný formulář. Respondenti v komentářích dotazníkového šetření přitom uvedli, že by ocenili jasnější nastavení procesu hodnocení a jeho návaznost na další aktivity.

Z těchto důvodů byl ve spolupráci s představiteli LEGO Production s.r.o. navržen velmi jednoduchý formulář hodnotícího rozhovoru. Formulář je určen jak pro hodnotícího, tak pro hodnoceného a je vyhotoven jak v českém, tak v anglickém jazyce (viz příloha č.6).

Cílem tohoto jednostránkového formuláře je ujasnit celkový výsledek hodnocení zaměstnance a návaznost hodnocení na IDP. Konkrétně formulář konsoliduje výsledky hodnocení z PRP, plnění KPI a vyžádané zpětné vazby od stakeholderů. Celkový výsledek hodnocení následně váže na IDP. Tímto způsobem je dosaženo jasné interpretace výsledků hodnocení na oblast rozvoje zaměstnanců.

360° zpětná vazba

V dotazníkovém šetření vyšel z oddělení BSO požadavek na znovuzavedení 360° zpětné vazby. 360° zpětná vazba byla v LEGO Production s.r.o. zrušena v roce 2015. V současnosti existuje pouze zpětná vazba na vyžádání, která obsahuje max. 6 stakeholderů.

Po diskusi s R&R manažerkou vyplynulo, že o této skutečnosti ví, neboť znovuzavedení zpětné vazby je přáním více zaměstnanců. Vzhledem k výhodám této metody, které jsou popsány v kapitole 2.6.6, považuje autor této práce 360° zpětnou vazbu za nástroj, který by LEGO Production s.r.o. mělo využít.

Porada se zaměstnanci oddělení Plánování & Logistika a R&D

V dotazníkovém šetření se respondenti z oddělení Plánování & Logistika a R&D (Research & Development) vyjádřili, že ročně nad svými hodnotícími aktivitami stráví přes 100 hodin. Respondent z oddělení Plánování & Logistika uvedl 100-200 hodin a respondent z oddělení R&D uvedl dokonce 450 hodin. Tyto údaje jsou ve výrazném nepoměru se zbytkem respondentů. Návrhem autora je, aby si odpovědní personalisté domluvili s vedoucími těchto oddělení schůzku a zjistili, jak tuto situaci řešit.

Definování hodnot

Z prostudování interních materiálů a konzultace s R&R manažerkou vyplynulo, že LEGO Production s.r.o. nemá pro své zaměstnance definovány hodnoty, uvedené v LEGO Brand Framework (viz kapitola 4.3.1). Celkem se jedná o 6 hodnot, které vstupují do procesu hodnocení zaměstnanců jako jedna ze složek výkonu v matici PRP.

Návrhem autora je definovat těchto 6 hodnot na konkrétních případech. Tím zaměstnanci lépe pochopí, jaké hodnoty The LEGO Group, resp. LEGO Production s.r.o. zastává a také požaduje.

Porada na téma hodnocení zaměstnanců

Autor vidí celkem 3 důvody, proč by se měla porada na téma hodnocení zaměstnanců uskutečnit. Prvním důvodem je neustálý růst počtu zaměstnanců, který je patrný z grafu č. 4.2 v kapitole 4.1. Druhým důvodem jsou drobné změny v popisu matice PRP, které proběhly v roce 2016. Třetím důvodem jsou ti respondenti, kteří se v dotazníkovém šetření vyjádřili, že se současným systémem hodnocení nejsou spokojeni.

Cílem porady by mělo být objasnění současného systému hodnocení zaměstnancům LEGO Production s.r.o. Porada by se měla odehrát formou diskuse zaměřené především na PMP, PRP, hodnotící rozhovor a na návaznost hodnocení na další činnosti. Porada by měla být určena týmovým vedoucím, kteří by následně s obsahem porady seznámili členy svých týmů.

Ve výsledku budou mít zaměstnanci LEGO Production s.r.o. lepší představu o tom, jakým způsobem systém hodnocení funguje a nespokojení zaměstnanci dostanou možnost vyjádřit svůj názor přímo na poradě, popř. svému týmovému vedoucímu.

6 ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala posouzením systému hodnocení ve vybrané organizaci, tj. v LEGO Production s.r.o.

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout změny zlepšení systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti LEGO Production s.r.o. na základě zhodnocení současného stavu systému hodnocení zaměstnanců a teoretických poznatků. Dle názoru autora byl cíl práce splněn.

Diplomová práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část byla zaměřena na teoretická východiska hodnocení zaměstnanců s cílem přiblížit a popsat problematiku hodnocení zaměstnanců a vytvořit tak teoretickou základnu pro následující kapitoly. Teoretickou část práce představuje kapitola 2. V úvodu této kapitoly byl konkretizován vztah mezi řízením lidských zdrojů a hodnocením zaměstnanců, následně byl vymezen pojem řízení pracovního výkonu a jeho spojitost i rozdíly s hodnocením zaměstnanců. Velká část této kapitoly byla zaměřena na samotný proces hodnocení zaměstnanců včetně jeho dílčích aktivit. Konec této kapitoly byl věnován periodicitě hodnocení zaměstnanců, chybám v hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a metodice této diplomové práce.

Praktická část byla zaměřena na charakteristiku organizace, viz kapitola 3 a na zhodnocení současného systému hodnocení zaměstnanců v LEGO Production s.r.o., viz kapitola 4. V kapitole 3 byly popsány aktivity a pilíře zájmu společnosti The LEGO Group a následně také společnosti LEGO Production s.r.o. První část kapitoly 4 byla věnována popisu současného systému hodnocení zaměstnanců v LEGO Production s.r.o., který byl proveden na základě nastudování interních materiálů a konzultace s R&R manažerkou. V druhé části kapitoly bylo provedené dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření bylo zaměřené na nemanuální pracovníky, tzv. bílé límečky z toho důvodu, že právě na bílé límečky se vztahují všechny části systém hodnocení zaměstnanců, tak jak byly popsány v kapitole 4. Cílem dotazníku bylo zjištění spokojenosti hodnocených bílých límečků společnosti LEGO Production s.r.o. se současným systémem hodnocení zaměstnanců.

Po uskutečnění zhodnocení současného systému hodnocení ve společnosti LEGO Production s.r.o., tj. po provedení předchozích kroků, a především dotazníkového šetření, byly v kapitole 5 popsány návrhy a doporučení, jak současný systém hodnocení zlepšit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARTHUR, Diane. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Přeložil Daniel HRADILÁK. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.
- ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of human resource management practice. 12th ed. London: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6550-6.
- CASCIO, Wayne F. Managing human resources: productivity, quality of work life, profits. 8th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2010. ISBN 978-0-07-128770-8.
- ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HORVÁTHOVÁ, Petra. Řízení lidských zdrojů pro pokročilé. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- HORVÁTHOVÁ, Petra. Základy managementu. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3008-7.
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace]. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KIROVOVÁ, Iva. Organizační chování. 1. díl. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3845-8.
- KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MARR, Bernard. Key performance indicators: the 75 measures every manager needs to know. [1st ed.]. New York: Pearson Financial Times Pub., 2012. ISBN 0273750119.
- MATHIS, Robert L. and John H. JACKSON. Human Resource Management. 13th ed. Mason: South-Western, 2011. ISBN 13: 978-0-538-45315-8.
- MONDY, R. Wayne. Human resource management. 12th ed. Boston: Prentice Hall, c2012. ISBN 13: 978-0-13-255300-1.
- PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, Jiří. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

Internetové zdroje:

BAER, Drake. Why Adobe Abolished The Annual Performance Review And You Should, Too. Business Insider. [online]. 2014 [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <<http://www.businessinsider.com/adobe-abolished-annual-performance-review-2014-4>>.

BAROUDI, Rachad. Key performance indicators. EY [online]. 2014 [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <<http://performance.ey.com/wp-content/uploads/downloads/2014/05/EY-Performance-Key-performance-indicators.pdf>>.

BARR, Stacey. Don't Use KPIs in Employee Performance Appraisal. KPI Library [online]. 2012 [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <<https://kpilibrary.com/topics/dont-use-kpis-in-employee-performance-appraisal>>.

BUCKINGHAM, Marcus. Reinventing Performance Management. Harvard Business Review [online]. 2015 [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <<https://hbr.org/2015/04/reinventing-performance-management>>.

REH, F. John. The Basics of Key Performance Indicators (KPI). The balance [online]. 2017 [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <<https://www.thebalance.com/key-performance-indicators-2275156>>.

SLOAN, Nathan. Performance management. Deloitte. [online]. 2015 [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <<https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2015/performance-management-redesign-human-capital-trends-2015.html?id=gx:2el:3dc:dup1134:eng:cons:hct15>>.

Jiné zdroje:

Interní materiály společnosti LEGO Production s.r.o.

SEZNAM ZKRATEK

BSO	Business Service Operations
CEO	Chief Executive Officer
COT	Critical Operating Tasks
CSR	Corporate Social Responsibility
EEI	European Employee Index
EMEA	Europe, the Middle East and Africa
FSC	Forest Stewardship Council
HR	Human Resources
IDP	Individual Development Plan
IPE	International Positioning Evaluation
KPIs	Key Performance Indicators
L&D	Learning & Development
LCE	Local Community Engagement
PIP	People, Insights & Planning
PMP	Performance Management Program
PO&D	People, Operations & Development
PRP	People Review Process
R&D	Research and Development
R&R	Reward and Recognition
SMCD MP	Shopper Marketing Channel Development Model Production
TIP	Tactical Implementation Plan

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 2.1: Cyklus řízení pracovního výkonu	9
Obrázek č. 2.2: Proces hodnocení zaměstnanců	11
Obrázek č. 2.4: Kategorie 360° zpětné vazby	20
Obrázek č. 3.1: LEGO témata a výrobní řady	32
Obrázek č. 3.2: Emise CO ₂	35
Obrázek č. 3.3: Výroba v Kladně	39
Obrázek č. 3.4: LEGO X-Wing Starfighter.....	41
Obrázek č. 4.1: Organizační struktura oddělení PO&D.....	46
Obrázek č. 4.2: LEGO Brand Framework.....	49
Obrázek č. 4.3.: Cíle PRP.....	49
Obrázek č. 4.4: Matice PRP	50

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 2.1: Rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců	10
Tabulka č. 4.1: Definice potenciálu	51
Tabulka č. 4.2: Seznam připomínek.....	64
Tabulka č. 4.3: Respondenti podle jednotlivých pozic	67

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 4.1: Celkový počet zaměstnanců The LEGO Group.....	44
Graf č. 4.2: Celkový počet zaměstnanců LEGO Production s.r.o.....	45
Graf č. 4.3: Oblasti hodnocení	56
Graf č. 4.4: Kritéria hodnocení.....	57
Graf č. 4.5: Návaznost Individual KPIs na Group KPIs	58
Graf č. 4.6: Oblasti, na které má vliv výsledek hodnocení	59
Graf č. 4.7: Spokojenost respondentů s frekvencí PRP.....	60
Graf č. 4.8: Spokojenost respondentů se zpětnou vazbou v PMP.....	61
Graf č. 4.9: Spokojenost respondentů s časovou náročností hodnocení zaměstnanců.....	61
Graf č. 4.10: Počet hodin ročně strávených nad hodnotícími aktivitami	62
Graf č. 4.11: Spokojenost respondentů se současným systémem hodnocení.....	63
Graf č. 4.12: Změny stávajícího systému hodnocení	64
Graf č. 4.13: Pohlaví respondentů.....	65
Graf č. 4.14: Vzdělání respondentů.....	66
Graf č. 4.15: Respondenti podle jednotlivých oddělení	66
Graf č. 4.16: Počet let u společnosti.....	68

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21.4.2017..

..... Lukáš Komárek

jméno a příjmení studenta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Strategy Deployment Matrix

Příloha č. 2: Tactical Implementation Plan

Příloha č. 3: PRP-Výsledný formulář

Příloha č. 4: LEGO Competency Framework

Příloha č. 5: Dotazník

Příloha č. 6: Návrh formuláře pro hodnotící rozhovor

PŘÍLOHY

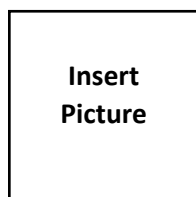
Příloha č. 1:

Strategy Deployment Matrix

Owner: <input style="width: 80%;" type="text"/>	Level: 1	Strategy Deployment Matrix		Business Year: <input style="width: 80%;" type="text"/>														
4 Correlation	8 Correlation / Contribution			6 Accountability														
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="margin: 0;">1 Strategic Objective TLG (5 Yrs)</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="margin: 0;">2b Must Win Battle CM-Area (3 Yrs)</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="margin: 0;">7 Critical Activity CM-area (1 Yr)</p> </div> </div>																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: left;">2a Pinnacle KPI's</th> </tr> <tr> <th style="width: 50%;">Previous Level</th> <th style="width: 50%;">Current Level</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Play-NPS</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Partner-Customer Pulse</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Planet-Glb.Corp.Reputation</td> <td></td> </tr> <tr> <td>People-Pulse</td> <td></td> </tr> <tr> <td>EVA(consumer&EBIT)</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					2a Pinnacle KPI's		Previous Level	Current Level	Play-NPS		Partner-Customer Pulse		Planet-Glb.Corp.Reputation		People-Pulse		EVA(consumer&EBIT)	
2a Pinnacle KPI's																		
Previous Level	Current Level																	
Play-NPS																		
Partner-Customer Pulse																		
Planet-Glb.Corp.Reputation																		
People-Pulse																		
EVA(consumer&EBIT)																		
3 Correlation	9. correlation / Contribution			5 Team Members / Signature														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: left;">Legend</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">●</td> <td>= Strong Correlation or team leader</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">◐</td> <td>= Important Correlation or team member</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">○</td> <td>= Weak Correlation or team supporter</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">□</td> <td>= no correlation</td> </tr> </tbody> </table>					Legend		●	= Strong Correlation or team leader	◐	= Important Correlation or team member	○	= Weak Correlation or team supporter	□	= no correlation				
Legend																		
●	= Strong Correlation or team leader																	
◐	= Important Correlation or team member																	
○	= Weak Correlation or team supporter																	
□	= no correlation																	

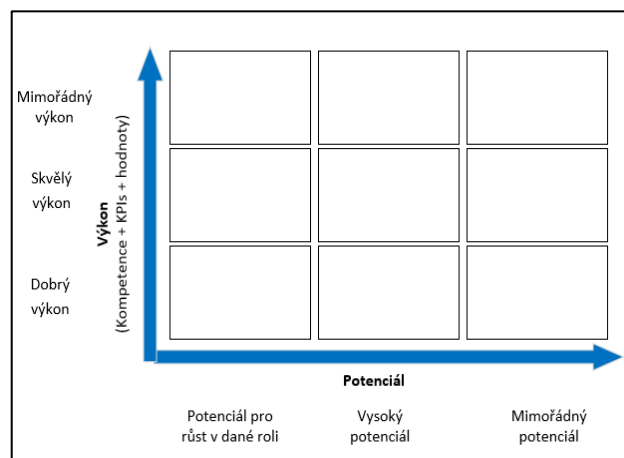
Příloha č. 3:

PRP-Výsledný formulář



Insert Name & Skyline

	2014	2015
PMP		
Pulse Immediate Leader		
Pulse Q25: Diversity		
Pulse E-NPS		



8x7 Competency model

Resets industry performance benchmark	Redefines the industry	Builds a culture of innovation that transforms the industry	Redefines the industry and pioneers new ways of being cust. focused and cons./shop. driven	Builds transformational partnerships	Develops and sustains a learning culture within the whole organization	Explores and anticipates requirements for long-term organizational health	Contributes broad business perspective
Delivers best in class business performance	Creates high impact corporate strategy	Embeds a culture of innovation to create new commercial opportunities	Embeds a culture that supports a coherent cust., cons. and shop. Driven mindset	Establishes a collaborative culture	Takes a strategic approach towards building org. capabilities	Defines vision for organizational health	Acts as functional business partner
Drives uncompromisingly for higher performance	Shapes company strategy or industry	Develops and embeds a compelling direction for innovation	Coherently manages customer, consumer and shopper needs	Facilitates collaboration amongst others	Leads a systematic approach focusing on raising competencies and org. Capabilities	Builds a culture that insists on high team performance and health	Disseminates functional expertise
Consistently delivers high performance	Defines strategy for own area	Creates a structure and context where innovation thrives	Anticipates customer, consumer and shopper needs and acts accordingly	Proactively works towards collaborative culture	Provides framework and structured activities that enable development	Provides conditions for teams to develop and perform within a business context	Develops business expertise
Delivers results	Articulates medium-term priorities	Encourages innovation within own area	Identifies changes in customer, consumer and shopper needs	Engages with colleagues	Actively encourages and supports a systematic development process	Sets objectives for own team and inspires high performance	Actively uses knowledge base in a broader context
Strives to deliver consistently	Understands short-term opportunities for change	Challenges status quo through new insights and ideas	Understands customer, consumer and shopper needs	Supports colleagues	Supports people development as a driver for execution	Builds a team and drives execution, focusing on short-term results	Applies solid specialist knowledge within functional area
Fulfills assigned tasks	Understands immediate issues	Aware of immediate opportunities for improvement based on new insights and ideas	Serves customer, consumer and shopper needs	Responds to colleagues in constructive way	Supports development of others on request	Delivers results through team performance	Has basic knowledge of functional area
Result Orientation Drive and track results and push for constant improvements	Strategic Orientation Set direction. Think beyond own area and connect the dots to understand broader implications	Innovation Transforms new insights and ideas into solutions	Customer focused and consumer driven Identify and understand customer, consumer and shopper needs and act accordingly	Collaboration Work effectively with others and perform as a team player	People Development Encourage individual growth and supports the development of organizational capabilities	Team Leadership Works systematically to build high performance teams that learn from each other and succeed together	Functional expertise Leverage professional expertise to create results and share knowledge

Demonstrated performance (concrete examples):

Demonstrated potential (concrete examples):

Concrete statements from relevant stakeholders:

Leadership (concrete examples):



Core competency: Manager (specialist)

MS

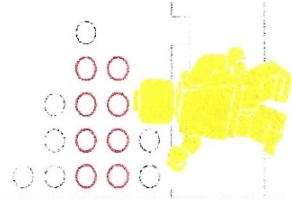
A Manager (specialist) delivers results and understands short-term opportunities for change. The Manager specialist challenges the status quo through new insights and ideas and identifies changes in consumer, shopper and external/internal customer needs. The Manager specialist is able to engage with colleagues and supports people development as a driver for execution. The Manager specialist builds a team and drives execution focusing on short-term results. The Manager specialist actively uses own knowledge base in a broader context. The position requires a person that fully embodies the LEGO values and someone that in words and actions naturally acts as a role model.

Role description

Result Orientation	Strategic Orientation	Innovation	Customer focused and consumer driven	Collaboration	People Development	Team Leadership	Functional expertise
<p>Reassess industry performance benchmark</p> <p>Delivers best in class business performance</p> <p>Drives uncompromisingly for higher performance</p> <p>Consistently delivers high performance</p> <p>Delivers results</p> <p>Strives to deliver consistently</p> <p>Fulfills assigned tasks</p>	<p>Redefines the industry</p> <p>Creates high impact corporate strategy</p> <p>Shapes company strategy or industry</p> <p>Defines strategy for own area</p> <p>Articulates medium-term priorities</p> <p>Understands short-term opportunities for change</p> <p>Understands immediate issues</p>	<p>Builds a culture of innovation that transforms the industry</p> <p>Embeds a culture of innovation to create new commercial opportunities</p> <p>Develops and embeds a compelling direction for innovation</p> <p>Creates a structure and context where innovation thrives</p> <p>Encourages innovation within own area</p> <p>Challenges status quo through new insights and ideas</p> <p>Averts of immediate opportunities for improvement based on new insights and ideas</p>	<p>Redefines the industry and pioneers new ways of being cust. focused and cons./shop. driven</p> <p>Embeds a culture that supports a coherent cust., cons. and shop. driven mindset</p> <p>Coherently manages customer, consumer and shopper needs</p> <p>Anticipates customer, consumer and shopper needs accordingly</p> <p>Identifies changes in customer, consumer and shopper needs</p> <p>Understands customer, consumer and shopper needs</p> <p>Services customer, consumer and shopper needs</p>	<p>Builds transformational partnerships</p> <p>Establishes a collaborative culture</p> <p>Facilitates collaboration amongst others</p> <p>Proactively works towards collaborative culture</p> <p>Engages with colleagues</p> <p>Supports colleagues</p> <p>Responds to colleagues in a constructive way</p>	<p>Develops and sustains a learning culture within the whole organization</p> <p>Takes a strategic approach towards building org. capabilities</p> <p>Leads a systematic approach focusing on raising competencies and org. capabilities</p> <p>Provides framework and structured activities that enable development</p> <p>Actively encourages and supports a systematic development process</p> <p>Supports people development, driving for execution</p> <p>Supports development of others on request</p>	<p>Explores and anticipates requirements for long-term organizational health</p> <p>Defines vision for organizational health</p> <p>Builds a culture that insists on high team performance and health</p> <p>Provides conditions for teams to develop and perform within a business context</p> <p>Sets objectives for own team and inspires high performance</p> <p>Builds a team and drives execution, focusing on short-term results</p> <p>Delivers results through team performance</p>	<p>Contributes broad business perspective</p> <p>Acts as functional business partner</p> <p>Disseminates functional expertise</p> <p>Develops business expertise</p> <p>Actively uses knowledge base in a broader context</p> <p>Applies solid special expertise within functional area</p> <p>Has basic knowledge of functional area</p>
<p>Drive & track results and push for constant improvements</p>	<p>Set direction. Think beyond own area and connect the dots to understand broader implications</p>	<p>Transform new insights and ideas into solutions</p>	<p>Identify and understand customer, consumer and shopper needs and act accordingly</p>	<p>Work effectively with others and perform as a team player</p>	<p>Encourage individual growth and support the development of organizational capabilities</p>	<p>Work systematically to build high performance teams that learn from each other and succeed together</p>	<p>Leverage professional expertise to create results and share knowledge</p>

Core competence level

Core competence area and descriptor



LEGO Production s.r.o. Dotazník: Hodnocení zaměstnanců

Mé jméno je Lukáš Komárek, jsem studentem 2. ročníku navazujícího magisterského studia na Ekonomické fakultě VŠB-TUO.

Tímto prosím o vyplnění tohoto dotazníku, poskytnuté informace poslouží ke zpracování diplomové práce s názvem: Posouzení systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci.

Cílem této práce je zhodnotit, zjistit a navrhnout zlepšení procesu hodnocení zaměstnanců v LEGO Production s.r.o. Vaše odpovědi tak mohou ovlivnit způsob Vašeho budoucího hodnocení.

Dotazník je anonymní

Děkuji Vám za Váš čas

***Povinné pole**

1. Víte, za co jste hodnocen/a? *

Označte jen jednu elipsu.

- Rozhodně ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Rozhodně ne

2. Víte, jaké normy pracovního výkonu (např. požadované kompetence, KPI) se od Vás očekávají? *

Označte jen jednu elipsu.

- Rozhodně ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Rozhodně ne

3. Víte, jak Vaše pracovní cíle navazují na firemní cíle? *

Označte jen jednu elipsu.

- Rozhodně ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Rozhodně ne

4. Víte, jaký dopad na Vás má výsledek hodnocení? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano *Přeskočte na otázku 5.*
 Ne *Přeskočte na otázku 6.*

Ano

5. Váš výsledek hodnocení má dopad na: **Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Odměňování
- Vzdělávání a rozvoj
- Karierní růst
- Povýšení/propuštění/přeřazení na jinou pozici
- Jiné:

Další oddíl**6. Vyhovuje Vám v rámci PRP (People Review Process) frekvence hodnocení Vašeho pracovního výkonu? ****Označte jen jednu elipsu.*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

7. Dostáváte v průběhu roku v rámci PMP (Performance Management Program) dostatečnou zpětnou vazbu? **Označte jen jednu elipsu.*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

8. Považujete systém hodnocení za časově náročný? **Označte jen jednu elipsu.*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

9. Kolik hodin ročně strávíte nad svými hodnotícími aktivitami? ***10. Jste spokojen/a se současným systémem hodnocení zaměstnanců? ****Označte jen jednu elipsu.*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

15. 4. 2017

LEGO Production s.r.o. Dotazník: Hodnocení zaměstnanců

11. Změnil/a byste něco na současném systému hodnocení? **Označte jen jednu elipsu.* Ano *Přeskočte na otázku 12.* Ne *Přeskočte na otázku 13.***Ano, změnil/a****12. Co byste změnil/a? *****Věk, vzdělání a zaměstnání****13. Jste: ****Označte jen jednu elipsu.* Muž Žena**14. Vzdělání: ****Označte jen jednu elipsu.* Základní Vyučení bez maturity Středoškolské, vyučení s maturitou Vysokoškolské**15. Pro jaké oddělení pracujete?****16. Jak se jmenuje Vaše pracovní pozice?****17. Jak dlouho pro LEGO Production s.r.o. pracujete? ****Označte jen jednu elipsu.* 0-5 let 6-10 let 11-15 let 16 let a více

Používá technologii



Hodnotící rozhovor		
Jména a příjmení hodnoceného, pozice:		
Jméno a příjmení hodnotícího, pozice:		
Období hodnocení:		
Datum hodnotícího rozhovoru:		
Formulář je určen:	<input type="checkbox"/> Hodnocenému	<input type="checkbox"/> Hodnotícímu

Výsledek PRP

Stav plnění KPI

Vyžádaná zpětná vazba

Celkový výsledek hodnocení

Návaznost výsledků hodnocení na IDP
--



Appraisal review		
Employee name, position:		
Manager name, position:		
Review period:		
Date of review:		
This form belongs to:	<input type="checkbox"/> Employee	<input type="checkbox"/> Manager

Results of the PRP

Progress in achieving the KPIs

Requested feedback

Results of a performance appraisal

Connection between performance appraisal results and the IDP
