



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Blanka Fialová

2007



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

**System hodnocení pracovního výkonu
zaměstnanců ve společnosti
ČD – Telematika a.s.**

Vypracoval:

Blanka Fialová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jitka Nesnídalová, Ph.D.

Praha, duben 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma: »**Systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti ČD – Telematika a.s.**« jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury.

Praha, 20. dubna 2007

.....
Blanka Fialová

Anotace

System hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti ČD – Telematika a.s.

Základním předpokladem úspěšnosti každé společnosti je efektivní způsob jejího řízení, založený na vysoké technologické vyspělosti, strategii, firemní kultuře a finanční stabilitě. K dosažení takového úspěchu je zapotřebí lidského kapitálu a neustálé zvyšování jeho výkonnosti, které je možné zajistit pouze strategickým řízením pracovních činností, resp. za pomoci funkčního systému hodnocení pracovního výkonu všech zaměstnanců společnosti.

duben 2007

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěla poděkovat

Ing. Juraji Eiselovi,

ze společnosti ČD – Telematika a.s.

Obsah

Úvod.....	1
1 Vymezení pojmů	4
1.1 Pracovní výkon a řízení pracovního výkonu	4
1.2 Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu	6
2 Problematika hodnocení pracovního výkonu	8
2.1 Základní charakteristiky hodnocení pracovního výkonu	8
2.2 Formy a periodicitu hodnocení	13
2.3 Metody hodnocení	14
2.3.1 Základní metody hodnocení pracovníků	15
2.3.2 Doprovodné metody hodnocení	17
2.4 Proces hodnocení	20
2.4.1 Funkce hodnotitele	20
2.4.2 Příprava na hodnocení	21
2.4.3 Průběh a kritéria hodnocení	23
2.4.4 Práce s výsledky a jejich využití	24
2.4.5 Závěry hodnocení	27
3 Hodnocení pracovního výkonu ve společnosti ČD – Telematika a.s.....	28
3.1 Základní informace o společnosti	28
3.2 Organizační struktura společnosti	32
3.3 Personální strategie společnosti	34
3.3.1 Zaměstnanecká politika společnosti	35

3.4	Současný systém hodnocení pracovního výkonu	37
3.4.1	Popis současného systému hodnocení	37
3.4.2	Analýza současného systému hodnocení	64
3.5	Výsledky vlastního výzkumu	66
3.6	Shrnutí výzkumu a návrhy řešení	78
Závěr	82
Přílohy	87

Úvod

Motto:

Při veškeré řídicí činnosti vedoucí pracovník nesmí zapomenout a narušovat základní poslání firmy, její sdílené hodnoty, kvalitu veškeré práce, kulturu.

V tomto směru jeho práce vyžaduje vnitřní disciplínu a vysokou morální odpovědnost.

Lee Iacocca

Pro zpracování diplomové práce na téma hodnocení zaměstnanců jako základní předpoklad efektivního řízení lidských zdrojů jsem vycházela z praxe zavedených telekomunikačních společností a za použití odborné literatury. Všechny tyto prameny se zabývají novou situací, která je doprovázená celou řadou změn, ale také přístupů k chápání a formování lidských zdrojů, protože právě tyto ve svém důsledku ovlivňují jak tvorbu strategie společnosti, tak i její realizaci. Autoři všech publikací analyzují základní smysl, funkci a poslání řízení lidských zdrojů. Poskytují široký přehled a analýzu metod, postupů, doporučení a nástrojů, včetně jejich aplikací pro zkvalitnění procesu – hodnocení zaměstnanců.

Cílem mé diplomové práce je zanalyzovat systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti ČD – Telematika a.s., podívat se na tento aplikovaný proces hodnocení zaměstnanců z pozice jeho významu pro život společnosti a zvyšování výkonnosti celé organizace. K tomuto účelu jsem použila dotazníkovou metodu marketingového výzkumu ve společnosti ČD – Telematika a.s.

Management jakékoliv společnosti by si měl být vědom toho, že obstát v dnešním světě tvrdé konkurence na jednotném trhu Evropské unie znamená nabídnout tu nejlepší kvalitu, dobrou cenu a ještě něco navíc. Základním předpokladem úspěšnosti je efektivní způsob řízení společnosti založený na vysoce technologické vyspělosti, její strategii, firemní kultuře a finanční stabilitě.

Takový úspěch se ale nedostaví bez lidských zdrojů, které jsou potenciální hodnotou a silou každé společnosti, jsou startovní čarou pro dosažení základních cílů a těmi jsou růst a prosperita společnosti. Je potřeba podporovat všechny rozhodující faktory progresivního růstu společnosti, jejího udržení a obhájení. Dynamizace růstu společnosti znamená také změnu vnitřních procesů, potřebu jejich monitorování, analyzování, kontrolování a zavádění inovačních a zcela nových prvků do systému řízení společnosti na všech úrovních v celém

spektu činností. Jde především o činnosti spojené s budoucností, rozvojem a připraveností zaměstnanců na zvyšující se nároky na výkon a znalost. Dobře propracovaný systém řízení lidských zdrojů je instrumentem pro vytvoření kvalitativního i kvantitativního lidského potenciálu společnosti, schopného obhájit základní hodnoty, symboly a zásady jednání, které jsou určující pro strategické cíle společnosti a její obhájení konkurenceschopné pozice na trhu.

Jedním ze základních předpokladů efektivnosti procesů řízení lidských zdrojů je hodnocení zaměstnanců. Správně nastavený proces hodnocení, pojatý jako stimul pro zlepšení pracovního výkonu a nástroj motivace zaměstnanců, je důležitou činností, která podmiňuje efektivní řízení celé společnosti. Při nastavování systému hodnocení je důležité si ujasnit, co se od systému hodnocení požaduje a jaké kroky je potřeba učinit pro naplnění těchto požadavků. Bez hodnocení se neobejde žádná personální činnost. Hodnocení slouží hodnotícím manažerům i hodnoceným zaměstnancům ke kontrole výkonnosti a ke vzájemnému sladění představ o plnění pracovních úkolů a o budoucích perspektivách. Korekce pracovního chování, provedené na základě hodnocení přispívají k růstu kvality a produktivity práce. Manažeři a personalisté v každé společnosti využívají hodnocení také při rozhodování o delegování dalších úkolů a odpovědností k identifikaci vzdělávacích a tréninkových potřeb a k vytváření manažerských rezerv. Pracovní hodnocení umožňuje také odměňovat své zaměstnance podle kvality a přínosu práce a zabezpečit jejich profesní rozvoj.

Pokud chce jakákoliv společnost podporovat výkonovou firemní kulturu jako jeden ze základních pilířů konkurenceschopnosti na trhu, musí připravit a následně vykonávat transparentní systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Je důležité, aby tento systém byl podporován vrcholovým managementem společnosti i ostatními manažery, aby jako celek byl pro všechny zaměstnance srozumitelný, provázaný na odměňování, na možnosti vzdělání a kariérní postup zaměstnanců a aby byl i maximálně spravedlivý.

Nižší výkon, zvýšené náklady nebo nedostatečná flexibilita firem mají často společnou příčinu, a to slabá místa ve způsobu řízení zaměstnanců. Jestliže nejsou cíle nebo výkonové standardy pracovních míst jasně stanoveny nebo jsou určeny nesprávně, nemají-li zaměstnanci pravidelně zpětnou vazbu, která by hodnotila a rozebírala jejich pracovní výsledky, nemusejí ani schopní a plně vytižení zaměstnanci zvyšovat celkový výkon společnosti. K nejčastějším důsledkům nedostatečného hodnocení pracovního výkonu patří skutečnost, že se zaměstnanci věnují činnostem, které plně nepřispívají k cílům společnosti. Způsob jejich motivace

neodpovídá zájmům firmy a profesionální rozvoj zaměstnanců nereaguje dostatečně na jejich výkonové problémy.

Vedení dobře fungující společnosti by si při tvorbě interního systému hodnocení pracovníků mělo uvědomit, že hodnotit své zaměstnance není zbytečné papírování či dokonce šikanování pracovníků a nestačí jako ohodnocení odbýt podřízeného větou typu: „Pracujte dál tak dobře jako doposud“.

V první, obecné, teoretické části diplomové práce se věnuji vymezení a definování základních termínů a pojmů z oblasti řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců.

Následující druhý oddíl jsem věnovala procesu hodnocení pracovního výkonu jako takovému, tzn. detailněji se zaměřuji na jednotlivé atributy, jako jsou formy a metody hodnocení pracovního výkonu, včetně závěrů a možných problémů či chyb, které mohou při procesu hodnocení nastat a jsou tedy pro komplexní pochopení této problematiky naprosto nepostradatelné.

Poslední, třetí, část obsahuje praktické informace ze společnosti ČD – Telematika a.s., které vyplynuly z vlastní analýzy dotazníkového šetření. Na základě odpovědí respondentů se zamýšlím nad funkčností systému hodnocení pracovníků společnosti ČD – Telematika a.s. a hledám možné návrhy dílčích zlepšení, která vycházejí z předešlé analýzy výsledků výzkumu.

1 Vymezení pojmů

1.1 *Pracovní výkon a řízení pracovního výkonu*

Pracovní výkon

Pojem **pracovního výkonu** se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka. Vyjadřuje nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací. [8]

Řízení pracovního výkonu

Jedním z hlavních trendů v současném řízení lidských zdrojů je zdůrazňování významu **řízení pracovního výkonu** při zvyšování výkonnosti společnosti. V širším pojetí je možné považovat řízení pracovního výkonu za součást podnikového managementu, jehož cílem je vytvářet konkurenční výhody na trhu při zvyšování výkonnosti podniku, resp. v dnešní době tolik propagovaným snižováním nákladů.

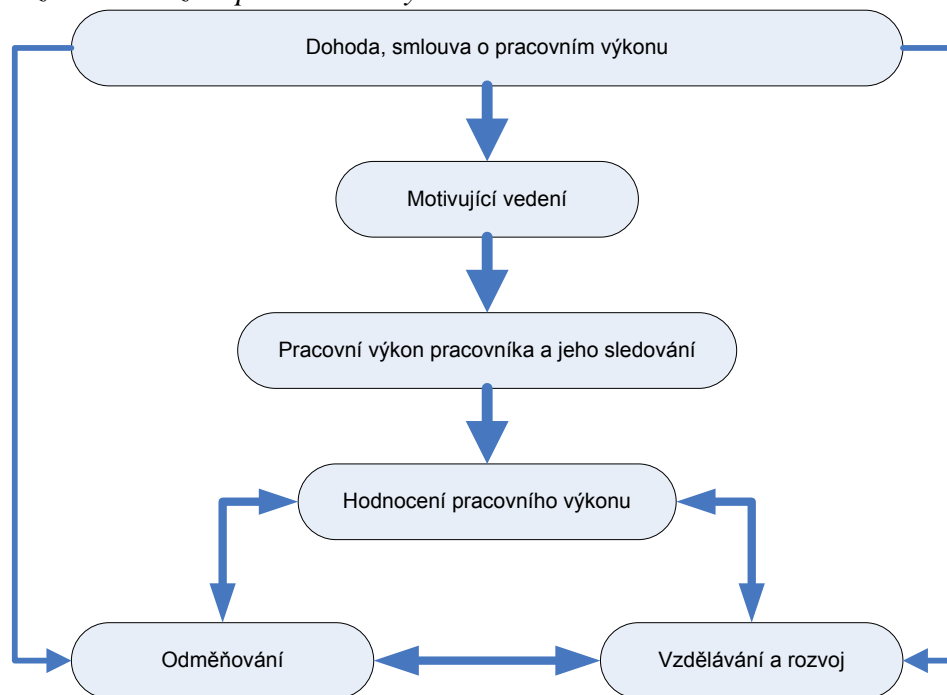
Řízení pracovního výkonu by se mělo v každé společnosti orientovat nejen na retrospektivní zkoumání výkonu jednotlivých zaměstnanců společnosti, ale také, a to především, na stanovování budoucích výkonnostních cílů a hledání optimálních cest ke zlepšení současného výkonu pomocí rozvoje, odměňování či pracovních úkolů, které by na jedné straně motivovaly a uspokojovaly daného pracovníka, a na straně druhé by přinášely užitek pro společnost jako celek. Zaměstnanec by měl být považován za rovnocenného partnera, který aktivně napomáhá celé společnosti k dosažení vytýčených strategických cílů.

Pro jasnější vysvětlení pojmu řízení pracovního výkonu uvádím několik definic, se kterými se můžeme setkat v literatuře:

(1) Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem / nadřízeným

a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání tvorby pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (hodnocení pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení. [8]

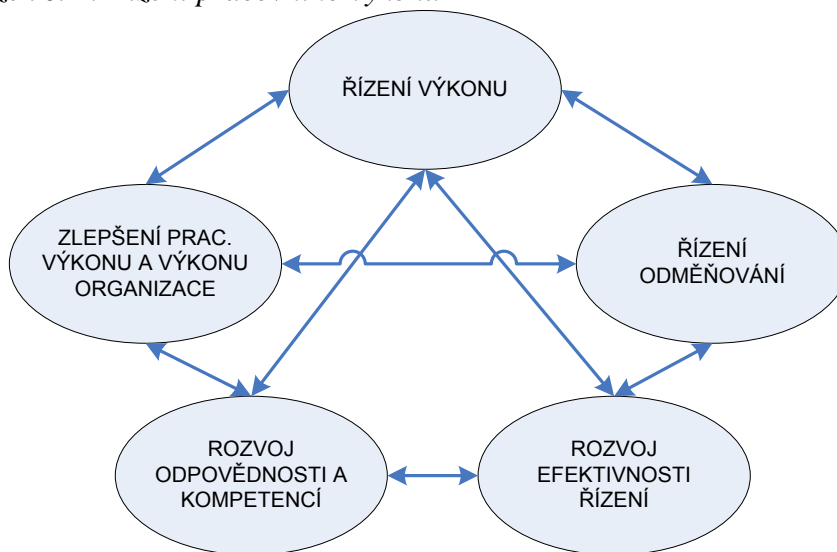
Obrázek č. 1: Řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*, Management Press 2003, str. 191

(2) Řízení pracovního výkonu je strategický a integrovaný přístup k zabezpečování trvalé úspěšnosti organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu lidí, kteří v ní pracují, a pomocí rozvíjení svých schopností týmů a jedinců. [1]

Obrázek č. 2: Řízení pracovního výkonu



Zdroj: Armstrong M., *Personální management*, Grada Publishing, 1999, str. 239

1.2 Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu

Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je nejen nedílnou součástí procesu řízení pracovního výkonu, což vyplývá z definování pojmu „hodnocení pracovního výkonu“ (viz. kapitola [1.1](#)), ale je také jednou z nejdůležitějších součástí celého procesu řízení lidských zdrojů. Jeho nezastupitelnost je možné spatřit v návaznosti na ostatní personální činnosti, jako např. přiřazování pracovních úkolů jednotlivým pracovníkům, využívání schopností a dovedností pracovníků v optimální míře, personální a sociální rozvoj, spravedlivé odměňování či cíl každého personálního oddělení: dát správného člověka na správné místo. Nesmí se zapomenout na to, že „kvalitní systém hodnocení je nástrojem zkvalitňování personálu firmy, dosahování vyššího výkonu, kvality všech činností a rozvoje schopností zaměstnanců“.

Hodnocení pracovního výkonu

Pravidelné **hodnocení pracovního výkonu** patří k důležitým nástrojům a nezastupitelným úkolům každého manažera či vedoucího pracovního týmu. Je nezbytným nástrojem podpory výkonu, dalšího rozvoje i korekce neodpovídajícího chování zaměstnanců. Přesto je hodnocení výkonu zaměstnanců manažery často považováno za ztrátu času, prováděno nedostatečně a s řadou chyb; řada manažerů se hodnocení výkonu svých zaměstnanců dokonce obává nebo se mu vyhýbá. Podle mezinárodních podnikových průzkumů provedených v průmyslově vyspělých zemích zhruba 40 % firemních zaměstnanců pravidelné

hodnocení výkonu nikdy nedostává a jen malý počet zaměstnanců je skutečně pravidelně hodnocen způsobem, který není formální. [10]

Z výše uvedené definice jasně vyplývá, že zaměstnanec musí dostat zpětnou vazbu o svém výkonu za hodnocené období. Podle mého názoru nelze na hodnocení pracovního výkonu pohlížet jen jako na věcný problém při posuzování minulého výkonu, ale v podstatě jsou v tomto procesu také obsaženy dvě konfliktní role – soudce a rádce.

V roli soudce vynáší hodnotící zaměstnanec neformální soudy o způsobu vyjadřování, oblékání a chování hodnoceného. Tyto neformální úsudky mohou být objektivní nebo subjektivní a často si ani hodnotící zaměstnanec neuvědomuje, že je činí. Zpravidla totiž nemají na hodnocené příliš velký vliv, protože normálně nemá nikdo žádné právo tyto věci na jiných měnit. Pokud by byl zaměstnanec v pracovní situaci posuzován tímto neformálním způsobem (např. jejich způsob oblékání), je velmi pravděpodobné, že by hodnotitel mohl být obviněn z přílišné subjektivity a předsudků, na jejichž základě nespravedlivě jedná s lidmi. Tento přístup k hodnocení je nevhodný pro motivování lidí k práci. Pojmem „hodnocení“ rozumíme spíše jako posouzení užitečnosti, kvalit nebo důležitých hodnot pracovního jednání včetně spravedlivých úsudků vycházejících z objektivních kritérií pracovního jednání.

Za druhé je třeba v hodnocení vnímat také roli rádce. Při hodnocení pracovního jednání by měl hodnotitel kromě posuzování hodnoceným také pomoci zlepšit jejich pracovní výkon. Pro zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců a zhodnocení jejich vlastních potřeb rozvoje je možné navrhnout alternativní způsoby pracovního jednání nebo tréninkové, vzdělávací a školící kurzy či jiné příležitosti rozvoje.

Hodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců tedy představuje nejen poskytování zpětné vazby, ale také staví hodnotitele do role soudce a rádce. V hodnotícím rozhovoru se proto projevuje organizační a formální zabezpečení pro poskytnutí zpětné vazby společně s oběma rolemi, tzn. být pro zaměstnance jak soudcem, tak rádcem.

2 Problematika hodnocení pracovního výkonu

2.1 *Základní charakteristiky hodnocení pracovního výkonu*

Cílem hodnocení je objektivně posoudit pracovní výkonnost zaměstnanců, jejich převládající osobní rysy, odborné znalosti a dovednosti. Neformální hodnocení vytváří, ovlivňuje a posiluje zdravé mezilidské vztahy, pozitivní pracovní atmosféru, buduje úctu a důvěru ve společnost.

Informace získané z hodnocení zaměstnanců umožní podat managementu a vedoucím zaměstnancům společnosti návrhy na další možnosti optimálního využití schopností jednotlivých zaměstnanců. S tím souvisí i případné přehodnocení jejich současného pracovního zařazení. Z úkolů nebo cílů stanovených v závěru každého hodnocení se určuje směr dalšího rozvoje osobnosti a předpokládaného nebo nutného odborného rozvoje zaměstnance v souladu s potřebami společnosti.

Kvalitně vytvořený systém řízení lidských zdrojů není samospasitelný, pokud zůstane pouze na papíře. Nesmírně důležité je to, jak se nastaví proces implementace, tj. zavedení systému hodnocení do praxe celé firmy. Stanovených cílů nelze dosáhnout bez kvalitní kvalifikační přípravy liniového managementu nebo bez odpovídající informační a komunikační kampaně. Významnou roli přitom hraje i personální management, který je garantem procesu hodnocení personálu a vytváří takové profesionální, důvěryhodné a stabilní firemní prostředí, které poskytne zaměstnancům pocit sounáležitosti s firmou a porozumění důležitým rozhodnutím firmy a jejich realizaci.

Jedním z prvních kroků je vymezení základních cílů. Například:

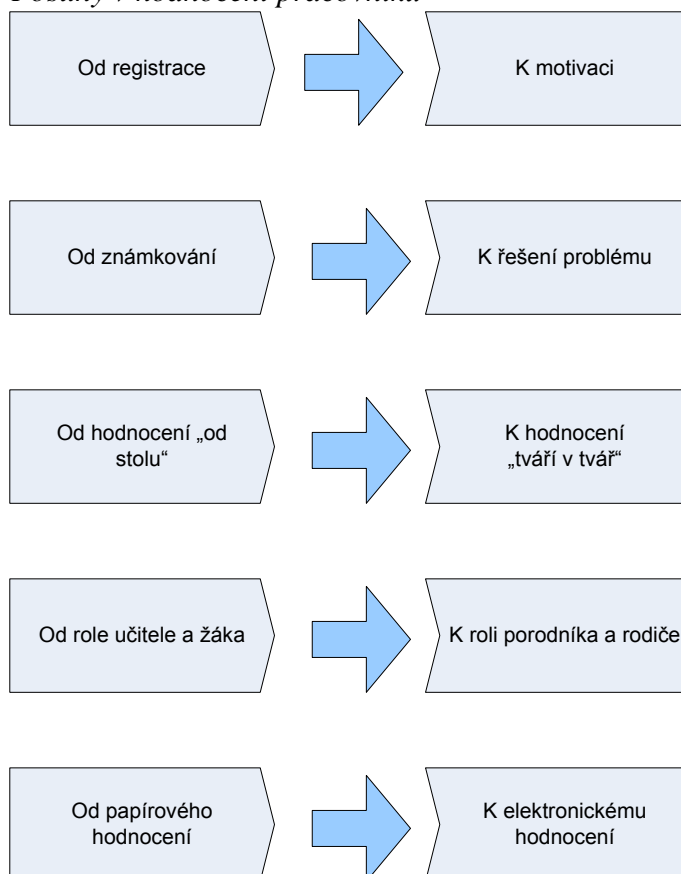
- ❖ podpora liniových manažerů při vedení spolupracovníků k vyšší výkonnosti;
- ❖ zlepšení efektivnosti a kvality práce;
- ❖ formování lidských zdrojů společnosti v souladu s přijatými firemními principy a v duchu firemní kultury;

- ❖ rozvoj odborných a osobnostních způsobilostí zaměstnanců
- ❖ zkvalitnění vnitrofiremní komunikace.

Dalším krokem je vytvoření systému hodnocení personálu (firemních zásad, pravidel a odpovídající metodiky) tak, aby byl srozumitelný a vzájemně propojený na další procesy v oblasti řízení lidských zdrojů, kterými jsou programování a plánování personálu, personální marketing, hmotná a nehmotná stimulace, kvalifikační rozvoj, oceňování a další.

Pracovní hodnocení patří v řadě firem k nejméně milovaným aktivitám jak na straně nadřízených, tak i jejich podřízených. Z mnoha stran lze slyšet, že hodnocení nefunguje a je považováno za nutné zlo, které nepřináší patřičný efekt. Bez hodnocení pracovníků však výrazně omezujeme své možnosti ovlivňovat výkon a výkonnost pracovníků. Proto je třeba zabývat se tím, jak změnit systém, aby se stal fungujícím.

Obrázek č. 3: Posuny v hodnocení pracovníků



Zdroj: Hroník František, *Hodnocení pracovníků*. Grada Publishing, 2007, str. 18

Účel hodnocení a profesního zaměření zaměstnanců

Kvalitně nastavený proces hodnocení má svůj význam pro jednotlivého hodnoceného zaměstnance, jeho nadřízeného, pracovní týmy a pro firmu jako celek.

Objektivní zpětná vazba ze strany hodnotitele (liniového manažera), poskytovaná zaměstnanci při hodnocení jeho pracovního výkonu, chování a jednání, slouží jako východisko pro plánování jeho dalšího rozvoje. Úlohou liniového manažera při provádění hodnocení je ocenit silné stránky zaměstnance, poukázat na slabé a naplánovat konkrétní úkoly v oblasti pracovního výkonu, kvalifikačních aktivit, sebevzdělávání, rozvoje osobnostních způsobilostí.

Při plánování úkolů zaměstnanci na další období je nutné brát v úvahu zájmy zaměstnance a postupovat v souladu s potřebami pracovního týmu a zaměstnavatele.

Jedním z významných přínosů ročního hodnocení prováděného formou dialogu – rozhovoru je i zkvalitnění vnitrofiremní komunikace (vzestupné i sestupné), která je základním předpokladem pro zlepšování vztahů na pracovišti a formování personálu společnosti v duchu zásad firemní kultury. Závěry ročního hodnocení se promítají do oblasti pracovního, kariérového a kvalifikačního rozvoje jednotlivých zaměstnanců a pracovních týmů a slouží jako východisko pro programování a plánování personálu společnosti.

Cíle hodnocení pracovního výkonu

Stanovení cílů, včetně jejich měřítek, je patrně jedním z nejdůležitějších a zároveň nejobtížnějších součástí systému hodnocení pracovníků. Dovedně stanovené cíle a adekvátně zvolená měřítka jsou základním faktorem úspěšnosti celého systému a proto je potřeba jejich tvorbě věnovat maximální pozornost a důležitost. Obecně pro formulaci výkonnových cílů platí následující zásady, resp. cíle pro potřeby hodnocení jsou SMART či KARAT:

Tabulka č. 1: Srovnání pojetí cílů SMART a KARAT

SMART		KARAT	
S	Specifický	K	Konkrétní
M	Měřitelný	A	Ambiciózní
A	Akceptovatelný	R	Reálný
R	Realistický	A	Akceptovatelný
T	Termínovaný	T	Termínovaný

Zdroj: Hroník František, Hodnocení pracovníků. Grada Publishing, 2007, str. 18

Typově se cíle v systému hodnocení dělí na:

- a) rozvojové cíle = ctižádostivé cíle překračující běžné zodpovědnosti, mění kvalitu, jsou v souladu s dlouhodobými strategickými cíly společnosti;
- b) klíčové úkoly = základní povinnosti a činnosti příslušné funkce (stabilizují na vysoké úrovni současné plnění pracovních úkolů, většinou opakující se operace);
- c) cíle pro osobní rozvoj – odborný růst, vzdělávání, kvalifikace (dovednosti, které zaměstnanec potřebuje ke splnění svých klíčových a rozvojových cílů).

Poměr a počet jednotlivých cílů a úkolů se stanovuje individuálně a v závislosti na typu pracovní činnosti. U vedoucích a specializovaných zaměstnanců převládají rozvojové cíle nad klíčovými úkoly, u výkonných zaměstnanců se poměr obrací ve prospěch úkolů, které se svým obsahem přibližují popisům pracovních činností.

Dohodnuté cíle a úkoly korespondují s rozvojovými potřebami společnosti a zabezpečují klíčové oblasti jejího stabilizování. Proto se pro účel hodnocení stanovují v omezeném množství jen vybrané z nich. Zároveň se tedy předpokládá, že hodnocený plní ještě další, běžné úkoly a cíle, standardním způsobem a v rozsahu vymezeném popisy pracovních činností. Tyto obvyklé pracovní činnosti jsou tedy spíše předmětem průběžné kontroly než hodnocení. Jejich plnění se promítne v hodnocení celkového výkonu zaměstnance za rok.

Stanovení optimálního měřítko pak značně zvyšuje reálnost a splnitelnost příslušného výkonnového cíle či úkolu.

Konkrétním cílem hodnocení tak může být zjištění:

- ❖ do jaké míry pracovník zvládá nároky svého pracovního místa,
- ❖ jaká je možnost jeho dalšího využití v podniku a co je třeba pro to udělat,
- ❖ seznámit pracovníka s jeho perspektivou, ovlivnit jeho zájem v tomto směru,
- ❖ diferencovat odměňování.

Hodnocení je tedy pro zaměstnance velkou příležitostí k tomu, aby porovnal představy svého nadřízeného se svými možnostmi a schopnostmi. Zároveň tak dostává zaměstnanec zpětnou vazbu a může svého nadřízeného také informovat o svých představách v oblasti odměňování. Dochází i ke zvýšení motivace zaměstnance, který si uvědomuje bezprostřednost reakce na svůj výkon.

V praxi sleduje hodnocení zpravidla pouze některé z těchto cílů. V případě, že má být podkladem pro odměňování, je zaměřeno především na pracovní výkon. Jestliže je jeho cílem rozvoj managementu a motivace pracovníků, je zaměřeno na osobnost pracovníka, jeho pracovní i sociální chování.

Také zaměstnanec od svého hodnocení něco očekává. Hodnocení je pro něj příležitostí k tomu, aby porovnal své představy o sobě a svých možnostech s představami svého nadřízeného a podle toho orientoval své pracovní a kvalifikační úsilí. Zaměstnanec tak může sdělit své představy v oblasti odměňování a získává zpětnou vazbu, resp. informaci o tom, jak pracuje a jak je jeho pracovní nasazení vnímáno jeho přímým nadřízeným.

Význam hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je velice důležitým nástrojem pro motivaci zaměstnanců a jeho pravidelné provádění posiluje firemní kulturu v rámci společnosti a je také její nedílnou součástí. Náročné úkoly zvládnou pouze kvalitní, dobře připravení, motivovaní a loajální zaměstnanci, pro které jsou jejich osobní cíle a úkoly v souladu s cíli a úkoly společnosti.

Dobře a efektivně realizovaný systém hodnocení pracovníků přináší pro management každé společnosti velmi podstatnou a důležitou zpětnou vazbu. Pomocí této zpětné vazby získává informace o systému řízení společnosti, jak je tento systém řízení vnímán jejími zaměstnanci a jak na něj reagují. Vedení každé dobře fungující společnosti by mělo mít za cíl zvyšovat firemní kulturu a zlepšovat formální i neformální klima ve společnosti. K naplnění těchto cílů by měly sloužit informace o názorech pracovníků na systém řízení a jeho efektivnost, faktory spokojenosti i nespokojenosti zaměstnanců s organizací řízení, charakter mezilidských vztahů v organizaci. Tedy informace, které právě vedení získá ze zpětné vazby hodnocení jednotlivých zaměstnanců.

2.2 Formy a periodičita hodnocení

Formy hodnocení

Hodnocení se provádí různou formou, jako každodenní (průběžné), příležitostné a systematické. Průběžné hodnocení je zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon a slouží k diferencovanému přístupu při vedení lidí, zejména k ukládání pracovních úkolů a kontrole práce. Příležitostné hodnocení je vyvoláno okamžitou potřebou např. zpracování pracovního posudku při rozvázání pracovního poměru. Systematické hodnocení se provádí pravidelně a využívá různých standardizovaných postupů. Zpravidla má podobu analytického hodnocení, tj. pracovník je hodnocen podle stanovených kritérií. Ze stejného principu vychází i rozlišování hodnocení na formální (formalizované) a neformální [8]. Jako neformální označujeme průběžné hodnocení přímým nadřazeným během vykonávání práce. Formální hodnocení je racionálnější a standardizované, prováděné v pravidelných intervalech a jeho charakteristickými rysy je plánovitost a systematickosti.

V posledních letech se vyskytují názory, že systematické hodnocení jednotlivců přináší více zla než užitku, je nákladné a vyvolává konflikty mezi pracovníkem a vedoucím i mezi pracovníky navzájem. Zvláště japonské podniky ustupují od hodnocení jednotlivců a hodnotí pouze celé organizační útvary. Většina amerických a evropských podniků si však toto hodnocení zachovává. Projevuje se ale výrazný odklon od užívání striktně vymezených schémat a rutinního kvantifikovaného hodnocení, které bylo dříve typické.

Periodičita hodnocení

Při rozhodování o tom, jak často hodnocení realizovat, je třeba přihlížet ke konkrétní povaze práce v organizaci, ke konkrétním podmínkám a také k potřebám jednotlivých organizací. Je zde i možnost provádět hodnocení u různých kategorií pracovníků s různou periodicitou. [8]

V živé paměti máme většinou zhodnocení pracovního výkonu až na závěr práce na nějakém důležitém projektu nebo po splnění určitých úkolů a cílů.

Hodnocení pracovníků a jejich pracovních činností je koncipováno v jednoročním nebo půlročním cyklu. To ovšem neznamená, že jednou za rok či půl rok proběhne hodnotící pohovor a pak už nic. Hodnocení je nepřetržitý proces, resp. vysoká provázanost situačního a systémového hodnocení. Mezi situační hodnocení patří hodnocení na místě, jako jsou pochvala, kritika a poskytnutí zpětné vazby za vykonanou práci. Systémové hodnocení představuje užití naplánovaných metod.

2.3 Metody hodnocení

Účinnost a celková úroveň hodnocení pracovníků do značné míry závisí na použité metodě hodnocení. Pro vyjádření charakteristik hodnocení lze použít celé řady metodických postupů. Při výběru metody, jež nejlépe splňuje požadavky a cíle hodnocení je nutné dbát především na to, aby použitá metoda hodnocení umožňovala posouzení všech aspektů pracovního výkonu pracovníka a jeho porovnání s výkony jiných pracovníků, byla srozumitelná pro hodnotitele i hodnocené, relativně spravedlivá a v neposlední řadě poskytovala požadované výstupy z hodnocení, jakožto východiska pro další personální činnosti.

Volba metod hodnocení, odpovídajících charakteru činnosti je jedním ze základních předpokladů pro úspěšný průběh a využití výsledků hodnocení.

Obecně můžeme rozlišit metody hodnocení na formální a neformální. Neformální hodnocení není předmětem mé diplomové práce, jelikož výsledek je stejný jako u hodnocení metodami formálními. Do neformálních metod bychom tedy mohli zahrnout neplánované, situační hodnocení, například pochvalu nebo výtku. Roztřídit metody hodnocení také můžeme také podle toho na jakou oblast v časovém horizontu se zaměřujeme = metody hodnocení zaměřené na minulost, přítomnost a budoucnost.

Personální práce se často přiklání k metodám pro hodnoceného a hodnotitele, jako nejsnáze pochopitelným a zvládnutelným. Např. metoda BARS vychází z hodnocení pracovníka podle klasifikační stupnice pracovního chování od vynikající až po nepřijatelné. Na přípravě klasifikační stupnice se podílejí vedoucí pracovníci spolu s hodnocenými

pracovníky. Každý stupeň obsahuje slovní charakteristiku znaků pracovního chování, odpovídající tomuto stupni. Tato metoda má dostatečnou zpětnou vazbu na pracovní výkon hodnoceného pracovníka.

Za ideální se považuje, když hodnocení pokrývá všechny oblasti hodnocení, včetně všech časových horizontů, tedy pokud se nebudeme zaměřovat pouze na jeden hodnotící cyklus. To by však znamenalo vysoký nárůst nákladů na hodnotící systém, proto bychom měli alespoň kromě základní metody použít také některou z doplňkových metod hodnocení.

2.3.1 Základní metody hodnocení pracovníků

Mezi základní metody zahrnujeme ty, které mají buď obecnější charakter hodnocení nebo se zaměřují na relativně snadněji měřitelné hodnoty.

Motivačně-hodnotící pohovor

Tato metoda se skládá ze dvou částí. V první části hodnotí zaměstnanec sám sebe na základě předem (cca 14 dní) obdržených otázek, bodů sebehodnocení, aby se mohl dobře připravit. Odpovědi nemusí mít zaměstnanec zpracované na papíře, ale měl by vzbudit u nadřízeného pocit, že měl opravdovou snahu o upřímné sebehodnocení. Vůbec se tedy nejedná o zkoušení a překvapování hodnocených zaměstnanců. V druhé části pak hodnotí zaměstnanec jeho nadřízený. Pokud navíc pohovor navazuje na předem zadané úkoly, měla by být do tohoto hodnocení zahrnuta také kontrola jejich plnění, příp. splnění.

Tabulka č. 2: Ukázka motivačně-hodnotícího pohovoru

1. ČÁST	SEBEHODNOCENÍ
1	Vlastní silné a slabé stránky, největší úspěch a nezdár
2	Aspirace za 1 rok, 3 roky (profesní růst, kariérní růst, odborný růst)
3	Podmínky potřebné pro dosažení cílů (vzdělání)
4	Silné a slabé stránky firmy
5	Co by změnil ve firmě
6	Co by změnil v organizaci práce, co jej brzdí
7	Co jej u firmy drží a co by se muselo stát, aby uvažoval o odchodu z firmy
8	Jiné, co považuje pracovník za důležité
2. ČÁST	HODNOCENÍ PRACOVNÍKA NADŘÍZENÝM
1	Pozitivní hodnocení
2	Rezervy
3	Perspektiva
4	Návrh řešení, opatření, stanovení cílů a úkolů

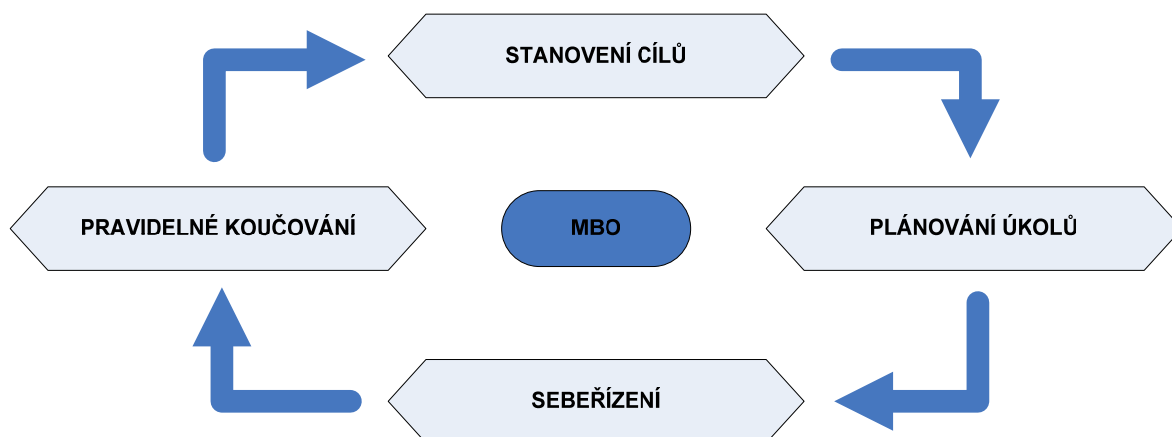
Zdroj: Hroník František, Hodnocení pracovníků. Grada Publishing, 2007, str. 18

MBO (Management by Objectives) = Řízení podle cílů

Tato metoda nám dává možnost podívat se na minulé cíle a zvážit rozsah, v jakém byly splněny. Navíc máme také možnost podívat se dopředu a shodnout se na budoucích cílech. Zde má hodnocený možnost napsat své připomínky, stejně jako hodnotící manažer, takže tento typ může propojit celkové cíle firmy.

Předpokladem úspěchu této metody je mít předem jasné definované cíle, jež má hodnocený zaměstnanec v daném časovém horizontu dosáhnout.

Obrázek č. 4: Model procesu MBO



Zdroj: Hroník František, *Hodnocení pracovníků*. Grada Publishing, 2007, str. 18

V praxi je tato metoda velice rozšířená a jako taková má i méně kritiků. Ti poukazují na to, že se hodnotící manažeři až příliš orientují na operativu a na snadno měřitelné cíle.

Tabulka č. 3: Ukázka formuláře MBO

Cíl II.					
V přiděleném regionu (okres Benešov) vybudovat silnou základnu loajálních zákazníků, kteří budou tvořit podstatnou část obrátu.					
Kritéria měření Stanovená dne:	Kvantita	Loajální zákazníci vytvoří 85% obrátu z celkového obrátu obchodníka	Výsledek	Kvantita	
	Kvalita	Maximální fluktuace dlouhodobých zákazníků bude 30% z celkového počtu	Zhodnocený dne:	Kvalita	
	Náklady	Provozní náklady obchodníka budou činit maximálně 12% z jeho obrátu		Náklady	
	Čas	Úkol je termínován na 1 rok s čtvrtletní kontrolou		Čas	
Úkoly – způsoby a postupy dosažení cíle					
Každého zákazníka navštívím nejméně jednou za 2 měsíce, abych zjistil jeho spokojenost se stávajícími službami a zjistil nové potřeby.					
Budu dokumentovat každou stížnost a dohlížet na její řešení.					
...					
Komentář k výsledkům, plnění úkolů a doporučení změny rozvoje				% splnění cíle	

Dne: _____	Hodnotitel: _____	x ... (váha) =
------------	-------------------	-------------------

Zdroj: Hroník František, Hodnocení pracovníků. Grada Publishing, 2007, str. 18

2.3.2 Doprovodné metody hodnocení

Doprovodné metody hodnocení slouží k doplnění základních metod v hodnotících systémech. Nelze na nich systém hodnocení postavit, ale zároveň se bez nich žádný systém hodnocení většinou neobejde.

Metoda klíčové události

Jedná se o metodu, která je zaměřena na sledování a hodnocení pracovního procesu. Metoda spočívá v tom, že pravidelně zaznamenáváme jednu pozitivní a jednu negativní událost během stanoveného intervalu, který je obvykle stanoven na 14 dní až 1 měsíc. Hodnotitel pak v momentě zápisu přisuzuje každé události určitou váhu.

Tabulka č. 4: Ukázka formuláře metody klíčové události

Jméno a příjmení posuzovaného:				
Jméno a příjmení hodnotitele:				
Každý týden popište u svého podřízeného chování, které se vám líbilo a které ne, tzn. Každý týden je třeba nalézt u podřízeného jak kladné, tak záporné chování, bez ohledu na jejich poměr či závažnost. U každého zápisu je třeba vyznačit váhu události (1 = nezávažná; 5 = závažná událost).				
Datum	Pozitivní událost	Váha	Negativní událost	Váha
31.03.07	Řešil situaci s rozzlobeným zákazníkem tak, že se nevymlouval, orientoval vše hned do řešení, navrhoval konkrétní postup	5	Dotaz nové kolegyně na to, jak má postupovat při chybné platbě kartou, odbyl tím, že to není jeho starost	3
...
...

Zdroj: Hroník František, Hodnocení pracovníků. Grada Publishing, 2007, str. 18

Metoda klíčové události je velice vhodná pro svoji malou časovou i administrativní náročnost do jakkoli koncipovaného hodnotícího systému a její velkou výhodou je, že spojuje formální hodnocení s neformálním, protože je orientována na konkrétní situace a vede hodnotitele k tomu, aby na dané události reagoval a poskytl zpětnou vazbu. Spolehlivě brání efektu posledního měsíce, který překrývá dřívější události, a zároveň nám umožňuje uvědomit si, zda-li se nám některé, ať už pozitivní či negativní, události opakují.

Assessment Centre a Development Centre

Hodnocení zaměstnanci podstupují celou řadu testů na zjištění aspektů osobnosti, verbální, numerické a rozvojové dovednosti a schopnosti vést tým nebo pracovat v týmu. Výsledky poskytují celkový pohled na talent a schopnosti jednotlivce. Mimořádně přínosné jsou tyto metody pro hodnocení budoucího potenciálu a pro hodnocení budoucích podřízených nebo manažerů. Obvykle tyto metody trvají jeden den a výstupem bývá podrobná zpráva o úrovni kompetencí, které by měli být uspořádány do modelu.

Mezi nejrozšířenější metody používané v rámci Assessment a Development Centre patří skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostika.

V současné době se jedná o jednu z nejrozšířenějších metod výběru a hodnocení zaměstnanců. Jejich jedinou nevýhodou je finanční náročnost, která se pohybuje v řádech desítek tisíc Kč na jednoho hodnoceného. Před použitím těchto metod bychom tedy měli rozhodně zvážit, jaké informace, které v konečném důsledku povedou k efektivnímu rozvoji, nám mohou poskytnout.

Samozřejmě Assessment a Development Centre jsou odlišné metody, jejich rozdíly definuje tabulka č. 5.

Tabulka č. 5: Srovnání metod Assessment Centre a Development Centre

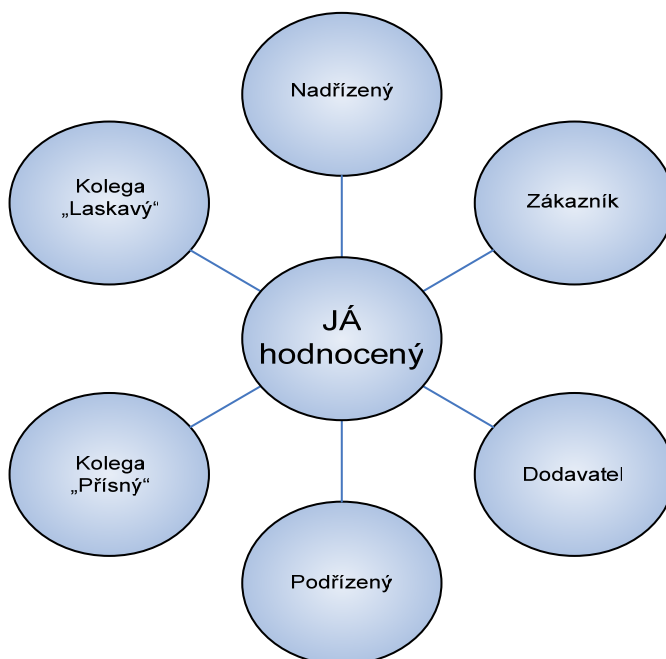
CHARAKTERISTICKÉ RYSY	Assessment Centre	Development Centre
Personální rozhodnutí	Po skončení	Před zahájením
Těžiště srovnávání	Interindividuální srovnávání	Interindividuální srovnávání
Časování zpětné vazby	Po skončení	Průběžná

Zdroj: Hroník František, Hodnocení pracovníků. Grada Publishing, 2007, str. 18

360° zpětná vazba

Tato forma hodnocení se opírá o shromažďování informací z různých zdrojů, jako jsou např. nadřízený, podřízený, kolegové, zákazníci, dodavatelé a v neposlední řadě také on sám v rámci sebehodnocení, viz. obrázek č. 7. Jedná se o velmi důkladné hodnocení, které poskytne informace o rozličných aspektech výkonu jedince, takže je možné sestavit úplný obraz jeho pracovního výkonu.

Obrázek č. 5: Model 360° zpětné vazby



Zdroj: Hroník František, *Hodnocení pracovníků*. Grada Publishing, 2007, str. 18

Může se jednat o velice náročnou metodu z hlediska organizace, resp. sběr informací od velkého množství lidí, což může také znamenat zvýšenou časovou i finanční náročnost. Jako nejvýhodnější se v současnosti jeví použití internetového prostředí, které umožňuje přístup kdykoli a kdekoli, informace zůstávají na jednom místě a mohou být automaticky zpracovávány.

Do systému hodnocení může vstupovat libovolný počet respondentů, kteří spadají do jedné ze sedmi základních skupin, viz. obrázek č. 7. Mnoho zaměstnavatelů zvažuje použití této metody, protože nechtějí dát svým zákazníkům či klientům sebemenší důvod myslet si, že zaměstnavatel sám nebo kdokoli z jeho zaměstnanců by mohl poskytnout horší než perfektní produkt nebo službu.

Další metody

- ❖ Posuzovací stupnice (Klasifikační škály - BARS, BOS); Sociogram; Manažerský audit; Mystery shopping; Hodnocení potenciálu; Supervize a intervize

2.4 *Proces hodnocení*

Jestliže je hodnocení správně prováděno, může se stát cenným pomocníkem pro rozvoj kvalifikace pracovníků, plánování jejich kariéry, motivaci i pro jejich odměňování. Výsledky hodnocení mohou v neposlední řadě posloužit i k odhalování pracovních rezerv, cest jak a kde zvyšovat výkonnost, ke zlepšení systému řízení práce s lidmi, zejména jejich stimulace a motivace.

Kdy v praxi obvykle “saháme” po hodnocení? Potřeba hodnocení obvykle vyplývá z následujících situací:

- ❖ po zapracování nového pracovníka,
- ❖ zjištění snížení výkonnosti pracovníka,
- ❖ z důvodu organizačních změn,
- ❖ na požádání samotného pracovníka,
- ❖ z důvodů motivace pracovníka.

Hodnocení má však být prováděno i bez podobných impulsů. Má být zavedeno do fungování managementu jako něco, co přináší užitek jak organizaci, tak i jejím pracovníkům. Výsledky hodnocení mají být součástí personálního informačního systému.

2.4.1 **Funkce hodnotitele**

Výběr správné osoby, která dostane za úkol provést hodnocení, je přinejmenším stejně důležitý, jako stanovení odpovídajících kritérií, anebo výběr vhodné metody.

Teorie a zpravidla i praxe se shodují, že nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. [\[8\]](#)

Tradiční přístup, kdy jediným hodnotitelem je nadřízený, je bohužel zatížen neobjektivností. Reálnou a slibnou alternativou zde je vícezdrojové hodnocení personálu, které zahrnuje kromě přímého nadřízeného i další hodnotitele: kolegy, přímé podřízené, zákazníky a také sebehodnocení a jde tedy o rozpracování týmového hodnocení. Výhodou hodnocení bezprostředně nadřízeným manažerem je, že znají své podřízené, jejich práci a způsob, jakým své povinnosti vykonávají. Přestože se manažeři a jejich podřízení vidí každý

den, mohou být příliš zaneprázdněni, aby řešili pracovní výkon. Hodnotící rozhovor proto poskytuje hodnocenému zaměstnanci i hodnotícímu manažerovi čas k tomu, aby si společně sedli a prodiskutovali rozvoj daného zaměstnance. Manažer získává pocit, že pomáhá v kariéře svého zaměstnance, a pro zaměstnance je motivující zkušeností, když vidí, že má plnou podporu manažera, jenž mu naslouchá a zabývá se jeho rozvojem.

Nicméně, v procesu hodnocení zaměstnance se mohou objevit i problémy, a to zejména jde-li o konfliktního jedince nebo když manažer vnímá svého podřízeného negativně, a z tohoto důvodu není schopen ani ochoten hledat pozitivní aspekty jeho výkonu. Pokud systém hodnocení umožňuje vysoký stupeň subjektivity v komentáři manažera, hrozí nebezpečí, že se více dovíme o postojích hodnotícího manažera k práci a řízení zaměstnanců, resp. svých podřízených, než o pracovním výkonu těchto zaměstnanců.

Proto, aby byl každý hodnotitel schopen co nejobektivněji ohodnotit hodnoceného zaměstnance, je bezesporu velice důležité všechny osoby, které se na hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců podílejí, proškolit v technikách hodnocení a poskytnout jim pomocnou podporu u předem definovaného zaměstnance nejlépe personálního útvaru.

V mnoha hodnotících systémech pracovního výkonu zaměstnanců se počítá s využitím také jiných pracovníků, jako jsou podřízení, spolupracovníci, přímý nadřízený manažera hodnoceného, podnikový psycholog, personální manažer a sebehodnocení.

2.4.2 Příprava na hodnocení

Je vhodné, aby se na hodnotící rozhovor připravily obě strany. Hodnotitel i hodnocený by měli být proškoleni, aby věděli, co mají od průběhu hodnocení očekávat, včetně potenciálních komplikací, aby vzájemnou interakci dobře zvládli. V mnoha společnostech je používán konstruktivní přístup, kdy hodnotitel i hodnocený dostanou hodnotící formulář. V některých společnostech si tento formulář předají ještě před hodnotícím rozhovorem. Výhodou tohoto postupu je, že hodnotitel i hodnocený se soustředí na společné otázky. Avšak v jiných společnostech jsou tyto formuláře použity jako pomocné záznamy hodnocených jednotlivců. Jestliže si formuláře hodnotitel i hodnocený předají dříve, než proběhne rozhovor, mohou jim

pomoci jasně identifikovat oblasti, kde panuje široký souhlas. Více času pak mohou věnovat tématům, na něž mají odlišný názor.

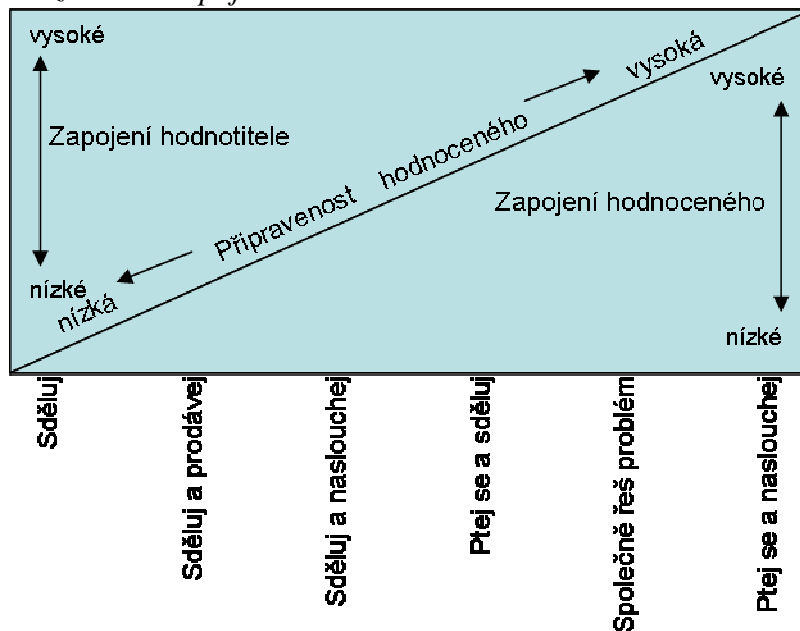
Soukromí a důvěryhodnost

Jak jsem již uvedla, význam hodnocení je důležitý v tom, že poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu o jeho pracovním výkonu. V minulosti některé společnosti nedovolily hodnoceným zaměstnancům nahlédnout do záznamů o jejich hodnocení. Tím, ovšem, tyto společnosti ztrácely příležitost poskytnout zpětnou vazbu, z níž by se mohl zaměstnanec poučit. Na druhé straně, u hodnotícího formuláře a rozhovoru musí být před ostatními lidmi zachována diskrétnost, protože nepochybně budou obsahovat velmi osobní a citlivé údaje. Nikdo by nebyl ochoten diskutovat otevřeně o svém výkonu, pokud by cítil, že polovina oddělení může slyšet každé slovo konverzace.

Dobrá technika dotazování

Hodnotící rozhovor má mnoho společných znaků s ostatními druhy rozhovorů, tzn. je velice důležité, jaké používáme typy otázek.

Obrázek č. 6: Zapojení hodnoceného a hodnotitele



Zdroj: Foot, M., Hook, C.: *Personalistika*, Computer Press 2002

Tyto rozdílné typy otázek se liší stupněm participace a zapojení hodnoceného zaměstnance do rozhovoru a nazývají se:

Sděluj = autokratický manažer nedává prostor hodnocenému a ani mu nenaslouchá

Sděluj a prodávej = hodnotící manažer se snaží přesvědčit zaměstnance, že má o jeho pracovním výkonu správný úsudek

Sděluj a naslouchej = hodnotí manažer, ale je připraven také naslouchat hodnocenému pracovníkovi

Ptej se a sděluj = hodnotí manažer, který zároveň klade otázky a zdánlivě vytváří prostor pro větší zapojení zaměstnance do hodnotícího procesu

Společně řeš problém = doporučovaný styl, kdy hodnotitel i hodnocený vystupují jako partneři

Ptej se a naslouchej = styl vhodný pro sebehodnocení, kdy hodnocený zaměstnanec hovoří většinu času a i hodnotitel klade otázky

2.4.3 Průběh a kritéria hodnocení

Hodnotící pohovor / rozhovor

Hodnotící rozhovor představuje nejdůležitější fázi procesu hodnocení se svým bezprostředním dopadem do psychiky hodnoceného výrazně ovlivňuje podobu jeho motivace a jeho výkonnost v dalším období.

Hodnotící rozhovor je dialog, který má vyústit v objektivní posouzení způsobilosti hodnoceného pro stávající, případně zamýšlené nové pracovní zařazení a ve společné stanovení cílů a úkolů hodnocenému v oblasti pracovní výkonnosti a kvalifikačního rozvoje.

Hodnotící rozhovor má vést:

- ❖ k rozvoji komunikace a odstraňování bariér,
- ❖ k motivování zaměstnanců k vyšší výkonnosti,
- ❖ ke zlepšení vzájemných vztahů a pochopení,
- ❖ k posílení sebedůvěry hodnoceného,
- ❖ k dosažení kvalitní zpětné vazby.

Hodnotitel vede rozhovor podle předem připravené osnovy.

Kritéria hodnocení

Chceme-li posuzovat výkon pracovníka či nějaké skupiny pracovníků, musíme nejdříve zvážit, která kritéria výkonu jsou přiměřená dané práci. Musíme zároveň zvážit jejich spolehlivost, jejich citlivost na náhodné vlivy nebo rozdílné podmínky práce. [8]

Při volbě kritérií hodnocení pracovního výkonu je vždy nutné vycházet z pracovního výkonu, který podává pracovník na konkrétním pracovním místě a v konkrétních pracovních podmínkách. Kritéria je nutné volit vždy tak, aby pokud možno co nejkomplexněji postihovala pracovní výkon, tj. aby se týkala všech stránek pracovního výkonu. Jak již bylo vysvětleno dříve pracovním výkonem nemyslíme pouze pracovní výsledky za určité období, ale pracovní a sociální chování a osobnostní předpoklady hodnoceného pracovníka. Proto je důležité volit kritéria postihující všechny tyto čtyři oblasti pracovního výkonu.

Správně nastavená hodnotící kritéria (v kombinaci s ochotou a kvalifikační přípravou hodnotitelů k náročnému hodnocení) jsou jedním z klíčových momentů celkové efektivnosti procesu hodnocení.

Kritéria jsou rozdělena do určitých skupin:

- ❖ odborné předpoklady (dosažené vzdělání, specifické znalosti potřebné pro výkon dané funkce, jazykové znalosti, odborná praxe atd.),
- ❖ osobnostní způsobilost (soubor vlastností osobnosti, pracovních postojů a specifických schopností relevantních pro výkon dané činnosti),
- ❖ předpoklady pro výkon řídicí činnosti (rozhodovací schopnosti, manažerské dovednosti).

Pouze objektivní systém s dobrou vypovídací schopností může být přijat jak hodnotitelem, tak hodnocenými.

2.4.4 Práce s výsledky a jejich využití

Výsledky hodnocení a závěry jsou zaznamenány v hodnotícím dokumentu. Hodnocený pracovník potvrzuje podpisem, že byl seznámen se závěry, uvedenými v hodnotícím dokumentu. Tento list hodnocení se stává součástí osobního spisu pracovníka, vedeného v personální evidenci pracovníka a má důvěrný charakter. Přístup k těmto údajům a právo nakládat s nimi v souladu s potřebami procesu řízení firmy, má bezprostřední nadřízený, dále vyšší stupeň řízení (pověřený pracovník vedení firmy) a příp. manažer úseku, na který by měl být pracovník rozhodnutím vedení převeden. Údaje v informačním systému o pracovníkovi mohou být použity jen k cílům a způsobem, pro které byly získány (využití v personální práci

firmy), a použití jiným způsobem a k jiným účelům je nepřípustné. Práce s nimi podléhá právní úpravě.

Nadřízení jednotlivých hodnotitelů spolu s nimi vyhodnotí výsledky a přijmou opatření, umožňující realizaci závěrů hodnocení jednotlivých pracovníků v rámci své řídicí kompetence. Současně vyhodnotí celkové výsledky hodnocení, způsob formulování závěrů a objektivitu použitého postupu (rozptyl výsledných hodnot, náročnost hodnocení, konkretizace závěrů). Zároveň je možno navrhnout i změny v použité metodice a jednotlivých kritériích pro příští hodnotící období tak, aby byla zvyšována účinnost a efektivnost systému hodnocení a jeho zvládnutí na žádoucí úrovni všemi stupni hodnocení.

Ve větších firmách je důležitým požadavkem zabezpečit alespoň přibližnou srovnatelnost výsledků hodnocení u jednotlivých hodnotitelů, zejména mezi jednotlivými organizačními útvary firmy, tzv. paritu výsledků hodnocení.

Bez podkladů a konkrétních informací o celém hodnoceném období není reálné prosadit do hodnocení objektivitu. Hodnocení se provádí na základě zjištěných, ověřených a přesných informací.

Dialog „ hodnotitel – hodnocený ” je zdrojem informací, které lze v budoucnu aplikovat do řízení. Dobře provedený rozhovor má pozitivní dopad na výkon hodnoceného, v opačném případě může vést k oboustranné frustraci, v krajním případě se může stát dokonce kontraproduktivním.

Hodnotící rozhovor je nelehkou záležitostí a proto vyžaduje ze strany hodnoceného určitou participaci na procesu hodnocení, což přináší větší spokojenost s rozhovorem a hodnotitelem. Důsledkem bude pravděpodobné zlepšení budoucího pracovního výkonu, zvýšení odpovědnosti a kvality práce, úrovně spolupráce apod.

Hodnotitel by měl používat pozitivní motivační postupy s důrazem, že není kritizována osoba hodnoceného, ale jeho práce, a to vše je pro jeho budoucí rozvoj, znalosti, dovednosti a spokojenost s prací. Společné hledání východisek a stanovování konkrétních cílů je vždy účelnější a efektivnější, než holá kritika a všeobecná diskuse. Pokud hodnocený cítí, že je

hodnocení provázáno s odměňováním, je jeho snaha spolupracovat větší, čímž se zvyšuje i přínos hodnotícího rozhovoru, a to nejen pro hodnoceného, ale i pro hodnotitele. Je to oboustranná reflexe a příležitost ověřit si svou osobnostní způsobilost – každý ze své pozice, aby se hodnocení neminulo účinkem a bylo co nejvíce objektivní a spravedlivé.

Zpětná vazba

Zpětná vazba, která je účinná, podává jednoznačné a přímočaré informace. Její základní funkcí je především kontrola realitou. Aby byla tato kontrola efektivní, je potřeba otevřeného systému hodnocení, ve kterém může přicházet zpětná vazba z různých stran a být nepřetržitá.

Mezi základní podmínky, které ve své knize uvádí František Hroník, patří:

- ❖ Informujte – nehodnoťte!
- ❖ Popisujte chování hodnoceného – ne hodnoceného jako takového!
- ❖ Poskytujte specifické informace – ne zobecňující tvrzení! [\[5\]](#)

Další chyby při hodnocení

Chyby a zkreslení se nejčastěji objevují při využití metod, které zahrnují subjektivní faktory. Závažné omyly mohou značně snížit význam hodnocení a v konečném důsledku mohou vést k chybným rozhodnutím v personální oblasti.

Při hodnocení druhých lidí se hodnotitelé dopouštějí nejčastěji následujících chyb: [\[2\]](#)

- ❖ efekt pořadí - projevuje se buď jako tendence podléhat prvnímu dojmu o druhém či naopak jako přehnaný vliv posledního dojmu na celkovou představu o druhém člověku,
- ❖ haló efekt – vyjadřuje obvykle skutečnost, že se posuzovatel nechal přehnaně ovlivnit nějakým výrazným znakem druhého člověka, který následně zabarvuje charakteristiky ostatních, ať již v pozitivním či negativním směru,
- ❖ stereotypizace – představuje tendenci připisovat druhým lidem určité charakteristiky pouze na základě přiřazení dané osoby do nějaké sociální skupiny (věk, národnost, pohlaví),
- ❖ projekce – představuje tendenci promítat si své vlastní rysy do druhých lidí.

V literatuře [2] se také uvádí, že snížení počtu chyb a odstranění nepřesností v hodnocení lidí je velmi obtížné. Možností, jak jejich snížení dosáhnout, je nezaujímat postoj: já jsem v pořádku a druzí lidé jsou taky v pořádku.

A ačkoliv uvádějí, že existuje jen málo přesvědčivých důkazů o tom, jak různé chyby vskutku dokázaly ovlivnit přesnost výsledků hodnocení, domnívám se, že umění těmto chybám předcházet by mělo patřit k základnímu „manažerskému vybavení“.

2.4.5 Závěry hodnocení

Závěry hodnocení mají být písemné, zpravidla se používá jednotného formuláře, který zahrnuje určité náležitosti, mimo jiné i úkoly pro budoucí období a prostředky pro jejich dosažení.

Průběh hodnotícího pohovoru, při kterém zaměstnanec hodnocení podepisuje, je velmi důležitý a hodnotitel se na něj musí dobře připravit. Tento rozhovor by měl být orientován především na pracovní cíle a jejich plnění, nikoliv na osobní charakter a vlastnosti pracovníka. Významné je také forma a styl sdělení výsledků hodnocení zaměstnance. Kladné, ale špatně podané hodnocení může splnit spíše negativní ohlas u zaměstnanců. A těžiště závěru hodnocení je právě v poradenství, jak stanovených cílů dosáhnout.

A protože neschopnost správně sdělovat výsledky hodnocení může podkopat snahu o dosažení mnoho cílů sledovaných celým hodnotícím procesem, je v zájmu personalistů postarat se o podněcování a odměňování tohoto typu komunikace.

Nejvhodnější je typ participativního rozhovoru – tedy kdy hodnotitel i hodnocený jsou rovnoprávními partnery a společně hledají cesty ke zlepšení výkonu a budoucímu rozvoji. Pohovor, kdy výrazně dominuje hodnotitel, bývá zpravidla kontraproduktivní. Také hodnocený pracovník by měl na rozhovor přicházet připraven.

3 Hodnocení pracovního výkonu ve společnosti ČD – Telematika a.s.

3.1 Základní informace o společnosti

Společnost ČD – Telematika a.s. je silnou a stabilní společností poskytující širokou škálu služeb z oblasti telekomunikací a informatiky se smluvně garantovanými parametry. K poskytování služeb jí slouží druhá největší telekomunikační infrastruktura v České republice, centrální úložiště dat, serverové farmy, vývojová, servisní a další specializovaná pracoviště.

Historie společnosti

- 2005** Působení společnosti se významným způsobem mění po vkladu odštěpného závodu ČD Telematika, o.z. v roce 2005. Rozšíření původní nabídky telekomunikačních služeb o služby z oblasti informatiky.
- 2003 - 2004** Poskytování vybraných telekomunikačních služeb operátorům působícím na českém trhu. Zavádění nových telekomunikačních služeb.
- 2003** Transformace firmy ČD-Telekomunikace na akciovou společnost.
- 2002** Zahájení obchodního působení společnosti na českém telekomunikačním trhu.
- 1995** Zahájení výstavby vysokorychlostní páteřní optické sítě na základě exkluzivní dohody s ČD, s.o. o výstavbě ŽVPS (Železniční vysokokapacitní páteřní síť).
- 1994** Založení firmy ČD-Telekomunikace s.r.o. jako investiční společnosti, jejímž posláním bylo vybudovat digitální telekomunikační síť využívající telekomunikačních kabelů s optickými vlákny a širokopásmových přenosových technologií.

Vize společnosti

ČD – Telematika a.s. je první společností poskytující komplexní komunikační a telematická řešení na vlastní infrastruktuře. Vizí firmy je zajišťovat optimální rozvoj

informačních a telekomunikačních technologií. Myšlenka každého zaměstnance společnosti se může stát základem dalšího úspěšného projektu.

Mise společnosti

Společnost ČD - Telematika a.s. chce:

- ❖ poskytovat komplexní telematická řešení a služby včetně systémové integrace v nadstandardní kvalitě,
- ❖ neustále přicházet s novými řešeními a službami,
- ❖ přizpůsobovat služby měnícím se potřebám zákazníků,
- ❖ být společností s neustále se upevňující pozicí na trhu,
- ❖ být společností definující trh telematických služeb.

Zákazníci:

- ❖ ČD - Telematika a.s. se chce stát první volbou pro zákazníky, kteří vyžadují telematické služby s vysokou přidanou hodnotou.
- ❖ ČD – Telematika a.s. chce být nepostradatelným partnerem zákazníků na jejich cestě k podnikatelským úspěchům.
- ❖ ČD - Telematika a.s. chce neustále sledovat potřeby zákazníků a nacházet pro ně nové efektivní způsoby řešení.

Zaměstnanci:

- ❖ ČD - Telematika a.s. chce být preferovaným zaměstnavatelem na trhu díky hodnotám, které společnost a její zaměstnanci uznávají.
- ❖ ČD - Telematika a.s. motivuje a uspokojuje potřeby každého zaměstnance individuálně a podílí se na rozvoji jeho kvalifikace. Společnost vytváří každému zaměstnanci prostor pro vlastní seberealizaci s možností přímo se podílet na jejím dalším rozvoji.
- ❖ Všichni zaměstnanci si uvědomují svoji důležitost při týmové spolupráci a sdílejí společné hodnoty: spokojení zákazníci, pozitivní atmosféra, odpovědnost vůči budoucnosti, vůle ke změnám.

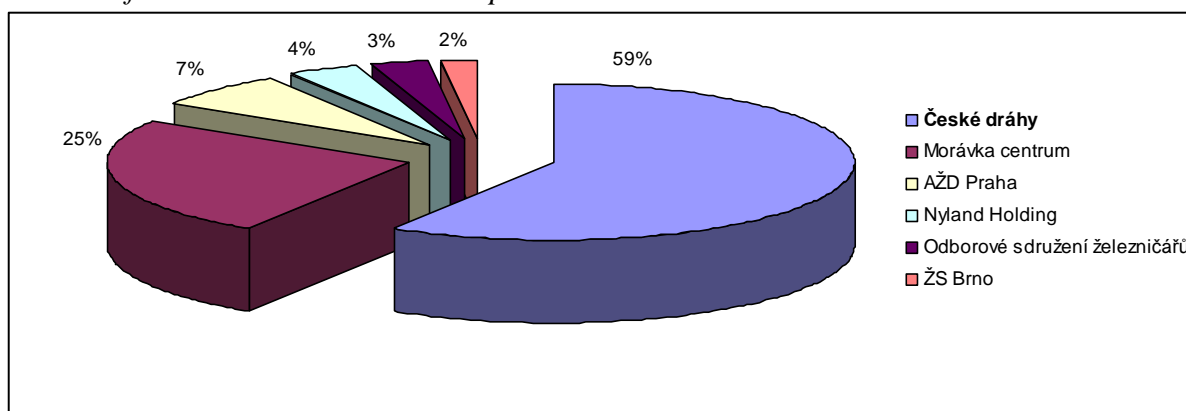
Strategie společnosti

- ❖ jednoznačná orientace společnosti na trh,

- ❖ poskytování profesionálních služeb a řešení na základě individuálního přístupu k zákazníkovi, projektového řízení, serióznosti v obchodních vztazích a vysokého standardu a kvality,
- ❖ poskytování širokého spektra služeb, které dokáže uspokojit všechny potřeby zákazníků, při zachování pozitivních provozních výsledků společnosti,
- ❖ využití zásad strategického, projektového, ekonomického a marketingového řízení pro další rozvoj, dosažení cílů a upevnění pozice na trhu,
- ❖ monitorování výkonnosti jednotlivých procesů tak, aby byly efektivní, pružné a umožňovaly zpětnou vazbu od zákazníků, obchodních partnerů a zaměstnanců společnosti,
- ❖ orientace na zákazníky z řad středně velkých a velkých společností s decentralizovanou správou, telekomunikační operátory, státní správu a samosprávu v České republice i v zahraničí,
- ❖ plné uspokojení a překonání představ zákazníků s ohledem na jakost a rychlost poskytnutí služby,
- ❖ profesionální a vstřícný přístup všech zaměstnanců společnosti při řešení požadavků zákazníků,
- ❖ pravidelné sledování a vyhodnocování spokojenosti zákazníků a tomu přizpůsobené poskytování služeb s ohledem na důležitost každého zákazníka pro společnost.

Vlastníci společnosti

Graf č. 1: Vlastnická struktura společnosti ČD – Telematika a.s.



Zdroj: Výroční zpráva ČD – Telematika a.s.

České dráhy, a.s. - Akciová společnost České dráhy vznikla 1. ledna 2003 jako jedna z nástupnických společností po státní organizaci České dráhy. Její založení proběhlo na základě zákona č. 77 / 2002 Sb. České dráhy, a.s. patří mezi největší firmy v České republice a navazují na více než 160 let dlouhou tradici železniční dopravy na území Čech, Moravy a Slezska. Jsou významným podnikem v mezinárodní železniční dopravě, členem důležitých evropských a světových institucí jako Mezinárodní železniční unie, Společenství evropských železnic a Organizace pro spolupráci železnic (Asie a Evropa). Akciová společnost České dráhy nabízí přepravní a další služby na železnici, na základě objednávky a smluvního vztahu zajišťuje provoz na celostátních i regionálních tratích a provádí údržbu, opravy a modernizaci infrastruktury. V nákladní i osobní dopravě se uchází o zakázky, a to nejen na liberalizovaném železničním trhu, ale i na celém přepravním trhu zahrnujícím také ostatní druhy dopravy.

Nyland Holding B.V. - Holdingová společnost, 100% založená společností Proxy v roce 2003, její podnikatelská činnost se omezuje na investice do majetkových účastí.

Morávka centrum, a.s. - Akciová společnost MORÁVKA CENTRUM byla založena v roce 1992 s cílem vybudovat obchodně-administrativní území v areálu MORÁVKA v Brně - Štýřicích. Počátky společnosti jsou spjaty s provozováním hotelu Morávka, odkud byly řízeny další aktivity společnosti v rámci areálu. Realizací pronájmu bývalé výrobní haly, komanditní společnosti BAUHAUS, která zahájila svoji obchodní činnost již v roce 1993, bylo zahájeno úsilí, které vyústilo v přípravu nových rozvojových projektů. Území v Brně - Štýřicích, které se nachází u příjezdové komunikace od Vídně a dálničního přivaděče na Prahu, Bratislavu a Olomouc bylo prvním ideálně vhodným místem pro další výstavbu. Pilotním projektem se stává obchodně administrativní budova s názvem M-Palác. Rok 1999 je ve znamení realizace obchodního zařízení společnosti HORNBACH otevřeného v únoru 2000. Od roku 2000 se MORÁVKA CENTRUM, a.s. profiluje především v oblasti developmentu nemovitostí a facility managementu.

AŽD Praha, s.r.o. - AŽD Praha, s.r.o. je nejvýznamnějším, ryze českým dodavatelem dopravní, zabezpečovací, telekomunikační, automatizační a informační techniky. Díky své

dlouholeté tradici a historii, která se datuje již od roku 1954, si firma získala vedoucí postavení mezi ostatními dodavateli této techniky na českém trhu.

Odborové sdružení železničářů - Odborové sdružení železničářů je právním nástupcem Odborového sdružení železničářů, evidovaného s působností pro ČSFR dne 29. 8. 1990, a jeho právních předchůdců, zejména Odborového svazu pracovníků železniční, letecké a vodní dopravy. Odborové sdružení železničářů je samostatné, nezávislé sdružení, založené v souladu s právním pořádkem ČR, zejména v souladu s Ústavou ČR, zákonem č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, Úmluvou o svobodě odborů a ochraně práva odborově se sdružovat, Úmluvou o právu organizovat se a kolektivně vyjednávat a s dalšími právními předpisy vždy v platném znění jako odborová organizace.

ŽS Brno, a.s. - Společnost ŽS Brno, a.s. je přímým nástupcem státního podniku Železniční stavitelství Brno. Tento podnik byl založen v roce 1952 a jeho úkolem byla výstavba, opravy a modernizace železnic – tratí i budov – v Československu. Od roku 1971 byl státní podnik Železniční stavitelství Brno součástí výrobně-hospodářské jednotky Železničného stavebníctva Bratislava. V osmdesátých letech zaměstnávalo Železniční stavitelství Brno až 3200 zaměstnanců.

3.2 Organizační struktura společnosti

ČD – Telematika a.s. se člení na:

- ❖ orgány společnosti,
- ❖ top management,
- ❖ řídicí a servisní úseky,
- ❖ produktivní úseky.

Pro detailnější informaci a podrobný náhled jsem jako Přílohu č. 1 k mé diplomové práci připojila organizační schéma této společnosti.

Orgány společnosti

Mezi orgány společnosti ČD – Telematika a.s. patří jako nejvyšší orgán společnosti valná hromada, jako statutární orgán společnosti působí její představenstvo a kontrolní úlohu plní dozorčí rada jako kontrolní orgán společnosti.

Top management

Nejvyšší vedení společnosti ČD – Telematika a.s. představují generální ředitel, výkonný ředitel, ředitel pro strategii, personální ředitel, finanční ředitel a ředitele produktivních úseků (jejich výčet viz. níže).

Úseky

ČD – Telematika a.s. se pak dále člení na úseky. Rozlišují se jejich jednotlivé typy dle odpovědností, které v rámci společnosti zastávají - řídicí a servisní úseky, úseky produktivní a Kancelář předsedy grémia ředitelů.

Řídicí a servisní úseky jsou:

- ❖ úsek generálního ředitele,
- ❖ úsek strategie,
- ❖ úsek výkonného ředitele,
- ❖ úsek personalistiky,
- ❖ úsek finanční.

Produktivní úseky jsou:

- ❖ úsek obchodní,
- ❖ úsek Síťové a manažerské informační systémy,
- ❖ úsek Dopravní informační systémy,
- ❖ úsek SAP,
- ❖ úsek Provoz aplikací,
- ❖ úsek Servis infrastruktury,
- ❖ úsek Elektronických komunikací.

3.3 *Personální strategie společnosti*

Hodnocení zaměstnanců má ve společnosti ČD – Telematika a.s. poměrně krátkou historii, která se odvíjí od sloučení odštěpného závodu Českých drah, a.s. ČD Telematika, o.z. do akciové společnosti ČD – Telematika a.s.

Personální úsek, který tuto činnost zajišťuje i zaštiťuje, měl a dalo by se říci, že i dodnes má, s prosazením a zavedením vlastní koncepce systému hodnocení zaměstnanců velké problémy. Ty přicházely jak ze strany vedoucích zaměstnanců, resp. ředitelů ostatních úseků, tak ze strany nejvyššího managementu společnosti. O možných důvodech se můžeme jen dohadovat. Dle mého názoru mezi ně patří nechuť hodnotitelů přidělovat si práci, či odpor k praktikám, které provázely hodnocení zaměstnanců během minulého režimu, a z hlediska nejvyššího vedení společnosti se jednalo spíše o nevědomost, jak důležitou a nezbytnou roli v každé společnosti musí hrát zavedení systému hodnocení zaměstnanců.

Dnešní podoba koncepce hodnocení zaměstnanců ČD – Telematika a.s. existuje od roku 2005. Personální úsek, resp. jeho ředitel, se od počátku snažil v maximální možné míře úspěšně nastartovat zavedení hodnotícího systému. Byla vydána celá řada pokynů a směrnic, aby byly jak hodnotitelé, ale i hodnocení zaměstnanci, seznámeni s touto koncepcí a povinnostmi, které obě funkce v hodnotícím procesu musí plnit a zastávat. Pokud by nedošlo k akceptaci a pochopení smyslu jako k jednomu z kroků ke zvýšení efektivity ze strany zaměstnanců ČD – Telematika a.s., byl by celý systém předurčen k zániku. V průběhu zavádění koncepce hodnotícího systému je hlavním cílem personálního úseku přiblížit a vysvětlit možné přínosy formálního hodnocení výkonu zaměstnanců, jenž personální úsek spatřuje především v motivování zaměstnanců, zlepšení komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, využívání metod týmové práce, efektivnější řízení pracovního výkonu a zvláště důležité pro potřeby dalšího rozvoje zaměstnanců je jejich vzdělávání. Dále se personální úsek snaží o minimalizaci všech obav zaměstnanců souvisejících s potenciálním zneužitím hodnocení hodnotiteli.

3.3.1 Zaměstnanecská politika společnosti

Zaměstnanecskou politiku ČD - Telematika a.s. ovlivňují především požadavky a nároky na lidské zdroje vyplývající z působnosti společnosti, a to i s vazbou na přebudovávání organizační struktury společnosti.

Aktivity v oblasti pracovněprávních vztahů

Společnost nadále usiluje o lepší využití tvůrčího potenciálu zaměstnanců a o kvalitnější personální práci vedoucích zaměstnanců. Vzdělanostní struktura společnosti je na vyhovující úrovni, přičemž k 31. 12. 2006 bylo:

- ❖ 1,2 % zaměstnanců s dosaženým základním vzděláním,
- ❖ 17,6 % zaměstnanců s dosaženým středním odborným vzděláním,
- ❖ 55,0 % zaměstnanců s dosaženým úplným středním odborným vzděláním,
- ❖ 26,2 % zaměstnanců s dosaženým vysokoškolským vzděláním.

Oproti skladbě k 31.12.2005 se počet zaměstnanců

- ❖ s dosaženým základním vzděláním procentuálně nezměnil,
- ❖ s dosaženým středním odborným vzděláním snížil o 2,4 % zaměstnanců,
- ❖ s dosaženým úplným středním odborným vzděláním zvýšil o 2,4 % zaměstnanců,
- ❖ s dosaženým vysokoškolským vzděláním procentuálně nezměnil.

V roce 2006 byl naplňován plán odborného, všeobecného a jazykového vzdělávání zaměstnanců.

Vývoj počtu zaměstnanců a věková struktura

Společnost usilovala o stabilizaci pracovního potenciálu. Obměna zaměstnanců v roce 2006 byla doprovázena běžnou fluktuací zaměstnanců. Ke dni 31. 12. 2006 měla společnost 1 170 zaměstnanců. Struktura stavu zaměstnanců společnosti k 31. 12. 2006 podle jejich věku:

Tabulka č. 6: Věková struktura zaměstnanců společnosti ČD – Telematika, a.s.

Věk	Počet	% podíl
do 20 let věku	0	0,0
ve věku od 21 do 30 let věku	195	16,7
ve věku od 31 do 40 let věku	325	27,8
ve věku od 41 do 50 let	337	28,8
ve věku 51 let a starších	313	26,7
Celkem	1 170	100,0

Zdroj: Interní marketingové podklady ČD – Telematika a.s. pro výroční zprávu 2006

Průměrný věk zaměstnanců

Průměrný věk zaměstnance je 41,6 let. Vysoký kredit a konkurenceschopnost společnosti mohou být rozvíjeny pouze za předpokladu, že bude k dispozici odborná generační záloha. Proto je potěšující, že více jak 80 % zaměstnanců mají úplné středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání a 44,5 % zaměstnanců je mladších než 40 let.

Kolektivní smlouva a využití sociálního fondu

Podnikovou kolektivní smlouvou, jsou nad rámec zákonných nároků sjednány zaměstnanecké výhody, a zejména:

- ❖ nárůst mzdových prostředků minimálně o 5 % oproti roku 2006,
- ❖ zvýšené odstupné u vyjmenovaných případů ukončení pracovního poměru,
- ❖ zkrácení pracovní doby na 37,5 hodin týdně bez snížení mzdy,
- ❖ dovolená na zotavenou prodloužena o 1 týden.

Reálný meziroční nárůst průměrné nominální měsíční mzdy (bez ostatních osobních nákladů) roku 2006 oproti roku 2005 vzrostl o 5,28 % a průměrná mzda v roce 2006 činila 26 634 Kč.

Ze sociálního fondu bylo na období jeho čerpání 2006 vyčleněno 1 377 203 Kč, a to v jednotlivých stanovených položkách na:

- ❖ příspěvek na stravování zaměstnanců,
- ❖ příspěvek na společné akce zaměstnavatele a odborů, v tom i na opravu a údržbu vlastních rekreačních zařízení,
- ❖ příspěvek na tábory dětí a mládeže,
- ❖ příspěvek na úhradu nákladů odborového orgánu, v tom i na činnost klubu důchodců.

Odborové orgány byly průběžně informovány o zásadních koncepčních, ekonomických a organizačních záležitostech společnosti a o naplňování ujednání podnikové kolektivní smlouvy.

3.4 *Současný systém hodnocení pracovního výkonu*

3.4.1 Popis současného systému hodnocení

Hodnocení zaměstnanců ve společnosti ČD – Telematika a.s. tvoří důležitou součást personálního řízení. Systém hodnocení zajišťuje provázanost jednotlivých oblastí personálního řízení a buduje komunikační vazby.

Hodnocení zaměstnanců je stálou součástí řídicí práce a má mimořádný význam především jako účinná zpětná vazba pro aktuální motivaci každého zaměstnance na dosahování cílů společnosti a vyjádření jeho osobního přínosu. Hodnocení se zaměřuje na plnění úkolů a pracovní výkonnost, podmínky práce a na pozitivní změny osobnostních vlastností a schopností, kvalifikačních schopností, postojů a chování hodnoceného.

Informace získané z hodnocení zaměstnanců umožní podat managementu a vedoucím zaměstnancům návrhy na další možnosti optimálního využití schopností jednotlivých zaměstnanců. S tím souvisí i případné přehodnocení jejich současného pracovního zařazení.

Hodnocení slouží nadřízeným i hodnoceným zaměstnancům ke kontrole výkonnosti a ke vzájemnému sladění představ o plnění pracovních úkolů a o budoucích perspektivách. Korekce pracovního chování, provedené na základě hodnocení, přispívají k růstu kvality a produktivity práce. Cílem hodnocení je objektivně posoudit pracovní výkonnost zaměstnanců, jejich manažerské schopnosti, převládající osobnostní rysy, odborné znalosti a dovednosti.

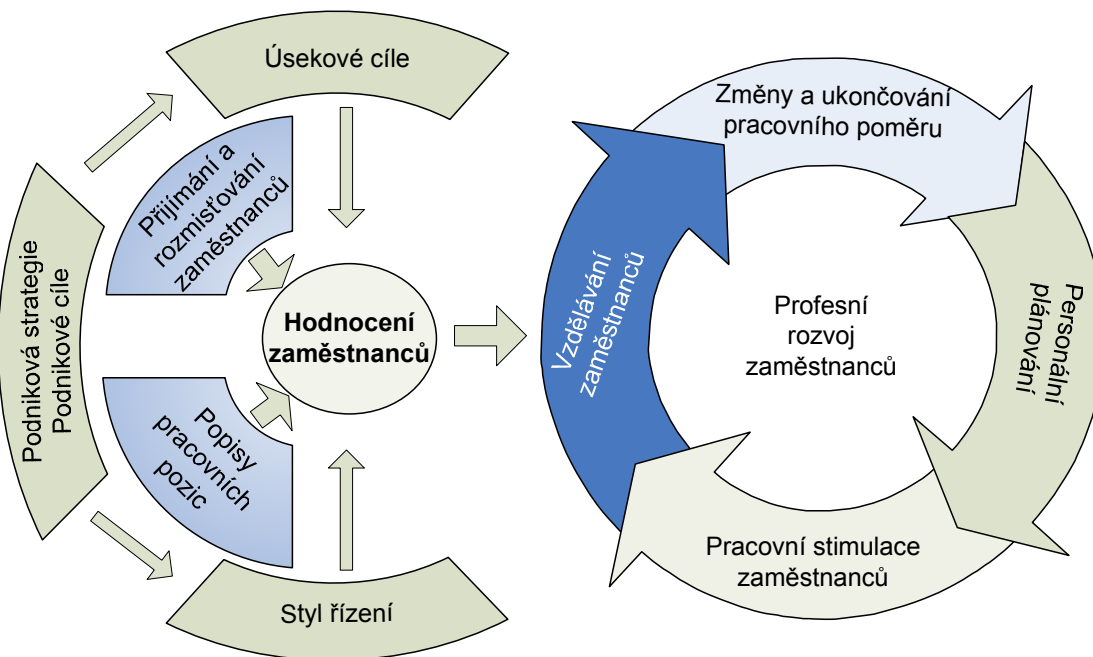
Manažeři a personální útvar společnosti využívají hodnocení také při rozhodování o delegování dalších úkolů a odpovědností, k identifikaci vzdělávacích a tréninkových potřeb a k vytváření manažerských rezerv.

Z úkolů nebo cílů stanovených v závěru každého hodnocení se určuje směr dalšího rozvoje osobnosti a předpokládaného nebo nutného odborného rozvoje zaměstnance v souladu s potřebami společnosti.

Pracovní hodnocení podpoří úsilí společnosti odměňovat své zaměstnance podle kvality a přínosu práce a zabezpečit jejich profesní rozvoj.

Mimo jiné v souladu s ustanovením § 74 zákoníku práce jsou vedoucí zaměstnanci povinni řídit, kontrolovat a pravidelně hodnotit poměr zaměstnanců k práci a k pracovnímu kolektivu a jejich pracovní výsledky.

Obrázek č. 7: Vnější vazby na hodnocení pracovního výkonu ve společnosti



Zdroj: Ing. Juraj Eisel, personální ředitel, ČD – Telematika a.s.

Zaměstnanci společnosti jsou hodnoceni svými přímými nadřízenými podle následující tabulky:

Tabulka č. 7: Hodnocení zaměstnanců ve společnosti ČD – Telematika a.s.

FUNKCE HODNOCENÉHO ZAMĚŠTANCE	FUNKCE NADŘÍZENÉHO, KTERÝ PROVÁDÍ HODNOCENÍ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ředitel úseku přímo podřízený generálnímu řediteli ▪ vedoucí oddělení přímo podřízený generálnímu řediteli ▪ zaměstnanec přímo podřízený generálnímu řediteli 	generální ředitel
<ul style="list-style-type: none"> ▪ vedoucí vnitřního útvaru přímo podřízený řediteli úseku ▪ zaměstnanec přímo podřízený řediteli úseku 	ředitel úseku
<ul style="list-style-type: none"> ▪ vedoucí oddělení přímo podřízený vedoucímu odboru ▪ zaměstnanec přímo podřízený vedoucímu odboru 	vedoucí odboru
<ul style="list-style-type: none"> ▪ vedoucí skupiny ▪ zaměstnanec 	přímý nadřízený zaměstnanec

Zdroj: Interní předpisy společnosti ČD – Telematika a.s.

Systém hodnocení zaměstnanců je založen na předpokladu, že vedoucí zaměstnanci hodnotí své podřízené průběžně - poskytují zpětnou vazbu bezprostředně po pracovním výkonu. Systematické hodnocení obohacuje každodenní řídicí práci o souhrnný, bilancující pohled a o pohled do budoucna.

K dokumentaci hodnocení slouží stanovené formuláře (uvedené v přílohách projektových metodik). Používání stanovených hodnotících formulářů je **závazné**. Jestliže hodnotiteli **nepostačuje prostor** v kolonkách formulářů, má možnost:

- ❖ Využít k doplnění zápisu druhou stranu listu (označit na první straně odkaz pomocí symbolu %).
- ❖ Nebo v elektronické verzi formuláře si zvětšit prostor jednotlivých kolonek.

Těžiště hodnocení je ovšem v provádění hodnotících rozhovorů - setkání hodnoceného a hodnotitele, kde hodnocený sám hodnotí své pracovní výkony a seznamuje se s tím, jak jeho práci hodnotí nadřízený. Proto důkladná příprava obou účastníků – hodnoceného a hodnotitele – na hodnotící rozhovor je základem k efektivitě hodnocení. Hodnocený je hlavním aktérem hodnocení. Společným cílem obou účastníků je sladit v diskusi zájem hodnoceného s prioritami společnosti prezentovanými hodnotitelem a dosáhnout plného pochopení měřitelných cílů i podmínek jejich dosažení.

Hodnotitelé jsou k hodnocení připravováni. Hodnotitelům jsou k dispozici projektové metodiky a příručka pro hodnotitele, poskytující podrobný návod, jak postupovat při hodnocení, především v práci s formuláři hodnocení a ve vedení hodnotících rozhovorů. Součástí vzdělávání mohou být tréninky v oblasti hodnocení. Personální ředitel po dohodě s generálním ředitelem stanovuje termíny, témata, rozsah a způsob provedení kurzů závazných pro všechny hodnotitele a tréninky hodnotitelů.

Formy hodnocení

Hodnocení zaměstnance se provádí ve formě principu hodnocení 90° (top – down), což znamená vertikální hodnocení shora dolů, to jest jednosměrné hodnocení podřízeného zaměstnance nadřízeným zaměstnancem, nebo 180° (se zpětnou vazbou), což je vertikální hodnocení také, ovšem shora dolů a zdola nahoru, to jest hodnocení hodnoceného podřízeného

zaměstnanec nadřízeným zaměstnancem a hodnocení hodnoceného zaměstnance podřízenými zaměstnanci (pro které je hodnocený zaměstnanec zaměstnancem nadřízeným), anebo 360°, kdy hodnocení probíhá ve vertikální i horizontální rovině, kdy je zaměstnanec hodnocen svým nadřízeným, ale i okolím, které je činností hodnoceného ovlivňováno nebo je na ní závislé.

Ve všech uvedených principech hodnocení dochází i k vlastnímu sebehodnocení hodnoceného zaměstnance, kdy zaměstnanec sám hodnotí (případně i s patřičným dokumentováním) svoji vlastní činnost – dosažení cílů, splnění úkolů (objem, kvalita, včasnost) manažerské působení atd. a posuzuje své možnosti a předpoklady k dalšímu pracovnímu působení.

Sebehodnocení, návrh cílů a úkolů na následující hodnocené období či jiné podkladové materiály, které si hodnocený zaměstnanec připravil k hodnotícímu rozhovoru, jsou výlučným vlastnictvím hodnoceného. Jejich předání hodnotiteli v průběhu nebo při ukončení hodnotícího rozhovoru je ve výlučné kompetenci a na svobodném rozhodnutí hodnoceného zaměstnance. Hodnotitel v žádném případě nemůže naléhat nebo si vynucovat předání hodnoceným připravených podkladových materiálů k hodnocení nebo činit jakýkoliv nátlak na hodnoceného k jejich předání. Lze říci, že svým vlastním rozhodnutím předat připravené písemné podklady (sebehodnocení, návrh cílů na další hodnocené období apod.) hodnotiteli, projevuje hodnocený zaměstnanec hodnotiteli určitý stupeň důvěry a důvěry ve firmu.

Metody hodnocení

Metodiky pro hodnocení zaměstnanců v ČD – Telematika a.s.:

- ❖ hodnocení zaměstnanců podle plnění zaměstnancům stanovených cílů,
- ❖ hodnocení zaměstnanců podle kritérií v pohovoru a hodnotícím dotazníku.

Pro hodnocení vedoucích zaměstnanců (manažerů) do hierarchické úrovně vedoucího (manažera) odboru včetně je uplatňován Projekt hodnocení podle cílů.

Pro hodnocení ostatních zaměstnanců s řídicí pravomocí a zaměstnanců bez řídicí pravomoci jsou určeny Projekt hodnocení podle kritérií v pohovoru a hodnotícím dotazníku. Hodnotitel má však možnost, dle vlastního uvážení, i pro hodnotící rozhovor s takovýmto

zaměstnancem použít metodiky hodnocení podle cílů s příslušnou hodnotící tabulkou a protokolem hodnocení.

Časové rozvržení systematického hodnocení

Základní perioda pro hodnocení (souhrnný hodnotící rozhovor) je 1 rok. Hodnoceným obdobím je předcházejících 12 kalendářních měsíců.

Hodnotitel je napřed hodnoceným – to znamená, že hodnocení jsou organizována tak, aby hodnotitelé prošli svým vlastním hodnocením (byli hodnoceni svým nadřízeným – hodnotitelem) před tím, než budou hodnotit své podřízené – hodnocené. Hodnotitel pak může využít závěry svého vlastního hodnocení (případně cíle, které mu byly stanoveny na následující hodnocené období) v hodnotící práci se svými podřízenými (případně pro určování jejich cílů).

Nejdříve generální ředitel hodnotí své přímo podřízené ředitele. Následně ředitelé hodnotí jim přímo podřízené vedoucí útvarů (v pořadí dalšího členění podřízenými řízených nižších vnitřních útvarů) a generální ředitel vedoucí oddělení ve své přímé řídicí působnosti. Takovýmto kaskádovitým postupem jsou konečně v závěrečné fázi průběhu hodnocení zaměstnanců hodnoceni vedoucími útvarů na všech řídicích úrovních jim přímo podřízenými výkonnými zaměstnanci.

Stanovené termíny hodnocení

Souhrnné hodnocení je realizováno jednou ročně ve stanovených pravidelných termínech dle interních předpisů společnosti.

Úvodní (náběhové, startovací) hodnocení v roce 2006 bylo realizováno v termínech odlišných od stanovených pravidelných termínů. Termíny a lhůty na provedení těchto hodnotících rozhovorů a následných činností byly sděleny samostatným oznámením na podkladě rozhodnutí vedení společnosti o uskutečnění hodnotících rozhovorů.

Práva hodnocených

- (1) Hodnocený má právo a povinnost vyjádřit se ke všem otázkám, které jsou s hodnocením spojeny. Přetrvávající, adresně uvedené, rozpory jsou podkladem pro jednání s vyšším

nadřízeným nebo s personálním ředitelem k jejich dořešení a ke stanovení dalšího postupu.

- (2) Být seznámen se svým hodnocením a s formuláři, které byly k tomuto účelu vyplněny, s obdržáním jejich kopie.
- (3) Obdržet kopii konečného vyhotovení svého souhrnného (ročního) hodnocení, a to nejpozději do 3 měsíců od hodnotícího rozhovoru.
- (4) Být seznámen s postupem při nesouhlasu s hodnocením; hodnotitel je v případě nesouhlasu hodnoceného s hodnocením povinen seznámit ho s jeho právem dle bodu (5).
- (5) Podat kdykoliv písemnou stížnost nejpozději do jednoho měsíce od data obdržení kopie svého konečného souhrnného (ročního) hodnocení, na průběh a obsah svého hodnocení.

Tuto stížnost adresovat:

- a) o stupeň vyššímu nadřízenému, než byl hodnotitel,
- b) personálnímu řediteli, byl-li hodnotitelem generální ředitel.

Vyšší nadřízený nebo personální ředitel projedná stížnost s hodnotitelem a hodnoceným, seznámí je se svým stanoviskem, případně zapíše své stanovisko do formuláře hodnocení.

- (6) Právo na zajištění důvěrnosti:
 - a) Osoby oprávněné manipulovat s vyplněnými hodnotícími formuláři a mající přístup k těmto záznamům (v písemné nebo v elektronické formě) jsou povinny zamezit přístup k formulářům nepovolaným osobám.
 - b) Veškeré vyplněné formuláře hodnocení (v písemné nebo v elektronické formě) musí být ukládány a uchovávány způsobem neumožňujícím k nim přístup nepovolaných osob.
 - c) Originál písemně vyplněného (elektronicky vytvořeného a vytištěného) formuláře „Hodnocení“ je i s hodnotící zprávou (Protokolem) (a s případnými dalšími průvodními a podkladovými materiály) uložen v úseku personalistiky v osobním spisu hodnoceného, jedna kopie je založena u hodnotitele a jednu kopii obdrží

hodnocený; je zakázáno požítovat zaměstnavatelem jakékoliv další kopie vypracovaných formulářů hodnocení zaměstnanců, a to i v budoucnu.

- d) Právo seznámit se po vyžádání s vypracovanými formuláři hodnocení mají pouze nadřízení hodnotitelů v přímé linii až k vrcholovému managementu společnosti (a to i v případě změny na těchto funkcích a změny pracoviště hodnoceného v rámci firmy); vrcholový management má právo na seznámení se s hodnocením všech ostatních níže hierarchicky postavených zaměstnanců.
- e) Všichni zaměstnanci zúčastnění na vypracování hodnocení zaměstnance, jeho dalšího zpracování a založení, jakož i seznámení s vypracovaným hodnocením zaměstnance v souvislosti se svým výkonem činnosti, jsou povinni zachovávat vzhledem k obsahu těchto materiálů mlčenlivost.
- f) Vyplněné formuláře hodnocení, které jsou uloženy v úseku personalistiky, jsou přístupné odpovědným zaměstnancům z úseku personalistiky, vrcholovému managementu a příslušnému hodnotiteli a jeho nadřízeným zaměstnancům v přímé linii až do úrovně vrcholového managementu a slouží jako podklady pro navazující personální práci.

Odpovědnosti personálního útvaru společnosti

Hodnocení pracovníků vyžaduje úzkou spolupráci a koordinované úsilí personálního útvaru a vedoucích pracovníků na všech úrovních.

Personální útvar má na starosti odbornou, organizační a kontrolní stránku vzdělávání a hodnocení. V současnosti s vedoucími pracovníky provádí analýzu situace a identifikaci potřeb, navrhuje systém vzdělávání a hodnocení a po konzultacích s vedoucími pracovníky realizuje jeho zavádění. Uchovává záznamy o vzdělávání a hodnocení jednotlivých zaměstnanců a na jejich základě, po dohodě s příslušnými vedoucími pracovníky, promítá jejich závěry do plánů individuálního rozvoje, do systému odměňování a kariérové mobility jednotlivých zaměstnanců.

V systému hodnocení úsek personalistiky zajišťuje organizační stránku a má tyto odpovědnosti:

- (1) Příprava hodnotitelů:
 - a) Zajišťuje, aby všem zaměstnancům byl k dispozici **platný interní předpis i metodické pokyny společnosti**.
 - b) Aktivně **informuje** hodnotitele o změnách v systému hodnocení.
 - c) Organizuje a realizuje přípravné **tréninky v hodnocení**.
 - d) Poskytuje hodnotitelům **metodickou pomoc** v hodnocení, včetně poskytování **objasnění** k hodnocení všem hodnoceným – odpovídá na jejich dotazy.
- (2) Příprava a distribuce formulářů hodnocení ve stanovených termínech, v tištěné nebo elektronické podobě, každému hodnotiteli v počtu jeho hodnocených podřízených.
- (3) **Shromážd'ování a evidence výstupů** určených k další personální práci - vyplněných formulářů.
- (4) **Zpětná vazba** - úsek pro řízení lidských zdrojů **získává připomínky** od hodnotitelů a využívá tyto poznatky **k úpravám** v systému hodnocení.
- (5) Využití výstupů z hodnocení v navazujícím **personálním plánování**:
 - a) **Vyhodnocení** výsledků a informování vedení společnosti.
 - b) Sestavení **plánu vzdělávání** na základě zjištěných vzdělávacích potřeb.
 - c) Výběr **manažerských a odborných rezerv** a plánování jejich **profesního rozvoje**.
 - d) Doplnění **databáze zvláštních schopností** zaměstnanců.
 - e) Doporučení pro **vnitřní výběrová řízení** ve společnosti.
- (6) Na základě žádostí hodnotitelů v příslušných kolonkách formuláře pro úsek řízení lidských zdrojů:
 - a) zajištění **psychologického posouzení** profesních předpokladů,

- b) spolupráce při **řešení specifických problémů** (v rámci možností a dalších předpisů).
- (7) **Zpětná informace jednotlivým hodnotitelům** o tom, jak byly využity (schváleny či zamítnuty) jejich návrhy v hodnotících formuláři.
- (8) Před začátkem hodnocení předání **informací o účasti a výsledcích zaměstnance ve vzdělávání** jako podklad k ročnímu hodnocení pro hodnotitele.
- (9) Při změně nadřízeného hodnoceného zaměstnance, **organizace předání** originálu posledního vypracovaného hodnocení **od bývalého nadřízeného** k novému nadřízenému (připomenutí této povinnosti bývalému nadřízenému, poskytnutí kontaktu na nového nadřízeného nebo převzetí hodnocení v zalepené obálce, kontrola doručení).

Odovědnosti vedoucích zaměstnanců - hodnotitelů

- (1) **Provádět důsledně a důkladně** všechna stanovená hodnocení svých podřízených:
- podle metodických interních dokumentů společnosti,
 - s využitím aktuálních formulářů hodnocení,
 - podle příslušného metodického pokynu,
 - v určených termínech.
- (2) Po ukončení hodnotících rozhovorů **odeslat vyplněné formuláře** svému nadřízenému.
- (3) **Zajistit důvěrnost** v práci s hodnotícími formuláři.
- (4) **Průběžně využívat vypracované hodnocení** při vedení hodnocených zaměstnanců: ověřovat výstupy z provedeného ročního hodnocení, spolupracovat s úsekem pro řízení lidských zdrojů na plánování a zajišťování dalšího profesního rozvoje hodnocených zaměstnanců.
- (5) **Periodicky opakovat hodnocení** (ve stanovených termínech).
- (6) Jestliže končí nadřízenost hodnotitele vůči hodnocenému zaměstnanci, **skartovat** všechny vyplněné formuláře hodnocení tohoto zaměstnance, s výjimkou hodnocení předávaného novému nadřízenému hodnoceného zaměstnance.

Odpovědnosti nadřízených hodnotitelů – kontrola hodnocení

- (1) Nadřízení odpovídají **za kvalitní provádění hodnocení** v celém útvaru, který řídí.
- (2) **Ředitelé úseků provádí kontrolu** průběhu hodnocení u všech svých podřízených hodnotitelů - kontroluje přípravu hodnotitelů, vhodné časové rozložení hodnotících rozhovorů, realizaci hodnotících rozhovorů a vyplněné formuláře hodnocení.
- (3) **Kontrola klade důraz na:**
 - a) pečlivost a důkladnost zpracování,
 - b) diferenciaci mezi silnými a slabými stránkami výkonnosti zaměstnance,
 - c) diferenciaci mezi zaměstnanci podle jejich výkonnosti,
 - d) převažující nastavení hodnotící stupnice v útvaru řízeném hodnotitelem a soulad vypracovaných hodnocení s výsledky, kterých řízený útvar dosahuje,
 - e) individuální přístup k zaměstnanci (konkrétní údaje, nikoliv formální provádění),
 - f) náročnost návrhů ke zlepšení či stanovených cílů.
- (4) Jsou povinni **se seznámit** s vypracovanými formuláři hodnocení, obdrženými od hodnotitelů.
- (5) **Řeší písemné stížnosti** obdržené od hodnocených zaměstnanců - projednat situaci s hodnoceným a s hodnotitelem, případně zapsat své stanovisko do příslušné kolonky formuláře.
- (6) V dlouhodobém horizontu **promítat zjištění z kontroly hodnocení** do vlastních hodnocení podřízených hodnotitelů. Vedoucí zaměstnanci jsou tak sami hodnoceni také podle toho, jak vedou v systému hodnocení své podřízené.

Příprava hodnotitele zahrnuje

- ❖ Seznámení se s hlavními cíli, principy, organizačními pokyny a metodikou hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.
- ❖ Stanovení harmonogramu provedení konkrétních hodnotících rozhovorů s podřízenými zaměstnanci.

- ❖ Seznámení hodnocených s cíli, principy, způsobem, termínem provedení hodnotícího rozhovoru a předání listů „Orientace hodnoceného zaměstnance“
- ❖ Vytvoření dostatečného časového prostoru hodnoceným pro jejich osobní přípravu na hodnotící rozhovor.
- ❖ Soustředění a zpracování informací o pracovním výkonu zaměstnance získaných průběžně v hodnoceném období, přípravu vyhodnocení splnění závěrů a úkolů vyplývajících z předchozího hodnocení.
- ❖ Přípravu cílů pro další období.
- ❖ Přípravu osnovy konkrétních hodnotících rozhovorů.
- ❖ Objektivně vyhodnotí osobnostní i kvalifikační schopnosti hodnoceného dle předem dohodnutých kritérií
- ❖ Zapiše cíle stanovené v předcházejícím hodnotícím období a bodově je ocení.
- ❖ Navrhne cíle pro další období

Příprava hodnoceného zaměstnance zahrnuje

- ❖ Každý hodnocený zaměstnanec svědomitě a zdravě sebekriticky provede vlastní sebehodnocení.
- ❖ Zapiše a vyhodnotí splnění cílů a úkolů, které se stanovily v předcházejícím hodnocení.
- ❖ Navrhne vlastní cíle a úkoly, které pokládá za prospěšné pro svoji další práci a které jsou v souladu se zájmy společnosti.
- ❖ Promyšleně vyjadřuje návrhy, připomínky a náměty nejen k vlastní práci a k situaci na pracovišti, ale i postřehy „od jinud“.
- ❖ Seznámení se s cíli, principy a metodikou hodnocení pracovního výkonu.
- ❖ Uvědomění si problémů a překážek bránících hodnocenému v podávání maximálního výkonu a promyšlení způsobu jejich překonávání.

Projekt hodnocení zaměstnanců podle cílů

Cílem této metody je zavedení systému hodnocení zaměstnanců ČD - Telematika a.s. podle výkonových cílů a vychází z orientace firmy na řízení výkonnosti prostřednictvím cílů, proto je systém hodnocení zaváděn jako nástroj:

Zvyšování výkonnosti

System přispívá ke zvyšování firemní výkonnosti především svým zaměřením na hodnocení výkonových cílů a jejich měřitelnost.

Stanovení jasných, reálných a zejména měřitelných cílů /viz článek E.1/ přispívá ke zvýšení zodpovědnosti hodnoceného za jejich splnění, čímž posiluje celkový výkon.

Rovněž skutečnost, že pomocí cílů hodnotíme reálně odvedený výkon zaměstnance, a nikoliv jen předpoklady pro jeho dosažení, má dlouhodobě výkonově stoupající efekt. Vede k odhalení eventuálních odchylek mezi očekávaným a skutečně podávaným výkonem zaměstnance, a umožňuje tudíž jeho usměrnění.

Motivace

Důležitý motivační účinek je obsažen zejména v jádru celého systému, kterým je řízený motivační rozhovor. Cíle jsou stanovovány dohodou (nikoliv ukládány) a ve spolupráci nadřízeného s podřízeným.

Rovněž podstatný motivační náboj má aktivní role hodnoceného, kterou v tomto systému zaujímá .

Otázka finanční motivace je řešena konkrétní vazbou, resp. výstupem do oblasti odměňování.

Zvýšení znalosti a realizace strategie firmy

Jelikož je systém založen na kaskádování cílů (tj. cíle podřízeného vycházejí z cílů nadřízeného), dochází jednak ke zvýšení znalosti a zprůhlednění jednotlivých strategických cílů společnosti, zároveň však k jejich detailnějšímu rozpracování.

Strategie společnosti se tak rozpadá hierarchicky shora dolů a každý zaměstnanec má svou „ministrategii“, tj. svůj podíl na strategii firmy.

Posílení otevřeného firemního prostředí

System hodnocení podle cílů se pozitivně podílí rovněž na budování zaměstnanecké složky firemní kultury.

Princip otevřenosti, jako jedna z nejvýznamnějších hodnot firemní kultury se projevuje v několika rovinách:

- ❖ zpřístupnění cílů nadřízeného podřízenému, jako otevřená vnitrofiremní distribuce informací,
- ❖ pěstování oboustranné autority mezi nadřízeným a podřízeným v rámci motivačního rozhovoru,
- ❖ transparentní stanovení cílů, měřítek a termínů, jako jednoznačných předmětů následného vyhodnocení.

Podpora aktivního a inovačního přístupu

System dává nepochybný prostor pro vnitrofiremní tvořivost, aktivitu a inovativní postupy.

Tzv. rozvojové cíle jsou obsaženy v základní struktuře systému, jsou uváděny a hodnoceny jako první a jsou součástí hodnocení na všech hierarchických úrovních.

Dále podstatný rys systému, totiž že s návrhem cílů a úkolů pro hodnocení přichází jako první podřízený zaměstnanec, skýtá možnost pro náměty a osobitý přístup.

Komunikace

Motivační rozhovor, jako centrum celého systému, poskytuje příležitost pro věcnou, ale též neformální diskusi, která kromě nadefinování výkonových cílů plní právě účel komunikační. Nadřízený a podřízený zaměstnanec si vzájemně vymění a sladí své představy a jsou podněcováni k dohodě.

System svým záměrem přispívá k harmonizaci vztahů na pracovišti.

Zpětná vazba

System je sice svým formálním uspořádáním typu top - down (90°, t.j. hodnocení podřízeného nadřízeným), obsahově a svým nastavením však odpovídá nárokům hodnocení se zpětnou vazbou (180°).

Základním nástrojem pro zpětnou vazbu je zejména sebehodnocení hodnoceného zaměstnance, viz. Příloha č. 4, a dále již zmiňované prostředky, vyplývající z aktivní role hodnoceného zaměstnance.

Podklad pro rozvojové a vzdělávací systémy a plány

Integrální součástí systému je dohoda o cílech pro osobní rozvoj a vzdělávání podřízeného zaměstnance. Ústřední roli hraje opět podřízený zaměstnanec, který tak přebírá díl zodpovědnosti za své vzdělávání a profesní rozvoj. Systém zároveň předpokládá přímou vazbu na systém vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců.

Průběh hodnocení

Systém hodnocení je koncipován jako celofiremní projekt. Aktivně se ho účastní každý zaměstnanec ČD - Telematika a.s. v roli hodnoceného, a každý nadřízený zaměstnanec v roli hodnotitele.

A) Příprava na motivační rozhovor (předpokládaná doba přípravy cca 1 hodina)

- ❖ nadřízený zaměstnanec (hodnotitel) postoupí podřízenému (hodnocený) své cíle v písemné podobě,
- ❖ hodnotitel oznámí hodnocenému termín, ve kterém se uskuteční motivační rozhovor,
- ❖ hodnocený navrhne své cíle /doporučeno v písemné formě - viz formulář č. 1/ tak, aby vycházely ze zveřejněných cílů hodnotitele a podporovaly je,
- ❖ hodnotitel souběžně navrhne cíle pro hodnoceného v písemné formě, viz. Příloha č. 3,
- ❖ hodnocený vypracuje své sebehodnocení / doporučeno v písemné formě, viz. Příloha č. 2.

B) Průběh motivačního rozhovoru (předpokládaná doba rozhovoru cca 1 hodina)

- ❖ úvod rozhovoru - přijetí hodnoceného,
- ❖ hodnocený seznámí hodnotitele se svým sebehodnocením a návrhem vyhodnocení svých cílů a úkolů za uplynulé období,
- ❖ hodnotitel seznámí hodnoceného s návrhem vyhodnocení jeho cílů a úkolů za uplynulé období,

- ❖ hodnocený a hodnotitel se dohodnou na závazném vyhodnocení splnění cílů hodnoceného za uplynulé období,
- ❖ hodnocený navrhne své cíle a úkoly pro příští období,
- ❖ hodnotitel koriguje navržené cíle hodnoceného v souladu se svým návrhem,
- ❖ hodnocený a hodnotitel se dohodnou na závazném znění cílů a úkolů hodnoceného na příští období, viz. Přílohy č. 2 a 3,
- ❖ závěr hodnocení - potvrzení cílů.

Jelikož první hodnocené období po zahájení provozu je atypické tím, že nedochází k vyhodnocování cílů z minulého období, následuje po bodu a) bod e). Celý modelový průběh, zahrnující body a) - h) je součástí motivačního rozhovoru až v rámci vyhodnocování prvního období a definování cílů a úkolů pro období další.

Hodnotící formuláře (Hodnocení aktivit a kompetencí zaměstnance, Protokol hodnocení aktivit a kompetencí zaměstnance a předal-li hodnocený své podkladové písemné materiály k motivačnímu rozhovoru potom i tyto) po ukončeném rozhovoru a jejich zpracování hodnotitel postoupí svému přímému nadřízenému k seznámení se se závěry hodnocení, případně k jeho reakcím. Po obdržení hodnocení zpět hodnotitel předá kopii hodnocení (a průvodních a podkladových materiálů) hodnocenému a následně postoupí originální písemnosti úseku personalistiky pro zajištění vazeb, vyhodnocení výsledků a založení dokumentů do osobního spisu zaměstnance (hodnoceného) – pro svou evidenci si vyhotoví kopii hodnotících dokumentů.

Vazby, návazné podprojekty

Cíle pro osobní rozvoj zaměstnance, dohodnuté při motivačním rozhovoru, budou zapracovány do plánu vzdělávání a plánu nákladů na vzdělávání tohoto zaměstnance pro hodnocené období.

Součástí vyhodnocování uplynulého období je i vyhodnocení stávající pozice zaměstnance a možnost zařazení do personálních rezerv. Toto doporučení hodnotitele bude základním vstupem do systému plánování osobního rozvoje.

Odměňování je závislé zejména na vyhodnocení jednotlivého cíle (úkolů) bezprostředně po uplynutí sjednaného termínu jeho splnění. Výše finanční odměny je závislá na stupni splnění daného cíle či úkolů.

Základem pro výpočet odměny u vedoucích zaměstnanců a specialistů (smluvní mzda) je procentní sazba, přidělená během motivačního rozhovoru každému nadefinovanému rozvojovému cíli a klíčovému úkolů tak, aby její souhrn činil 100 %. Z takto dohodnuté sazby pro každý jednotlivý cíl či úkol je pak vyhodnocením hodnotitelem přiznán poměr této sazby.

U výkonných zaměstnanců (tarifní mzda) je odměňování vázáno na možnost pohybu výkonnostní složky mzdy (nahoru i dolů). V případě splnění obzvláště složitě nebo důležitého cíle či úkolů lze jako finančního motivátoru využít také fondu odměn vedoucího zaměstnance.

Výpočet výše odměny se provádí rovněž dle vyhodnocení cíle po uplynutí termínu, dohodnutého pro jeho splnění. Výkonnostní složka se pohybuje směrem nahoru, pokud dojde k vyhodnocení cíle či úkolů v úrovni 1. Jde-li o ocenění obzvláště vysoké úrovně splnění cíle (úroveň 2), lze též vyplatit prémii z fondu odměn. Výše výkonnostní složky se nemění, dojde-li k vyhodnocení splnění na úrovni 0. Vyhodnocení splnění na úrovni -1 nebo -2 bude znamenat snížení výkonnostní složky směrem dolů. U vyhodnocení na úrovni -2 půjde o zásadní snížení výkonnostní složky mzdy.

Míra splnění dohodnutých cílů pro osobní rozvoj hodnoceného se projeví ve vyhodnocení celkového výkonu po uplynutí celého hodnoceného období.

Typy hodnocení

Hodnocení řádné - klasický provoz systému předpokládá stanovení cílů a úkolů na běžné období jednoho roku. Celofiremní řádné termíny hodnocení stanoví závazně řídicí postup.

Vyhodnocování cílů a úkolů se provádí jednak průběžně, po uplynutí termínu konkrétního nasmlouvaného cíle, jednak celkově, po skončení jednoročního hodnotícího období, kde se zhodnotí souhrnné splnění cílů a posoudí se celkový výkon hodnoceného zaměstnance za období.

Hodnocení příležitostné a mimořádné - provádí se při příležitosti, která přináší důvody pro nové přistoupení k hodnocení. Tyto příležitosti existují v omezeném množství a jsou jasně definované. Tento typ hodnocení se tedy užívá při následujících příležitostech:

- ❖ organizační změna (dílčí či zásadní změna pracovní činnosti zaměstnance),
- ❖ přijetí zaměstnance do pracovního poměru, resp. uplynutí zkušební doby (vstup zaměstnance v průběhu běžného hodnotícího období),
- ❖ ukončení pracovního poměru se zaměstnancem (výstupní vyhodnocení),
- ❖ vlastní žádost zaměstnance (odůvodněná žádost o přeformulování cílů či iniciování hodnocení nového, kdykoliv o to zaměstnanec požádá).

Způsob vyhodnocování

System hodnocení podle cílů nepracuje s hodnocením pracovních činností, ale orientuje se jen na výstupy, které odpovídají výsledkům těchto činností a tedy reálnému pracovnímu výkonu. Jelikož však zastávaná pracovní činnost vyžaduje zpravidla několik základních a předvídatelných předpokladů pro její zdárné vykonávání, umožňuje systém postihnout tyto základní předpoklady pomocí jednoduché pětistupňové škály, odpovídající pěti stěžejním kritériím, viz. Příloha č. 4, 5, 6.

Pro vyhodnocení cílů a úkolů je stanovena pětistupňová škála, jejíž slovní popis se liší u vedoucích a výkonných zaměstnanců. Vyhodnocuje se splnění každého jednotlivého cíle (úkolů) i celkový výkon hodnoceného za uplynulé období. Stupeň splnění daného úkolů i celková úroveň pracovního výkonu se zapisují do tabulky Hodnocení aktivit a kompetencí zaměstnance, viz. Příloha č. 5.

Při vyhodnocování metodou dle kritérií v hodnotícím pohovoru i dle pracovních výkonů pro pracovní pozice převážně rutinního charakteru je zapotřebí v interních metodikách nastudovat výklad jednotlivých kritérií, který upřesňuje, co je obsahem kritérií - co se v nich hodnotí a také aby bylo sjednoceno chápání kritérií mezi hodnotiteli.

Vyhodnocení pro jednotlivé cíle (úkoly) se provádí průběžně, bezprostředně po uplynutí termínu, dohodnutého pro splnění konkrétního úkolů či cíle:

Tabulka č. 8: Hodnotící škála

Škála	Slovní popis
2	cíl zcela splněn a výrazně překročen
1	cíl zcela splněn a překročen
0	cíl zcela splněn (očekávaná úroveň – průměr)
-1	cíl splněn částečně
-2	cíl nesplněn, výrazné nedostatky

Zdroj: Interní předpisy společnosti ČD – Telematika a.s.

Obecně pro vyhodnocení platí, že cíl (úkol) byl zcela splněn, došlo-li zároveň ke splnění v předpokládané kvalitě, kvantitě i čase.

Vyhodnocení celkového výkonu se provádí po skončení celého hodnoceného období, tj. 1x ročně. Hodnotitel posoudí souhrnně splnění cílů, kritéria pro výkon pracovního místa a zváží celkový výkon hodnoceného za uplynulé období. Vybranou charakteristiku zapíše do tabulky Hodnocení aktivit a kompetencí zaměstnance, viz. Příloha č. 5 a do Protokolu hodnocení aktivit a kompetencí zaměstnance, viz. Příloha č. 6.

Projekt vyhodnocování metodou dle stanovených kritérií v hodnotícím pohovoru

Na začátku období určeného k souhrnnému ročnímu hodnocení se stanoví termín hodnotícího rozhovoru a tento termín se oznámí hodnocenému zaměstnanci (nejméně 2 týdny předem).

Hodnotitel dále provede studium popisu pracovní pozice hodnoceného zaměstnance a zamyslí se nad otázkami: Co budu hodnotit?, Budu aktualizovat popis pracovní pozice?, pak prostuduje záznamy o výkonnosti zaměstnance a výsledcích jeho pracovní činnosti (formuláře hodnocení z minulého souhrnného období, záznamů z kontrolních rozhovorů, průběžných poznámek a záznamů) a informace obdržené od úseku personalistiky o účasti zaměstnance na vzdělávání zaměstnanců a výsledcích zaměstnance ve vzdělávání.

Před zahájením hodnotícího pohovoru doplní hodnotitel podklady pro hodnocení informacemi o výkonech a úspěšnosti hodnoceného zaměstnance a také se samozřejmě pečlivě připraví na rozhovor tím, že vypracuje přípravu k vyplnění (se svým jakoby "předvyplněným")

formuláře "Hodnocení zaměstnance metodou pohovoru a hodnotícího dotazníku" včetně závěrů hodnocení.

Po provedení hodnotícího rozhovoru s hodnoceným zaměstnancem, resp. v závěru rozhovoru, vyplní formulář "Hodnocení zaměstnance metodou pohovoru a hodnotícího dotazníku", předloží formulář hodnocenému zaměstnanci k přečtení a k zápisu jeho stanoviska s podpisem, případně se dohodne o tom, že hodnotitel zpracuje text hodnocení podle průběhu, námětů a závěrů z rozhovoru a předloží ho hodnocenému k vyjádření a k podpisu dodatečně, a také vyhotoví kopii formuláře podle požadavku hodnoceného zaměstnance.

Hodnotitel předá všechny vyplněné formuláře svému přímému nadřízenému k ověření, včetně případné konzultace názorů a stanovisek hodnocených zaměstnanců, a kopii konečného znění hodnocení hodnocenému zaměstnanci v požadovaném termínu dle interní směrnice společnosti s podpisem nadřízeného zaměstnance hodnotitele a s vyřešením případných podnětů zaměstnance. Předání originálu konečného znění hodnocení zaměstnance v témže termínu úseku personalistiky.

Hodnotitel také odpovídá za průběžnou spolupráci s hodnoceným zaměstnancem při využívání námětů ke zlepšení výkonu činnosti zaměstnance. V průběhu roku fakultativně provede alespoň jednoho kontrolního rozhovoru se zápisem do záznamového listu. Podle potřeby může provést souhrnné hodnocení navíc i mimo stanovené termíny.

Roční hodnocení zaměstnanců podle kritérií zahrnuje rozhovor k vyhodnocení ukazatelů za uplynulé roční období, včetně vyplnění a odeslání příslušného formuláře, a rozhovor ke stanovení ukazatelů pro následné hodnocené roční období, včetně vyplnění a odeslání příslušného formuláře.

Výklad kritérií

Výklad upřesňuje, co je obsahem kritérií - co se v nich hodnotí. Cílem je sjednotit chápání kritérií mezi hodnotiteli. Kritéria následují ve stejném pořadí jako ve formuláři hodnocení.

- ❖ Odborné znalosti a dovednosti:

- úroveň znalostí a dovedností potřebných v práci,
- orientace v oboru, informovanost, znalost potřebných předpisů.

- ❖ Pracovní výkonnost:
 - vykonávání požadovaného množství práce,
 - pracovní tempo, vytrvalost a soustředěnost,
 - připravenost zvládnout zvýšené pracovní vypětí.

- ❖ Kvalita práce:
 - přesné a úplné plnění pracovních úkolů, pečlivost,
 - výskyt nedostatků v úpravě a chyb v písemnostech,
 - výskyt zbytečně vynaložené práce, způsobení škod,
 - zvyšování kvality své práce.

- ❖ Efektivní využívání pracovního času:
 - plné využívání pracovního času,
 - dovednost rozvrhnout a zorganizovat si práci podle priorit (důležitosti a časové naléhavosti),
 - dovednost přizpůsobit svůj časový program změnám.

- ❖ Zodpovědnost a spolehlivost:
 - zodpovědnost, spolehlivost, důvěryhodnost a disciplína v nejrůznějších pracovních situacích,
 - přijímání odpovědnosti za práci a výsledky, svědomitost,
 - opora nadřízenému, vstřícnost k jeho požadavkům,
 - dodržování norem, předpisů, pokynů a nařízení,
 - zacházení s důvěrnými informacemi.

- ❖ Spolupráce v kolektivu:
 - ochota a zájem spolupracovat ve svém pracovním kolektivu,
 - vytváření příznivé atmosféry, pomoc druhým,
 - týmová práce (úspěch týmu důležitější než osobní prosazení).

- ❖ Komunikace v rámci společnosti a navenek:

- ochota a zájem spolupracovat se zaměstnanci jiných pracovních útvarů,
 - společenské vystupování a dovednosti v jednání s lidmi v rámci pracovních vztahů,
 - úroveň reprezentace firmy v komunikaci se zákazníky, zástupci jiných firem a institucí.
- ❖ Samostatnost a nápaditost:
- pohotová orientace v úkolech, samostatné rozhodování, práce bez dohledu,
 - vlastní řešení pracovních situací, využitelné nápady ke zlepšení práce.
- ❖ Aktivita a iniciativa:
- aktivita a iniciativa i nad rámec stanovených povinností, ochota k práci navíc,
 - pružnost, přizpůsobivost, podnikavost, ochota vyzkoušet nová a neobvyklá řešení.
- ❖ Osobní rozvoj:
- práce na osobním rozvoji podle svých možností: absolvování kurzů a tréninků, zvyšování odbornosti a kvalifikace, studium odborné literatury, využití nových poznatků v praxi, získávání nových pracovních zkušeností a dovedností, cit pro příležitosti, sebezdokonalování, získávání vyšší psychické odolnosti, zájem o odbornější a náročnější práci, cílevědomost.

Výklad stupňů hodnocení – výkonnost, úroveň:

VYNIKAJÍCÍ, VÝRAZNĚ NADSTANDARDNÍ (2)

Výjimečná a ojedinělá úroveň výkonu, výrazně převyšující výkonnost kolegů ve srovnatelných funkcích.

Požadavky a očekávání jsou výrazně překračovány, vlivem výjimečných schopností a výkonů hodnoceného.

V hodnocené oblasti bylo dosaženo výkonnostního vrcholu a je nereálné očekávat další zlepšení.

Významný podíl na rozvoji týmové spolupráce a firemní kultury.

LEPŠÍ NEŽ OČEKÁVÁNÍ (1)

Velmi dobrá úroveň, nadprůměrná výkonnost zřetelně vyšší než výkonnost kolegů ve srovnatelných funkcích.

Splnění úkolů a požadavků převýšilo nutné předpoklady, výkon překročil očekávání.

V hodnocené oblasti jsme spokojeni, nevyskytují se žádné slabé stránky.

ODPOVÍDÁ OČEKÁVÁNÍ (0)

Průměrná úroveň, výkonnost zhruba odpovídá stanoveným požadavkům.

Úkoly a požadavky byly splněny, v plnění jsou však rezervy.

VYŽADUJE ZLEPŠENÍ (-1)

Podprůměrný výkon, neodpovídá očekávání, k výkonu funkce je potřebné zlepšení.

Úkoly a požadavky nebyly splněny, přestože se nevyskytly neovlivnitelné překážky znemožňující splnění.

NEUSPOKOJIVÁ (-2)

Závažné nedostatky, projev chybějících dovedností nebo nedostatečného pracovního nasazení.

Zaměstnanec v plnění úkolů a požadavků selhává.

Negativní vliv na týmovou spolupráci.

Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je setkání zaměstnance (hodnoceného) a jeho přímého nadřízeného (hodnotitele), kde zaměstnanec sám hodnotí své pracovní výkony a seznamuje se s tím, jak jeho práci hodnotí nadřízený. Hodnotící rozhovor má velký význam pro motivaci hodnoceného.

Příprava hodnoceného zaměstnance zvyšuje efektivitu hodnotícího rozhovoru. Zaměstnanci můžete k přípravě zadat následující osnovu. Obvykle není vyžadována písemná příprava, i když ji zpracování lze hodnocenému jen a jen doporučit, stačí, když si hodnocený jednotlivé body promyslí.

Úspěchy:

Co se mi v práci povedlo?; Jakých jsem v hodnoceném období dosáhl(a) úspěchů?;
V čem jsou mé silné stránky?

Rezervy:

Co jsem mohl(a) udělat lépe?; Kde jsou mé rezervy?

Podmínky:

Jaké jsem měl(a) k plnění pracovních povinností podmínky?

Komunikace:

Jaká je má komunikace s nadřízeným?; Co v naší komunikaci potřebuji zlepšit?; Jaká je
má komunikace s podřízenými?; Co v naší komunikaci potřebuji zlepšit?; Který problém
se týká mě osobně a ještě nebyl čas se jím zabývat?

Zlepšení:

Co mohu ve své práci zlepšit?

Cíle:

Jaké jsou mé další pracovní cíle?; Co nového se chci naučit?; Jaké práci se chci
především věnovat?; Co chci v práci dosáhnout dlouhodobě?

Využití:

Které mé schopnosti a znalosti (třeba i mimo rámec mé pracovní funkce, z oblasti mých
zájmů) nejsou mému zaměstnavateli známy nebo je nevyužívá?

Podpora:

Jak mi zaměstnavatel může pomoci ke zlepšení výkonů, uplatnění schopností a ke splnění
mých pracovních cílů?

Kontrolní rozhovor

Kontrolní rozhovor slouží hodnotiteli ke kontrole závěrů ročního hodnocení.

Účelem je ověřit, zda pracovní výkony v mezidobí odpovídají tomu, jak byl zaměstnanec hodnocen, jak hodnocený i hodnotitel využívají podněty a plní úkoly vyplývající z kolonky „Návrhy ke zlepšení“ v hodnotícím formuláři, v případě nedostatků ve výkonnosti nalézt příčiny a přijmout opatření, a v neposlední řadě vyvodit závěry pro další práci zaměstnance a vzájemnou spolupráci, motivovat.

Kontrolní rozhovor se provádí podle potřeby, nejméně však jednou ročně. Způsob vedení kontrolního rozhovoru rámcově odpovídá standardnímu hodnotícímu rozhovoru. K zápisům se využívá formulář Záznamový list kontrolních rozhovorů.

Nejčastější problémy hodnocení a jejich řešení

Hodnocení práce má ve firmách (zažitých představách lidí) často velice negativní náboj. Hodnocený ale i hodnotitel mohou svým přístupem a postojem celý proces hodnocení narušit. Nejčastější praktické problémy jsou uvedeny zde:

Nespolupracující zaměstnanec při hodnocení

- = Pracovník je odevzdaný, na hodnocení se nepřipraví a během pohovoru sedí mlčky a nereaguje. Při hodnocení mluví co nejméně, protože se vyhýbá pravdě a snaží se uhodnout, co si ten druhý myslí.
- = Příčina může být strach ze zpětné vazby, obavy, že na sebe uslyší zaměstnanec jen samou kritiku, strach z pohružky výpovědí apod. Další možnost je neznalost systému hodnocení nebo nedůvěra v něj.

Řešení

Pochopení smyslu hodnocení a přínosu jak pro firmu tak i pro samotného zaměstnance a jeho rozvoj. Systém hodnocení musí být průhledný a všichni zaměstnanci by s ním měli být seznámeni. Pokud systém hodnocení teprve vzniká, je vhodné přizvat pracovníky k jeho tvorbě (nebo vytvořit speciální tým) či nechat je se k systému vyjádřit. Vhodné je stanovit termíny

pro přípravu (formulářů, sebehodnocení apod.) i hodnotící pohovor, tj. stanovit hodnocení práce jako krátkodobý cíl se všemi náležitostmi.

Jednání s problematickým pracovníkem

- = Emocionální reakce podřízených na sebemenší kritiku vytáčkami, zlostnou argumentací nebo pláčem.
- = Agresivně přednášené nerealistické požadavky mohou proces hodnocení (i vedoucího) zcela zdrtit.

Řešení

Přátelské ale pevné vedení pohovoru – nenechat se zatáhnout do otevřeného konfliktu, tok emocionálních výlevů rázně přerušit. Důraz musí být kladen na možnou společnou dohodu. Pokud všechny pokusy o rozumnou dohodu ztroskotají, pohovor ukončit. Vhodné je také převést negativní náboj v pozitivní – „jste teď dotčen kritikou, ale pojdte společně přemýšlet o možném zlepšení.“ „co je možné udělat proto, abyste byl hodnocen příště lépe, bylo vidět, že se snažíte.“

Náprava či zlepšování se nedaří

- = Pracovníkův výkon neodpovídá normám či pracovník úkoly neplní, nebo jeho chování je pro tým resp. firmu nepřijatelné.
- = Po naplánování nápravných akcí ale žádné kroky zlepšení, pracovník jako by na domluvy nereagoval.

Řešení

Je vhodné situaci se zaměstnancem probrat při osobní schůzce. Je třeba klást důraz na otevřenou komunikaci a snahu obrátit vše v pozitivní proces. Pokud to lze, je vhodné stanovit termíny „revizí“.

První dvě příčiny bývají málo ovlivnitelné a končí často odchodem zaměstnance. V případě veliké fluktuace pracovní síly je potřeba hledat důvody (např. zpětnou vazbu na fungování týmu a jeho vedení, hodnocením metodou 360° a sebehodnocením vedoucího pracovníka apod.).

Hodnocení vnímané výhradně jako nepříjemná negativní zkušenost

- = Hodnocení považováno za nepříjemné vynucené aktivity (představy hodnocení coby povinné administrativní rutinní práce či kontroly zaměstnanců).

= Obavy z „kádrování“.

Řešení

Řešení vychází z personální politiky celé organizace. Zaměstnanci reagují podle deklarované i provozované filozofie přístupu k lidem. Také náhled vedoucích pracovníků na hodnocení hraje velkou roli v přijetí hodnocení zaměstnanci.

Překonat negativní náboj lze přístupem - hodnotit a vyzdvihnout co se podařilo, jaké nastalo zlepšení a jakou lze vyslovit spokojenost nad čím – tedy stanovit vzor pro další pracovní výkon a chování. Znamená to motivovat pochvalou, pozitivní reakcí upevňovat žádoucí prvky.

Roční seznamy nedostatků

= Ve snaze dostat periodickému hodnocení vytvořeny seznamy nedostatků a prohřešků podřízených.

Řešení

Jediné opravdu přijatelné časové období hodnocení je „neustálé“. Dobrý vedoucí musí se svým týmem žít, nemůže se zavírat do kanceláře a jednou ročně se otevřít a vytasit na podřízené své pečlivě uspořádané poznámky. Efektivní vedení tkví v pravidelném operativním hodnocení (okamžité zpětné vazbě). Roční hodnocení je pak vyvrcholením celoroční aktivity (věcí pozitivních i negativních) a ohlednutím za vykonanou práci (co se zdařilo a co méně) a startem pro období nové (stanovení cílů).

Strach ze sdělování kritické zpětné vazby

= Obavy vyřknout při hodnocení kritiku (dávat kritickou zpětnou vazbu) pochybnosti, zda je hodnocení dost vyvážené a neublíží.

Řešení

Vyslovovat kritiku by se mělo s rozmyslem, avšak sdělování kritiky je samozřejmou součástí vedení lidí. Kritické momenty je možné převést do plánů nápravy, rozvoje a do pozitivně laděných reakcí – „co je možné dělat pro zlepšení“.

Špatně načasované hodnocení

= Pevně stanovené časové intervaly hodnocení - někdy se však termín „trefí“ do účetní uzávěrky, nebo plánované promo nebo speciální prodejní akce, nebo do jinak pro tým vypjatého období.

Řešení

Nemá smysl za těchto okolností hodnocení provádět a honit zaměstnance k přípravě a pohovorům. V případě, že termín koliduje s důležitou akcí, je vhodné stanovit termín hodnocení nový. Podle časového plánu akce je možné upravit hodnocení práce.

Hodnocení pouze formálním úkonem

= Hodnocení prováděné dle stanoveného systému a v pravidelných intervalech, bez náležitých dopadů.

Řešení

Pokud se hodnocení provází pouze jako součást nutných formalit, pokud jsou výhody a dopady hodnocení pouze deklarovány a nikoliv aktivně prováděny, pak hodnocení ztrácí svůj smysl a není dobře přijímáno. Pokud jsou po zaměstnancích požadovány informace (např. zlepšující návrhy apod.), měly by se v organizaci využít (nebo alespoň nějak zviditelnit). Informace zjištěné z hodnocení se musí promítat do řízení a vedení lidí a do jejich kariérního i osobnostního vývoje.

Problematická a zdlouhavá administrativa

= Zatížení vedoucích pracovníků vyplňováním mnoha formulářů a psaním zpráv.

Řešení

Hodnocení práce se musí nějakým způsobem zaznamenávat a archivovat, to ukládá zaměstnavateli i zákoník práce. Proto se administrativě lze jen těžko vyhnout. Je vhodné přípravě hodnocení věnovat více času a začít s předstihem. Administrativní úkony se rozloží do delšího časového období a nebudou tolik zasahovat do běžných pracovních úkolů.

Zaměstnanec se svým hodnocením nesouhlasí

= Hodnocený pracovník se svým hodnocením nesouhlasí. Kritické body odmítá, nesouhlasí se závěry hodnocení a jeho dopady (např. na osobní ohodnocení). V neposlední řadě odmítá podepsat hodnocení.

Řešení

V případě, že problémy tohoto rázu je možné očekávat předem, je vhodné přizvat k procesu hodnocení prostředníka.

Pokud není dohoda se zaměstnancem možná, je vhodné hodnocení (pohovor) ukončit, nechat zaměstnance do záznamu zapsat výhrady a nechat ho je podepsat, případně pokud

nespolupracuje, výhrady zapsat a podepsat. Problém by neměl zůstat otevřený. Pokud lze, může se konflikt postoupit výše postavenému vedoucímu nebo řešit ho s personalistou.

Hodnotící pohovor je stále přerušován

= Telefonáty a důležité konzultace, operativní řešení problémů, které hodnotící pohovor narušují. Proces hodnocení je tak zcela degradován.

Řešení

Hodnotící pohovor nesmí být rušen! Hodnotitel by měl zajistit, aby pohovor nenarušovaly telefonáty či e-maily, ani aby do místnosti vstupovaly jiné osoby (zaměstnanci, klienti atd.). Ideální je angažovat „hlídku“ v podobě asistenta, sekretářky či jiného pracovníka, který bude potřebné po dobu pohovoru vyřizovat.

Hodnotící pohovor s jedním zaměstnancem obvykle trvá 20 – 25 minut, což je poměrně krátká doba; naléhavé úkoly a problémy vyžadující „okamžité“ řešení, mohou tuto dobu počkat. Pokud je tým zvyklý pořádat výjezdní zasedání, je vhodné hodnocení upořádat zde. V jiném prostředí je možno lépe odstranit vnější vlivy, které by hodnocení mohly narušit.

3.4.2 Analýza současného systému hodnocení

Na základě získaných informací, pokud jde o formální a metodickou stránku, nebyly shledány při analýzách prvních výsledků hodnocení zaměstnanců žádné výrazné problémy. Žádný hodnotitel neměl problémy s používáním stanovených kritérií pro hodnocení zaměstnanců. Jen v ojedinělých případech měli hodnotitelé problémy se stanovením specifického kritéria, které je ponecháno na úsudku hodnotitele a pomocí něhož poměrně dosti unifikovaný dotazník dozná určité diferencovanosti v závislosti na jednotlivých pracovních funkcích.

Pokud bychom se podívali detailněji na konečné výsledky hodnocení zaměstnanců ČD – Telematika a.s., bude nám až téměř podezřelé, jak výborné výsledky zaměstnanci obdrželi. Hodnocení bylo založeno na podobném systému jako hodnocení žáků ve škole. Jednička byla výborná a na druhé straně pětka jako nedostatečná známka na stupnici hodnocení. Průměrné výsledky hodnocení se pohybovaly v intervalu 1,00 – 2,80, kde tato horní hranice byla dosažena pouze ve dvou odděleních a to v rámci jednoho pracovního úseku. Pokud přepočteme tyto výsledky na aritmetický průměr, dostaneme hodnotu 1,43. Odráží-li

toto hodnocení zaměstnanců skutečný pohled nadřízených zaměstnanců na své podřízené kolegy, měla by společnost ČD – Telematika a.s. nadprůměrné zaměstnance.

V průběhu prvního hodnocení formou nové testové koncepce byla použita také metoda sebehodnocení. Tento krok považuji za posun správným směrem, který dává zaměstnancům prostor pro zjištění svých vlastních silných a především slabých stránek, možnost stanovení dalších cílů a úkolů, které mohou mít pro něho samého motivační charakter, navržení vzdělávacích aktivit a v neposlední řadě sdělení, co vlastně zaměstnanec považuje za největší překážky ve své práci. Tuto poslední možnost vnímám jako možnou cestu zlepšování pracovního výkonu i vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec. Zaměstnavatel, tedy společnost ČD – Telematika a.s., dává touto otázkou svým zaměstnancům gesto: „Zajímají nás vaše problémy a chceme je společně s vámi řešit“. Samozřejmě za podmínky, že tyto užitečné informace budou dále analyzovány a budou z nich vyvozeny patřičné závěry.

Podívejme se tedy blíže na informace, které byly získány ze sebehodnocení a týkají se překážek v práci zaměstnanců společnosti.

Největší problém, který je zaměstnanci vnímám jako překážka v odvádění maximálního výkonu, jsou informační toky a informační systémy společnosti. Tato položka se objevila u 65 % dotazovaných respondentů. Nejzávažnější nedostatky tak pracovníci spatřují v nedostatečném předávání aktuálních a nových informací a to jak ve vertikální, tak i horizontální rovině, tedy jak mezi nadřízenými a podřízenými, tak i mezi jednotlivými úseky. Často se také zaměstnanci setkávají s neochotou sdílet informace, např. požádá-li pracovník o informace z jiného úseku, často u tamních kolegů narazí na nechuť je poskytnout.

Druhou nejčastější uváděnou překážkou v práci byla komunikace, která také souvisí s předchozím bodem a tedy i s informačními systémy společnosti. Zaměstnanci si stěžují na problémy opět v rovině vertikální i horizontální.

Příčinu těchto dvou problémů můžeme hledat i v organizační struktuře společnosti. Ta totiž prochází neustálými změnami a málo který zaměstnanec ví, jaká je její aktuální podoba včetně personálního obsazení managementu.

K problémům lze zařadit také další připomínky zaměstnanců, jako jsou časová tíseň a nedostatečná organizace práce ze strany vedoucích. Zaměstnanci vnímají ze strany nadřízeného nedostatečný zájem při jasném definování úkolů, včetně určování jejich priorit, a správnému přidělování pracovních úkolů jednotlivým zaměstnancům. To posléze vede k nejasnostem v preferencích a také k hromadění úkolů. Díky tomu zbývá pracovníkům méně prostoru pro řešení práce koncepčního charakteru a na osobní rozvoj.

3.5 Výsledky vlastního výzkumu

V této části diplomové práce se pomocí vlastního dotazníkového šetření pokusím zanalyzovat funkčnost systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti ČD – Telematika a.s. a přístup zaměstnanců, kteří si na tuto novinku postupně přivykají.

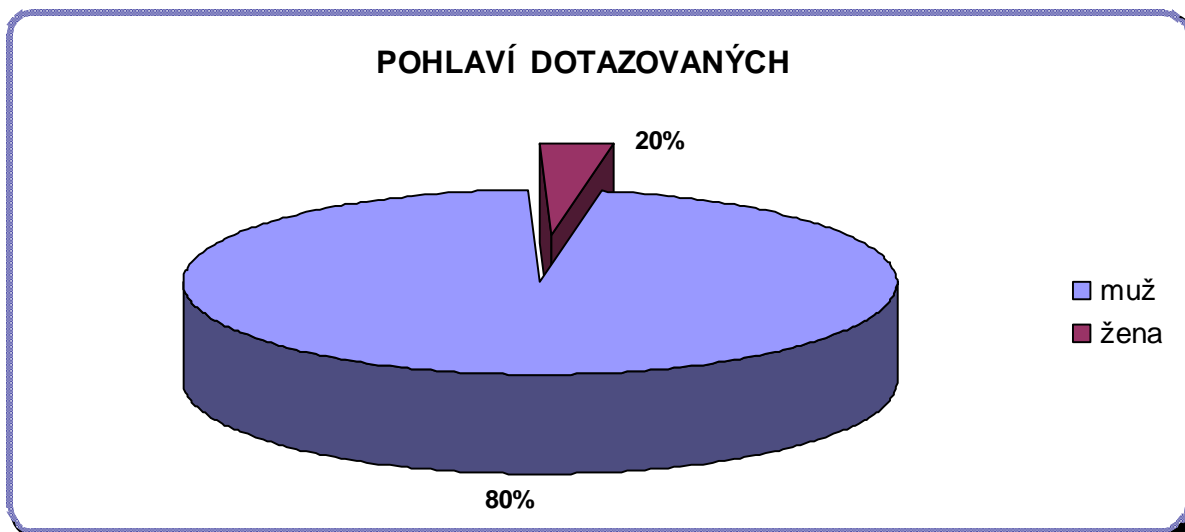
Pro vlastní výzkum jsem použila dotazník, který se skládal ze čtrnácti jednoduchých otázek, viz. Příloha č. 10. Vzhledem k tomu, že obvyklá návratnost dotazníků při šetřeních je velice nízká, a to hlavně díky nechuti zaměstnanců podílet se na podobných výzkumech, snažila jsem se opravdu co nejvíce dotazník zjednodušit a uživatelsky zpříjemnit. Převážná většina otázek, resp. 12, byla uzavřených a zbylé dvě jsem ponechala jako otevřené otázky, resp. jednu polootevřenou a jednu otevřenou otázku. O rozeslání dotazníků jsem požádala personálního ředitele společnosti, který pomocí elektronické pošty rozšířil dotazník mezi zaměstnance napříč jednotlivými úseky. Díky tomu jsem předpokládala vysokou návratnost v poměrně krátké době.

Z celkového počtu 160 respondentů dotazník vyplnilo a odeslalo 116 z nich. Závěry, které ze svého dotazníkového šetření vyvozují, nejsou tedy ze statistického hlediska zcela optimální a jsem si vědoma, že mohou být nízkým počtem respondentů částečně zkresleny. Přesto toto riziko podstupuji a domnívám se, že vzhledem k rozličné věkové struktuře, pracovnímu zařazení a téměř shodnému rozdělení mezi muže a ženy, je toto riziko odchylky alespoň částečně sníženo.

Pokud se podíváme na poměr mužů a žen mezi respondenty dotazníkového šetření, můžeme pozorovat, že se v převážné většině jedná o muže, resp. 80 % a zbylých 20 % připadá

na ženy, viz. Graf č. 2. Genderové struktury společnosti ČD – Telematika a.s. přibližně odpovídá také poměr obou pohlaví mezi dotazovanými.

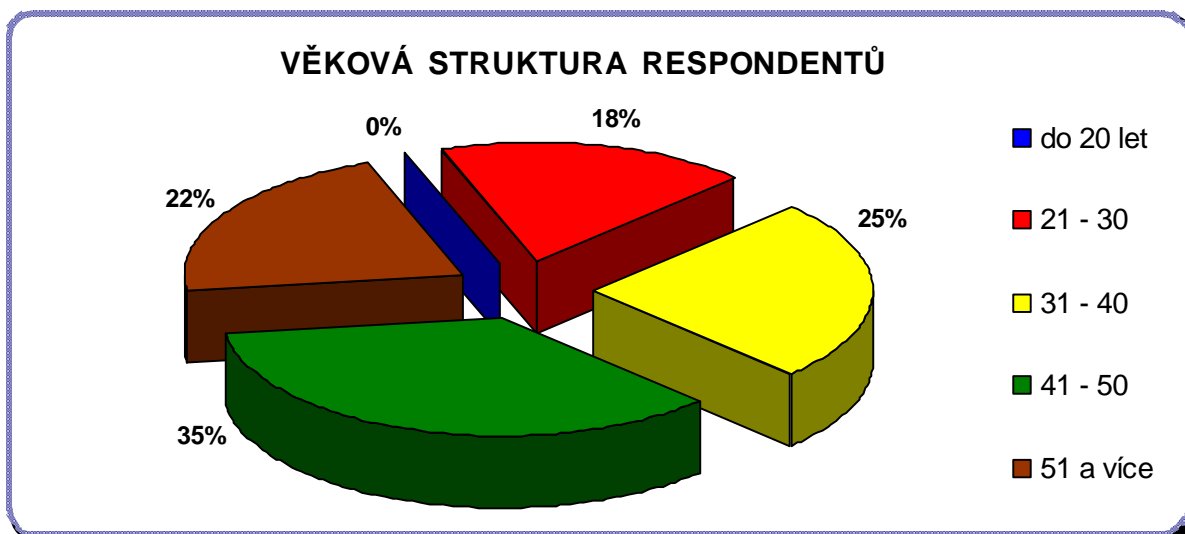
Graf č. 2: Struktura respondentů dle pohlaví



Zdroj: Vlastní výzkum uskutečněný za účelem zpracování této diplomové práce

Věková struktura respondentů zahrnovala téměř všechny věkové kategorie zaměstnanců, od čerstvých absolventů vysokých škol až po zaměstnance v důchodovém či předdůchodovém věku. Nejsilnější skupinou jsou zaměstnanci mezi 41 až 50 lety života, resp. 35 %, a naopak nejméně početnou skupinou respondentů byli pracovníci mezi 21 až 30 rokem života. Vzhledem k tomu, že společnost ČD – Telematika a.s. nezaměstnává nikoho mladšího 21 let, nevyskytuje se ani v tomto dotazníkovém šetření. Podrobnější informace k věkové struktuře dotazovaných je znázorněn v Grafu č. 3.

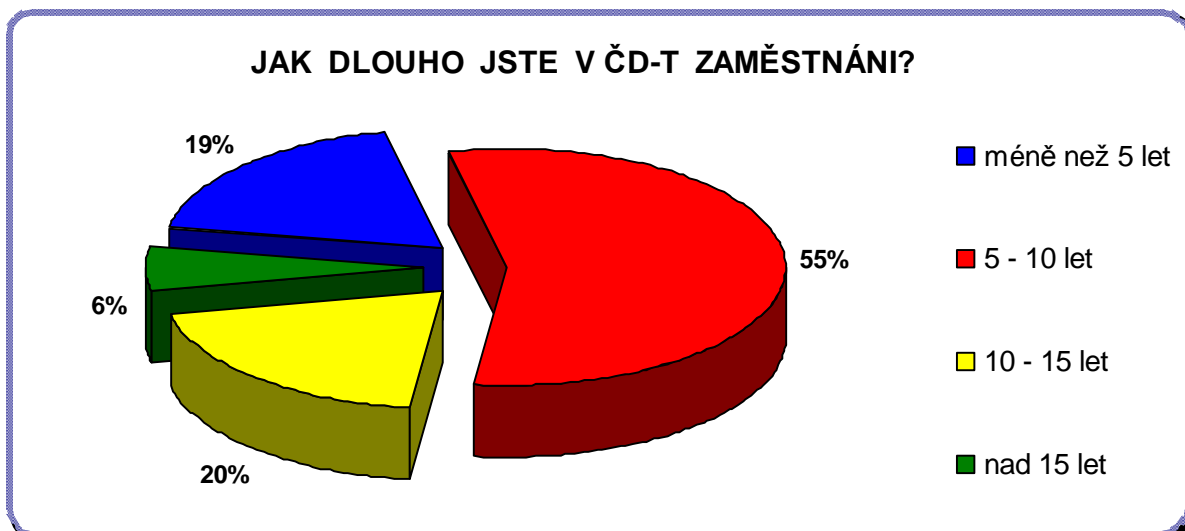
Graf č. 3: Věková struktura respondentů



Zdroj: Vlastní výzkum uskutečněný za účelem zpracování této diplomové práce

Graf č. 4 ukazuje strukturu respondentů v závislosti na délce jejich pracovního poměru ve společnosti ČD – Telematika a.s. (v Grafu použita zkratka ČD-T) Nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci, kteří zde pracují 5 až 10 let, nezanedbatelné jsou také další dvě skupiny, resp. pracující v této společnosti do 5 let a 10 až 15 let. Z tohoto rozdělení je možné usuzovat na minimální fluktuaci zaměstnanců. Tuto skutečnost navíc podtrhují také historické skutečnosti a vývoj společnosti v minulých letech.

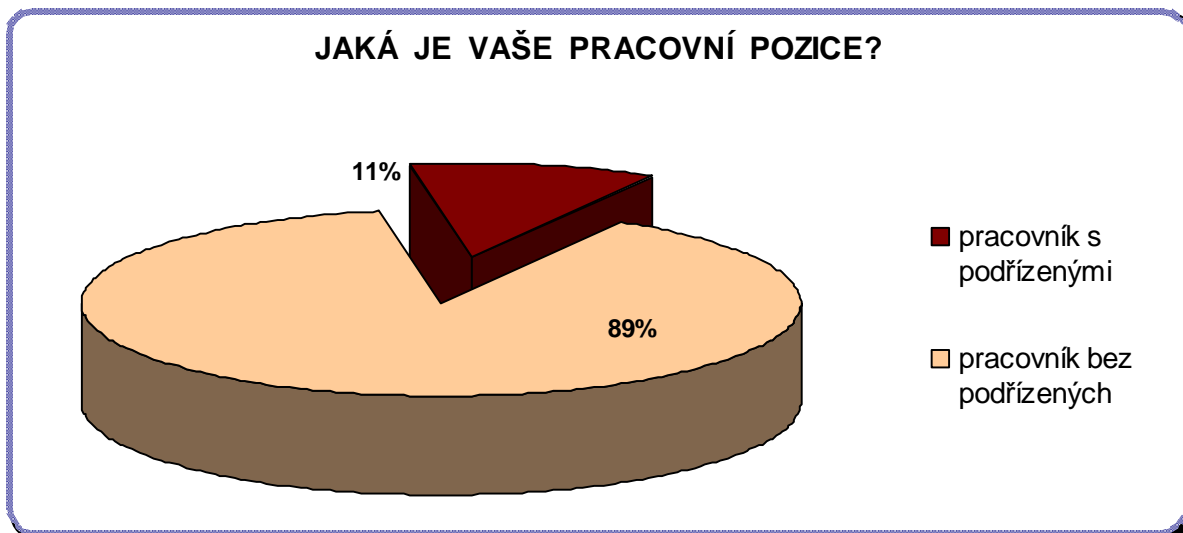
Graf č. 4: Délka pracovního poměru respondentů



Zdroj: Vlastní výzkum uskutečněný za účelem zpracování této diplomové práce

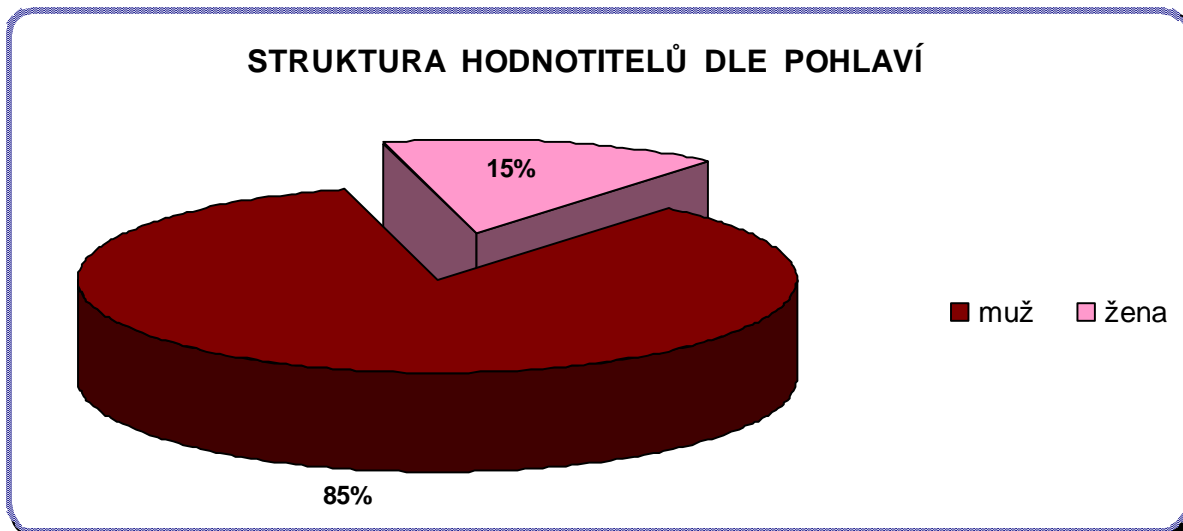
Jak vyplývá z Grafu č. 5, z celkového počtu 116 respondentů bylo pouhých 13 pracovníků, kteří mají své podřízené, tedy vedoucích, a zbytek 103 respondentů jsou pracovníci bez podřízených, tedy řadoví zaměstnanci. Můžeme konstatovat, že jejich struktura odpovídá také celkové organizační struktuře společnosti, stejně jako skupina hodnotitelů dle pohlaví, viz. Graf č. 6.

Graf č. 5: Pracovní zařazení respondentů



Zdroj: Vlastní výzkum uskutečněný za účelem zpracování této diplomové práce

Graf č. 6: Struktura hodnotitelů dle pohlaví

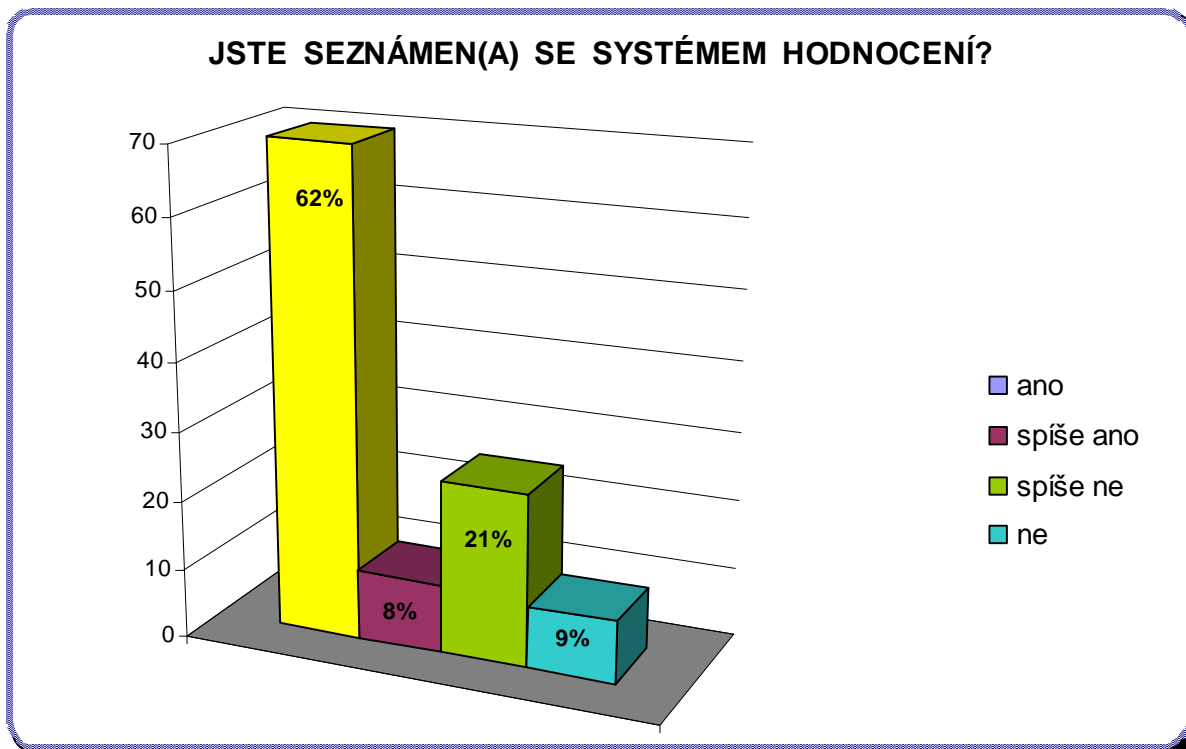


Zdroj: Vlastní výzkum uskutečněný za účelem zpracování této diplomové práce

Nyní se soustředím na analýzu odpovědí respondentů, které byly primárně zaměřeny na zjištění vztahu dotazovaných zaměstnanců k systému hodnocení ve společnosti ČD – Telematika a.s.

Další otázka v dotazníkovém šetření zněla, zda je dotazovaný zaměstnanec vůbec seznámen se systémem hodnocení ve společnosti ČD – Telematika a.s. Jak vidíme z Grafu č. 7, drtivá většina respondentů, resp. 62 % se vyjádřila kladně a dalších 8% odpovědělo, že spíše ano. Toto vysoké procento kladných odpovědí lze interpretovat jako relativní úspěch personálního úseku, který při zavádění koncepce systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců seznámil pomocí interních dokumentů společnosti všechny zaměstnance ve společnosti ČD – Telematika a.s. Na negativní odpovědi tedy připadá celkem 30 %, resp. 21 % dotázaných, kteří spíše nebyli se systémem hodnocení seznámeni a 9 % respondentů, kteří nebyli seznámeni vůbec. Domnívám se, že zaměstnanci, kteří odpověděli „spíše ne“, nevěnovali interním dokumentům patřičnou pozornost a pravděpodobně také považují takto získané informace za nedostatečně osvětlující podstatu hodnotícího systému. U dotazovaných, kteří uvedli zápornou odpověď „ne“ se může jednat o jedince, kteří nemají úplně snadný přístup k interním dokumentům společnosti, nemůžeme však vyloučit ani statistickou chybu.

Graf č. 7: Rozsah seznámení se systémem hodnocení

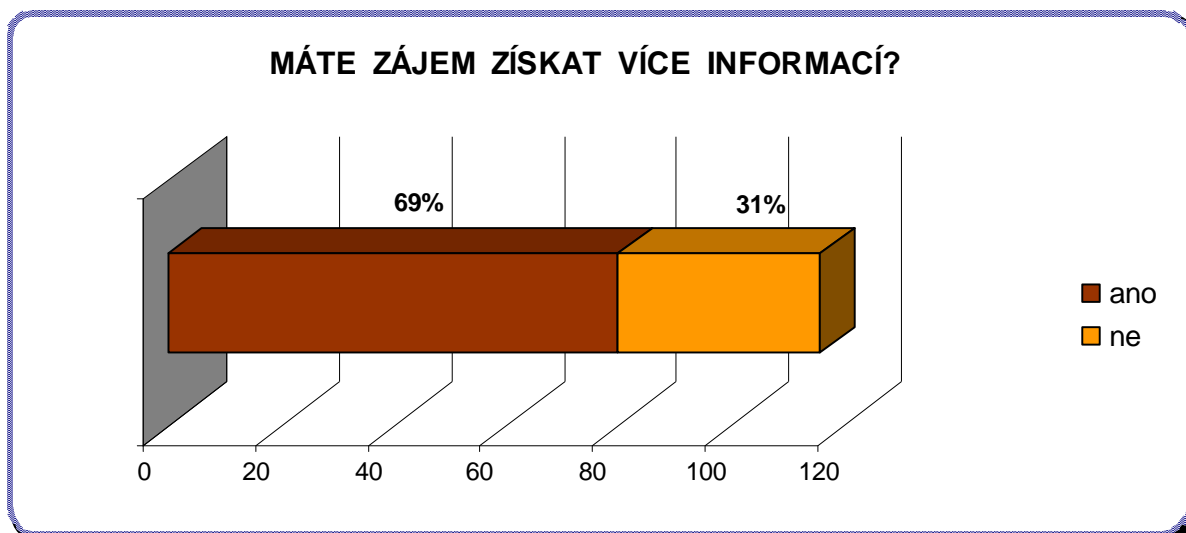


Zdroj: Vlastní výzkum uskutečněný za účelem zpracování této diplomové práce

Šestá otázka dotazníkového šetření pak logicky navazuje na předchozí otázku a mohla by sloužit spíše jako podklad personálnímu úseku, zda a v jakém rozsahu poskytnout další osvětlu týkající se problematiky systému hodnocení. Otázka tedy zněla: „Máte zájem získat více informací?“ Většina dotázaných, celých 69 %, odpověděla, že by další informace uvítala, zbytek odpovědí bylo záporných, 31 %, viz. Graf č. 8.

Z těchto výsledků vyplývá, že zájem o informace je veliký, přestože na předchozí otázku odpověděl tak vysoký poměr dotázaných kladně. Podle mého názoru si zaměstnanci většinou uvědomují důležitost hodnocení pracovního výkonu a vnímají ho jako činnost, která je i jejich kolegy může v jistém smyslu ovlivňovat, ať už přímo či nepřímo.

Graf č. 8: Zájem respondentů o další informace



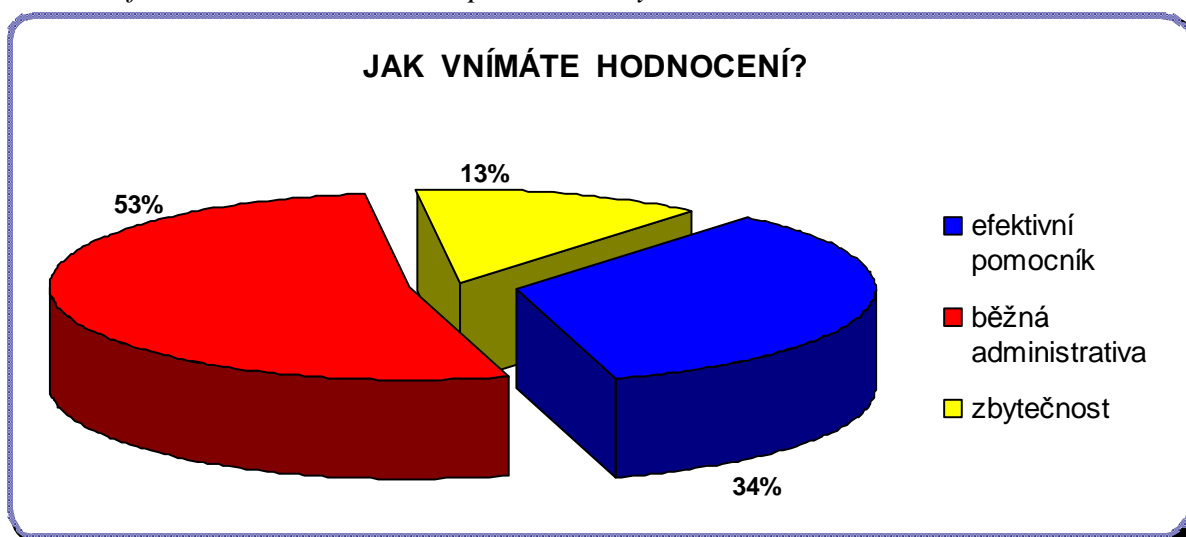
Zdroj: Vlastní výzkum uskutečněný za účelem zpracování této diplomové práce

Graf č. 9 ukazuje, jak je respondenty systém hodnocení vnímán. I když z tohoto grafu vyplývá, že pro 53 % respondentů je v současnosti hodnocení pracovního výkonu běžná administrativa, které nepřisuzují větší důležitost, tak předchozí odpověď nás ujišťuje, že většina z nich chápe, že do budoucna se jedná o velice důležitý nástroj efektivního řízení pracovního výkonu. Dnes tedy považuje hodnocení výkonu za efektivního pomocníka 34 % a zbylých 17 % za zbytečnou věc.

Příčiny bychom mohli hledat v tom, že koncepce nového systému hodnocení, které odpovídá pojetí současného řízení lidských zdrojů, je v podstatě novinkou, která ještě prozatím neměla šanci ukázat plný potenciál v této společnosti, jež by zaměstnanci jistě ocenili. Ráda

bych ovšem poukázala ještě na další faktor, který podle mého názoru silně ovlivňuje názor zaměstnanců na současné hodnocení jejich výkonu. Jak bude zřejmé z výsledků posledních dvou otázek dotazníkového šetření, neexistuje výrazný poměr mezi hodnocením výkonu a návaznými personálními činnostmi, jako je oblast odměňování a oblast kariérního růstu. Podrobněji se budu vysvětlení věnovat v analýze výsledků výše zmiňovaných posledních dvou otázek.

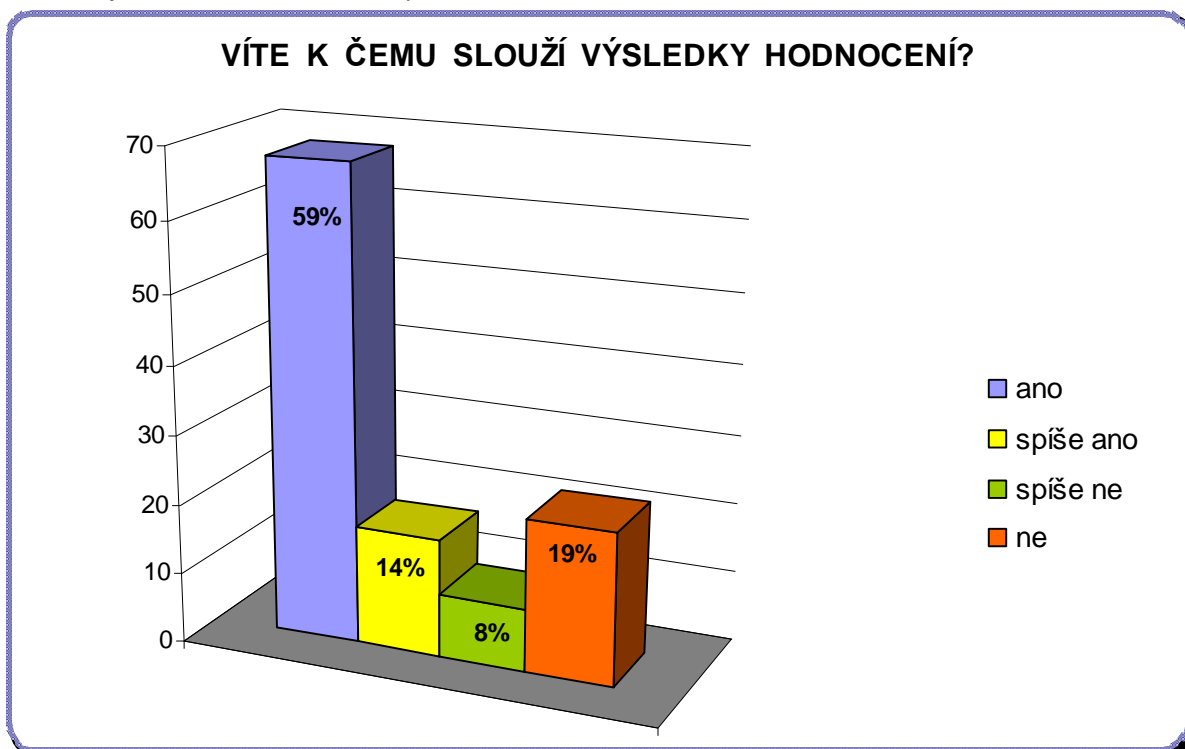
Graf č. 9: Vnímání hodnocení pracovního výkonu zaměstnanci v současnosti



Zdroj: Vlastní výzkum uskutečněný za účelem zpracování této diplomové práce

Osmá otázka opět navazuje na předchozí a snažím se pomocí ní nastínit, kolik procent dotázaných má představu o tom, k čemu slouží výsledky prováděného hodnocení pracovního výkonu. Otázka tedy zněla: „Víte k čemu slouží výsledky hodnocení?“ a poměr kladných i záporných odpovědí je až nápadně podobný poměru odpovědí na otázku č. 7, týkající se zjištění, zda jsou zaměstnanci se systémem hodnocení vůbec seznámeni. Z Grafu č. 10 vyplývá, že kladné odpovědi, resp. „ano“ a „spíše ano“ se vyskytly u 73 % dotázaných, a záporné odpovědi typu „ne“ a „spíše ne“ jsem zaznamenala u 27 % respondentů.

Graf č. 10: Znalost účelu výsledků hodnocení



Zdroj: Vlastní výzkum uskutečněný za účelem zpracování této diplomové práce

Devátou, první polootevřenou, otázkou jsem se pokoušela zjistit, zda mají zaměstnanci představu o tom, pomocí jakých kritérií jsou hodnoceni oni i jejich pracovní výkon, a pokud odpoví kladně či záporně, ať zkusí definovat kritéria, která by použili v systému hodnocení oni sami. Velmi vysoké procento respondentů, i když nebylo vyšší než polovina (49 %), nedokázalo uvést ani jedno z používaných hodnotících kritérií, zbylá část dotázaných (51 %) vyjmenovala buď všechna anebo napsala aspoň některá z kritérií, která jsou při hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti ČD – Telematika a.s. používána.

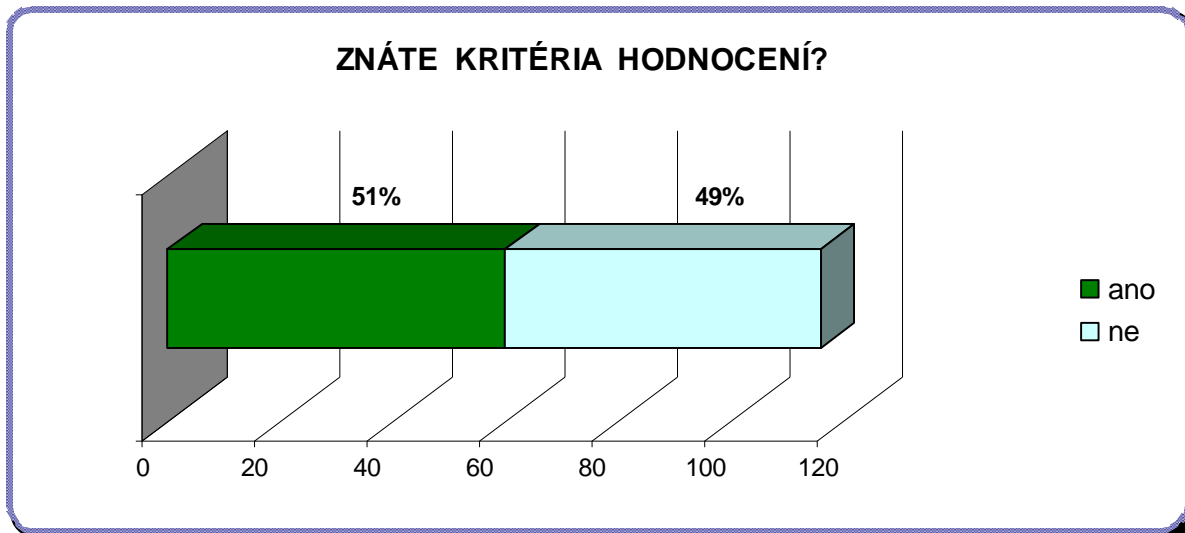
Myslím si, že existuje několik důvodů, proč tak vysoké procento dotázaných nedokázalo formulovat ani jedno z hodnotících kritérií, případně je napadla jen některá.

V první řadě se jedná o skutečnost, že v případě polootevřených otázek zaujímáme obecně negativní postoj s jejich vyplňováním. Standardně se setkáváme s tím, že odpověď na tento typ otázek odbýváme, příp. ji nevyplníme vůbec. I zde, v tomto dotazníkovém šetření, se mohli zaměstnanci ostýchat vyjádřit svůj názor nebo vůbec nebyli ochotni ztrácet čas a chvíli popřemýšlet.

Druhý faktor, který mohl mít vliv na výsledky této otázky, je možnost, že pro dotazované zaměstnance není hodnocení až tak důležité, aby si jednotlivá kritéria zapamatovali.

V poslední řadě musím zmínit fakt a obavu zároveň, zda dotazovaní zaměstnanci vyjmenovali kritéria spontánně, anebo vyhledali pro získání této informace příslušné interní směrnice společnosti.

Graf č. 11: Znalost hodnotících kritérií



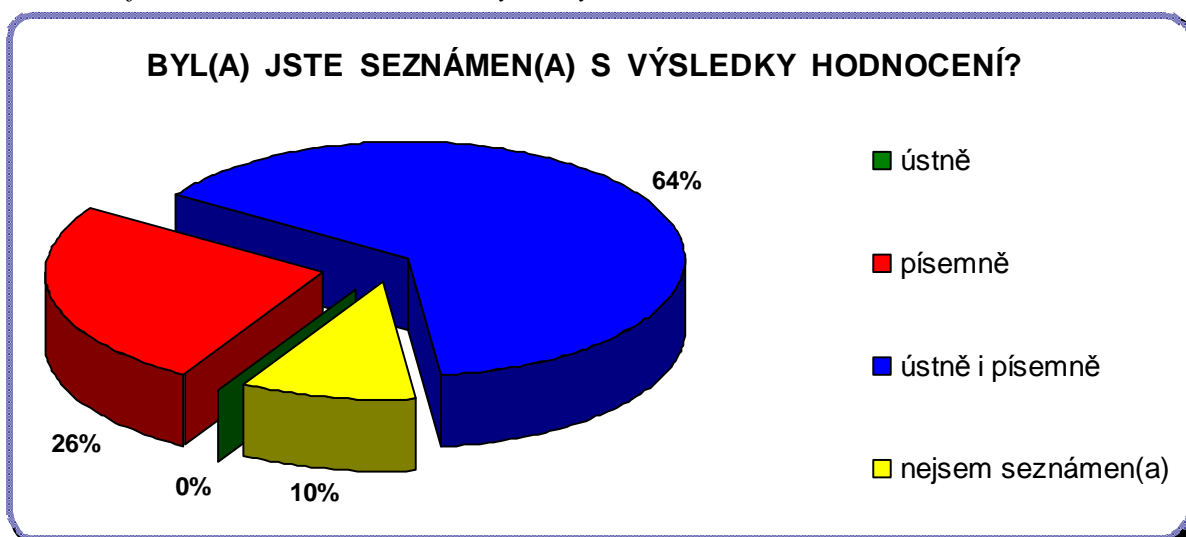
Zdroj: Vlastní výzkum uskutečněný za účelem zpracování této diplomové práce

Jak jsem již uvedla, v rámci této otázky jsem nechala dotázaným prostor, aby také navrhli vlastní kritéria, která jsou podle nich pro hodnocení pracovního výkonu nezbytná. Potýkala jsem se ovšem se stejným problémem jako v případě otázky polootevřené, tedy s nezájmem nebo nechutí cokoli vlastními slovy vypisovat. Ve většině dotazníků mě čekalo jen prázdné „tečkované“ políčko, což ale můžeme pochopit i tak, že se dotazovaným zdají současná hodnotící kritéria vyhovující co do obsahu a dostačující co do počtu. I přesto jsem se v dotaznicích také setkala s některými užitečnými návrhy na nová kritéria – ve čtyřech případech byla navržena metoda 360° zpětné vazby, dokonce dva dotazovaní by uvítali rozšíření počtu stupňů při ohodnocení jednotlivými kritérii, aby byl ze současného systému hodnocení odstraněn charakter školního známkování.

Další otázka byla spíše zkouškou, jak hodnotitelé seznamují své podřízené s výsledky hodnocení. Interní směrnice společnosti totiž jasně stanovuje, že každý hodnotící zaměstnanec (nadřízený, vedoucí) musí hodnoceného podřízeného zaměstnance pozvat na pohovor, kde mu

musí finální výsledky, včetně dostatečného zdůvodnění a dalších doporučení, přetlumočit a zároveň mu musí předat tyto závěry také v písemné formě. V odpovědích na tuto, desátou, otázku, která přesně zněla, zda byl hodnocený zaměstnanec seznámen s výsledky hodnocení, jsem tedy neměla teoreticky obdržet jinou než „modrou“ odpověď, resp. ústně i písemně. Přes tyto skutečnosti, Graf č. 12 ukazuje, že necelých 65% hodnocených zaměstnanců bylo o výsledcích hodnocení seznámeno v souladu s interními předpisy společnosti. U zbylých 36% hodnocených pravděpodobně trval jejich nadřazený pouze na podepsání hodnotícího formuláře, což je nutnou náležitostí k platnosti hodnocení a hodnocený jedinec nemá žádnou možnost blíže se s výsledky seznámit, prozkoumat je a zeptat se na nejasnosti.

Graf č. 12: Forma seznámení s výsledky hodnocení



Zdroj: Vlastní výzkum uskutečněný za účelem zpracování této diplomové práce

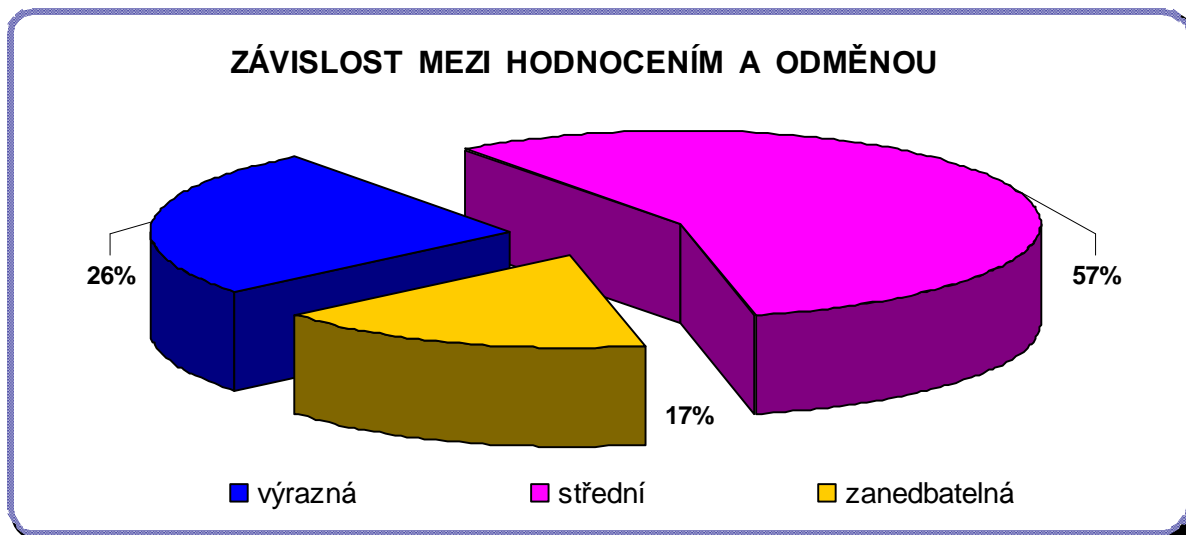
Otázkou č. 11 jsem se pokoušela zjistit, zda se dotazovaní měli možnost k výsledkům hodnocení jakkoli vyjádřit a diskutovat ho. Jak je jistě zřejmé, tato otázka logicky následuje za zjištěním, zda vůbec hodnocení zaměstnanci výsledky znají. Graf č. 13 ukazuje, že výsledky z této otázky jasně korespondují s předchozími, tzn. odpověď, která zní, že se k výsledkům hodnocení vyjádřit mohl, se přibližuje k odpovědi z předchozí otázky „ústně i písemně“. Také pokud sečteme ostatní odpovědi, dojdeme k přibližně stejnému součtu jako u ostatních odpovědí v otázce předchozí. Tyto výsledky tedy potvrzují moje úvahy, v nichž jsem došla k závěru, že zaměstnanec velmi často pouze podepíše hodnotící formulář, bez možnosti jakéhokoliv prostoru pro dialog nebo obhajobu svého jednání při plnění pracovních povinností.

Poslední dvě otázky dotazníkového šetření byly zaměřeny na zjištění závislosti mezi výsledky vyplývající z hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a návaznými personálními činnostmi, v tomto případě ve vazbě na odměnu a kariérní růst.

Pojďme se tedy podívat na výsledky dvou posledních otázek a porovnejme je.

Graf č. 15 ukazuje, že zaměstnanci vnímají poměr mezi odměňováním a výsledky hodnocení poměrně úzce a je pouze v rukou nadřízených hodnotitelů, aby se zamysleli nad způsobem vyplácení finančních odměn na základě odvedeného výkonu, resp. aby tato závislost byla ještě těsnější.

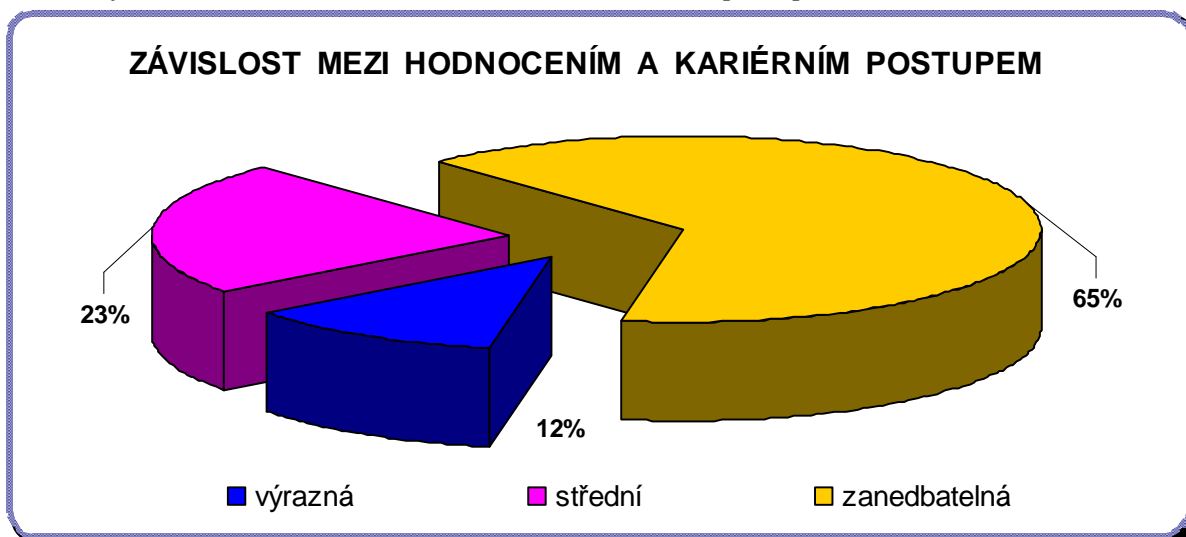
Graf č. 15: Závislost mezi hodnocením a odměnou



Zdroj: Vlastní výzkum uskutečněný za účelem zpracování této diplomové práce

Na druhou stranu, Graf č. 16, jež ukazuje závislost mezi hodnocením a kariérním růstem, mě dost znepokojuje a měl by být jasným signálem pro personální oddělení ke změně personální politiky získávání vedoucích / manažerských pozic ve společnosti ČD – Telematika a.s. Z grafu totiž vyplývá, že závislost mezi výsledky hodnocení a kariérním postupem je zaměstnanci vnímána jako naprosto zanedbatelná (65 %), což je dle mého názoru alarmující zjištění. Pouhých 12 % dotázaných se domnívá, že je tato závislost výrazná.

Graf č. 16: Závislost mezi hodnocením a kariérním postupem



Zdroj: Vlastní výzkum uskutečněný za účelem zpracování této diplomové práce

3.6 Shrnutí výzkumu a návrhy řešení

Cílem mé diplomové práce bylo zhodnotit aplikovaný systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti ČD – Telematika a.s. Informace, které jsem k této analýze potřebovala, jsem získala z dotazníkového šetření realizovaného přímo ve zmíněné organizaci. Za pomoci personálního ředitele společnosti byl rozeslán dotazník o 14 otázkách a to 160 pečlivě vybraným zaměstnancům napříč celou společností, kteří měli na vyplnění dotazníku 14 dní. Vyplnit a odeslat zpět tento dotazník se rozhodlo 116 zaměstnanců, což činí necelých 73 procent z celkového počtu oslovených.

Deset otázek jsem se snažila přímo zaměřit na zhodnocení hodnotícího systému, čtyři počáteční otázky jsem orientovala na zjištění základních osobních informací potřebných ke statistickému srovnání. Díky nim jsem také byla schopná demonstrovat validitu závěrů, ke kterým jsem v prováděném šetření dospěla.

Z výsledků mého průzkumu vyplývá, že formální stránka koncepce systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti ČD – Telematika a.s. je vzhledem k profesionálnímu postoji personálního úseku zajištěna poměrně kvalitním způsobem. I přes vysokou informovanost v rámci společnosti, existuje stále ještě nemalé procento zaměstnanců, kteří mají potřebu získat a dovědět se další informace. Obdobné výsledky jsem zjistila

i z otázek týkajících se znalostí ohledně kritérií hodnocení i názoru na využitelnost výsledků získaných v procesu hodnocení.

Přestože mé závěry nebyly vždy úplně pozitivní, nemohu systém hodnocení používaný ve společnosti ČD – Telematika a.s. v žádném případě odsoudit jako zcela nevyhovující. Naopak, pokud vezmu v úvahu některé skutečnosti, kterými byla, je i bude limitována oblast řízení lidských zdrojů této organizace při naplňování koncepce hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, oceňuji a hodnotím velice kladně práci personálního úseku nejen při zavádění nové koncepce systému hodnocení, ale také při průběžném monitorování a vyhodnocování výsledků z tohoto systému získaných.

I když se v současné době ve společnosti ČD – Telematika a.s. používá k hodnocení pracovního výkonu systém, který má zcela jistě řadu nedostatků, z dlouhodobého hlediska bych prioritně vylepšila pouze obsah a formu hodnotícího formuláře, resp. především bych ho doplnila o další kritéria hodnocení, jako například plánování, rozhodnost, delegování, kontrola, atd., a současně bych jednotlivá kritéria více konkretizovala.

Hodnocení zaměstnanců je bezesporu jedna z nejnáročnějších personálních činností, se kterou se vedoucí (hodnotitelé) i ostatní zaměstnanci (hodnocení) ve své pracovní kariéře mohou setkat. Je-li včas tato činnost dobře, zodpovědně, se vší vážností, a především pravidelně ve společnosti provozována, přinese jeho hodnotitelům velmi dobré a neopakovatelné pocity, že to byli právě oni, kteří nastartovali kariéru úspěšného mladého inženýra, usměrnili využití kvalitního dělníka, přispěli ke spokojenosti zaměstnanců ve společnosti apod.

Jak vyplývá z předchozí kapitoly, tedy z výsledků dotazníkového šetření, jeví se také mně jako největší slabina systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti ČD – Telematika a.s. především návazné personální činnosti a jejich spojení s výsledky hodnocení, v tomto případě tedy o oblast odměňování a oblast kariérního růstu. Bez logického a relevantního propojení všech těchto personálních činností, je systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, včetně všech souvisejících procesů, pouhou formální záležitostí, kterou zaměstnanci vnímají jako nutné zlo, které je povinností jednou za čas absolvovat.

Aby systém hodnocení splnil veškerá naše očekávání, je pro něj nutné zvolit tu správnou analytickou metodu hodnocení práce ve spojení s hodnotícím pohovorem. Podmínkou úspěchu zavedení tohoto poměrně složitého systému je podpora informačním systémem. Myslím si, že je dávno pryč doba vyplňování různých papírů, které se mohou ztratit nebo se mohou dostat do nepovolaných rukou a jejich zpracování podléhá subjektivním úvahám. Tyto nedostatky by se využitím informačního systému v hodnotícím systému eliminovaly a usnadnily by celý tento proces včetně uložení výsledků na jednom místě v elektronické podobě.

Pro různé kategorie zaměstnanců by měla být zvolena jiná hodnotící kritéria. Výsledná hodnota by pak měla být závislá nejen na hodnotitelem zvolené úrovni hodnocení, ale rovněž na významu kritéria pro určitou kategorii zaměstnanců. Pouze některá (ale některá určitě!) z kritérií by měla mít vliv na stupeň hodnocení, který by byl významný pro mzdové účely. Váha jednotlivých kritérií a jejich vliv na rozdělení motivační částky peněz by zůstala utajena i pro hodnotitele. Tím by byla zachována reálná atmosféra a hodnotitelé by byli nuceni provést zhodnocení jednotlivých kritérií se vši vážností a co možná nejobjektivněji. Výsledek analytického hodnocení by pak sloužil jako pouhá pomůcka pro přípravu vlastního hodnocení. To by samozřejmě spočívalo v provedení hodnotícího pohovoru. I když hodnotící pohovor je metoda velice složitá a náročná, nejlépe splňuje dle mého názoru náročné požadavky pro navázání opravdových vztahů a prolomení bariér, zahájení komunikace.

Aby byl proces hodnocení skutečně úspěšný a nadále plnil očekávání, která jsou do něj vkládána, měly by změny v jeho procesu reagovat na požadavky hodnotitelů a hodnocených, které se objevily v mém vlastním výzkumu, případně by mělo být v rámci společnosti uskutečněno další rozsáhlejší dotazníkové šetření, na základě jehož analýzy by vedení společnosti přistoupilo ke změnám v současném systému hodnocení.

S přihlédnutím k výsledkům vlastního výzkumu i vzhledem k osobním zkušenostem z této společnosti, se domnívám, že vedení personální úseku jde správnou cestou, na jejímž cíli bude plně fungující, avšak nikoli ideální, systém hodnocení zaměstnanců. Zaměstnancům pak tento proces přinese pravidelné informace o tom, jak je na výsledky jejich práce pohlíženo, v čem jsou jejich silné stránky či naopak, kde mají své rezervy. Mohou porovnat představy

o svých možnostech s představami svého nadřízeného, získají informace o dalším vzdělávání. Je to tedy ta správná chvíle na rozhovor se svým vedoucím dozvědět se, co se od nich v dalším období očekává. Ve společnosti se pak tento proces zákonitě projeví zlepšením pracovních výsledků, prohloubením komunikace, ale především upevněním a zkvalitněním podnikové kultury a zlepšením celkové atmosféry.

Závěr

Vzhledem k tomu, co bylo uvedeno o systému hodnocení pracovníků ve společnosti ČD – Telematika a.s., konstatuji, že úroveň práce s lidmi je v této organizaci společnosti na vysoké úrovni a na základě získaných informací si dovoluji hodnotit úroveň personální práce v této organizaci.

Pozitivní je zejména aktivní a odpovědný přístup pracovníků personálního útvaru i všech manažerů ke zdokonalování systému personální práce vedoucí k modernímu pojetí personálního řízení srovnatelnému se standardem v evropských zemích.

Hodnocení pracovního výkonu je jako formální stránka hodnocení nedílnou součástí hodnocení pracovníků, které je doplňováno častějším hodnocením neformálním. Lze říci, že je jedním z nejdůležitějších úkolů vedoucích pracovníků.

Hlavním problémem každého hodnocení pracovníků je přesnost a spravedlnost. To je do určité míry problém u zavedeného způsobu hodnocení přímým nadřízeným. Hrozí vždy nebezpečí subjektivní deformace, nedostatečné autority a nebo různého způsobu hodnocení jednotlivými hodnotiteli. Osobnost hodnotitele hraje značnou roli a také skutečnost, že mnohé aspekty pracovního výkonu nelze objektivně měřit.

Hlavními chybami, které se často vyskytují jsou :

- ❖ přílišná shovívavost, kdy hodnotitel z jakéhokoli důvodu nedokáže říci nepříjemné věci přímo z očí do očí, nebo se na hodnocení dobře nepřipraví a během jeho projednávání ustoupí výhradám hodnoceného;
- ❖ přílišná přísnost, kdy hodnotitel do hodnocení zahrnuje své antipatie k hodnocenému, minulé spory a mnohdy chce tímto způsobem odvrátit nebezpečí, že jej hodnocený funkčně předstihne;
- ❖ snaha nepoškozovat své podřízené v případě, že výsledek hodnocení je přímo spojen s vyšší mzdou, resp. změnou odměňování pracovníka;
- ❖ přihlížení k osobní známosti s hodnoceným.

Možným řešením je zapojit do hodnocení pracovního výkonu dalšího vedoucího pracovníka. Tím by měl být nadřízený hodnotitele, jako ověřovatel a schvalovatel hodnocení. Tento pracovník posoudí jednak jestli proces proběhl řádně a spravedlivě a může také zajistit

jednotný způsob (měřítko) hodnocení ve větší skupině pracovníků.

Pro hodnoceného pracovníka má hodnocení veliký význam v určité perspektivě zachování pracovní pozice a pracovního poměru. Nejen v případě, kdy je pracovník zařazen mezi kmenové zaměstnance. Pokud nastanou organizační změny ve firmě a dojde k zásadnímu personálnímu konfliktu mezi pracovníkem a jeho novým nadřízeným, může právě hodnocení za minulá období přispět ke spravedlivému vyřešení. V případě, že však bylo toto hodnocení prováděno jenom formálně a s přílišnou shovívavostí minulého hodnotitele, dostává se nový vedoucí pracovník a tím i firma do nepříjemné situace. Dlouhodobě dobře, nebo dokonce velmi dobře hodnoceného pracovníka nelze bez velkých problémů propustit, nebo přemístit na jinou méně odpovědnou pozici. Vždy hrozí nebezpečí, že pracovník tato hodnocení použije ve sporu o odškodnění před soudem, nebo odborovou organizací. V tom je jasně patrná odpovědnost za spravedlivost a zásadovost hodnocení, protože i z této zdánlivě bezpečné činnosti hrozí nebezpečí finanční škody. Hodnocení pracovního výkonu vyžaduje úzkou spolupráci a koordinované úsilí personálního útvaru a vedoucích pracovníků všech úrovní, zejména pak liniových manažerů. Personální útvar má na starosti odbornou, organizační a kontrolní stránku hodnocení pracovníků. Hlavním úkolem je dbát na to, aby se hodnocení nestalo administrativní formalitou a jeho role v systému personální práce neztratila význam. Je proto nutné školit vedoucí pracovníky v tom, jak správně provádět hodnocení a vést hodnotící rozhovor. Před každým termínem hodnocení jsou všichni pracovníci opakovaně seznámeni s metodikou, postupem a filosofií chápání a přístupu k hodnocení. Dále pracovníci personálního útvaru seznamují zaměstnance s jejich oběma rolmi v průběhu hodnocení, s rolí hodnotitele a hodnoceného. Takto vybavení pracovníci přistupují k hodnocení s větší odpovědností.

Osobní názor, který zde chci uvést vychází ze skutečnosti, že za dobu zaměstnání ve společnosti ČD – Telematika a.s. jsem byla v obou rolích - hodnoceného i hodnotitele. Vždy jsem k tomuto aktu přistupovala zodpovědně, ale zároveň jsem dospěla k názoru, že role hodnotitele ve vyšší pozici je náročnější. Chtěla bych zde zdůraznit, že příprava na rozhovor je z mého pohledu nejdůležitější. Proces hodnocení není výsledkem pouze krátké doby před hodnocením, ale soustavnou činností vyhledávání situací ve spolupráci s podřízeným, kdy jej i často verbálně otevřeným způsobem pozitivně hodnotím, ale také provádím připomínky k jeho neúspěchům tak, abych jej nasměrovala ke stanovenému cíli. Toto považuji za přímou komunikační cestu, která se mi osvědčila. Potom má hodnotící rozhovor vysokou úroveň, atmosféru, vytváří se pevné pracovní vazby v týmové práci, a stává se významným prvkem v podnikové kultuře. Je pravdou, že většinu nabytých zkušeností jsem získávala způsobem

pokusů a omylů a často mi to přinášelo plno osobních problémů. Úspěšné zvládnutí procesu hodnocení předpokládá soustavné vzdělávání se v manažerských dovednostech a je velmi důležité jejich nabytí již v začátcích manažerské práce.

Je prokázáno, že systém, který se používá déle než 5 let, přestává být plně funkční a vedení každé společnosti by mělo po této době zvážit, zda v této oblasti nepřistoupit k určitým změnám, už protože zastaralé systémy ročního hodnocení zaměstnanců ztratily původní motivaci. Nový systém hodnocení by měl být zaměřen na budoucnost a měl by být společným výsledkem několikaměsíční práce personálního managementu společnosti, externích konzultantů, včetně velké skupiny oponentů z řad liniových manažerů společnosti.

Nový systém hodnocení personálu tak pozvedne celý proces řízení lidských zdrojů do úrovně moderního pojetí řízení personalistiky, odpovídajícího standardu Evropské Unie. Předcházet tomu však musí také odborná, organizační práce, která se stane základem pro vznik návrhu nového systému hodnocení. Jeho projednání, pilotní ověření, vyhodnocení vyústí v dopracování pravidel pro roční hodnocení. V současné době mnoho společností připravuje přechod na nový systém ročního hodnocení zaměstnanců. Vysoké nároky na kvalitu poskytovaných služeb společností, stálé zdokonalování kvality práce, vyžadují vysokou kvalitu všech zaměstnanců se schopnostmi obstát v tvrdé konkurenci telekomunikačního a telematického trhu, což zvyšuje i nároky na hodnocení a hodnotící kritéria.

Hodnocení zaměstnance, jako základní předpoklad efektivního řízení lidských zdrojů ve společnosti, tak dostane zcela jiný rozměr a bude chápáno v podstatně širším slova smyslu, tj. jako celek, doprovázený nejen atributy pracovního výkonu, výsledků práce, pracovního i sociálního chování, schopností a rysů osobnosti, ale i atributy včasného plánování, identifikace, výběru, vnitrofiremní komunikace, kontroly a všestranného rozvoje lidských zdrojů, zaměřeného na budoucnost. V hodnocení zaměstnance má dnes své místo výrazná orientace do budoucna, ochota se učit, přicházet s novými tvůrčími nápady.

To všechno je každodenní tzv. způsob dělání věcí (way of doing things) pro efektivní koncepční rozhodnutí při naplňování koncepce systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti ČD – Telematika a.s.

Doufám, že moje diplomová práce přinesla objektivní náhled do systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jak z teoretického hlediska, tak z hlediska čistě praktického a pomůže tak, alespoň částečně, k hlubšímu zamyšlení v této oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů.

Literatura

Knihy a časopisy

- [1] **ARMSTRONG, M.:** ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ
Grada Publishing, 2002 (856 str., ISBN 80-247-0469-2).
- [2] **BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.:** PSYCHOLOGIE A SOCIOLOGIE ŘÍZENÍ
Management Press, 2.vydání Praha 2002 (586 str., ISBN 80-7261-064-3).
- [3] **DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L, IVANCEVICH, J.M.:** MANAGEMENT
Grada Publishing, 1.vydání Praha 1997 (824 str., ISBN 80-7169-422-3).
- [4] **FOOT, M., HOOK, C.:** PERSONALISTIKA
Computer Press, 1. vydání Praha 2002 (462 str., ISBN 80-7226-515-6).
- [5] **HRONÍK, F.:** HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ
Grada Publishing, 1. dotisk 1. vydání Praha 2007 (128 str., ISSN 80-247-1458-2).
- [6] **KAHLE, B.:** PRAKTICKÁ PERSONALISTIKA PO NOVELE ZÁKONÍKU PRÁCE OD 1.1.2001
Pragoeduca, 1. vydání Praha 2000 (203 str., ISBN 80-85856-85-9).
- [7] **KLEIBL, J. a kol.:** ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ
C. H. Beck, 1. vydání Praha 2001 (264 str., ISBN 80-7179-389-2).
- [8] **KOUBEK, J.:** ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ
Management Press, 3.vydání Praha 2003 (367 str., ISBN 80-7261-033-3).
- [9] **KOUBEK, J.:** ABC PRAKTICKÉ PERSONALISTIKY
Linde, Praha 2000 (400 str., ISBN 80-86131-25-4).
- [10] **URBAN, J.:** ŘÍZENÍ LIDÍ V ORGANIZACI
ASPI Publishing, 1. vydání Praha 2003 (298 str., ISBN 80-86395-46-4).

Internet

- [11] <http://www.personalista.com>
- [12] <http://www.educity.cz>
- [13] <http://www.cdt.cz>

Ostatní zdroje

- [14] **Firemní časopis společnosti ČD – Telematika a.s. TELEMATIKA**
- [15] **Interní směrnice společnosti ČD – Telematika a.s.**
- [16] **Výroční zprávy společnosti ČD – Telematika a.s.**
- [17] **Systém hodnocení zaměstnanců Ministerstva financí ČR Tomáš Král**
(Diplomová práce, Vysoká škola ekonomická v Praze, 2006)

Přílohy

Příloha č. 1: Schéma - Organizační struktura společnosti ČD-Telematika a.s.

Příloha č. 2: Formulář - Cíle zaměstnance na další období

Příloha č. 3: Formulář - Cíle podřízeného na další období

Příloha č. 4: Formulář - Sebehodnocení zaměstnance

Příloha č. 5: Formulář - Hodnocení aktivit a kompetencí zaměstnanců

Příloha č. 6: Formulář - Protokol hodnocení aktivit a kompetencí zaměstnanců

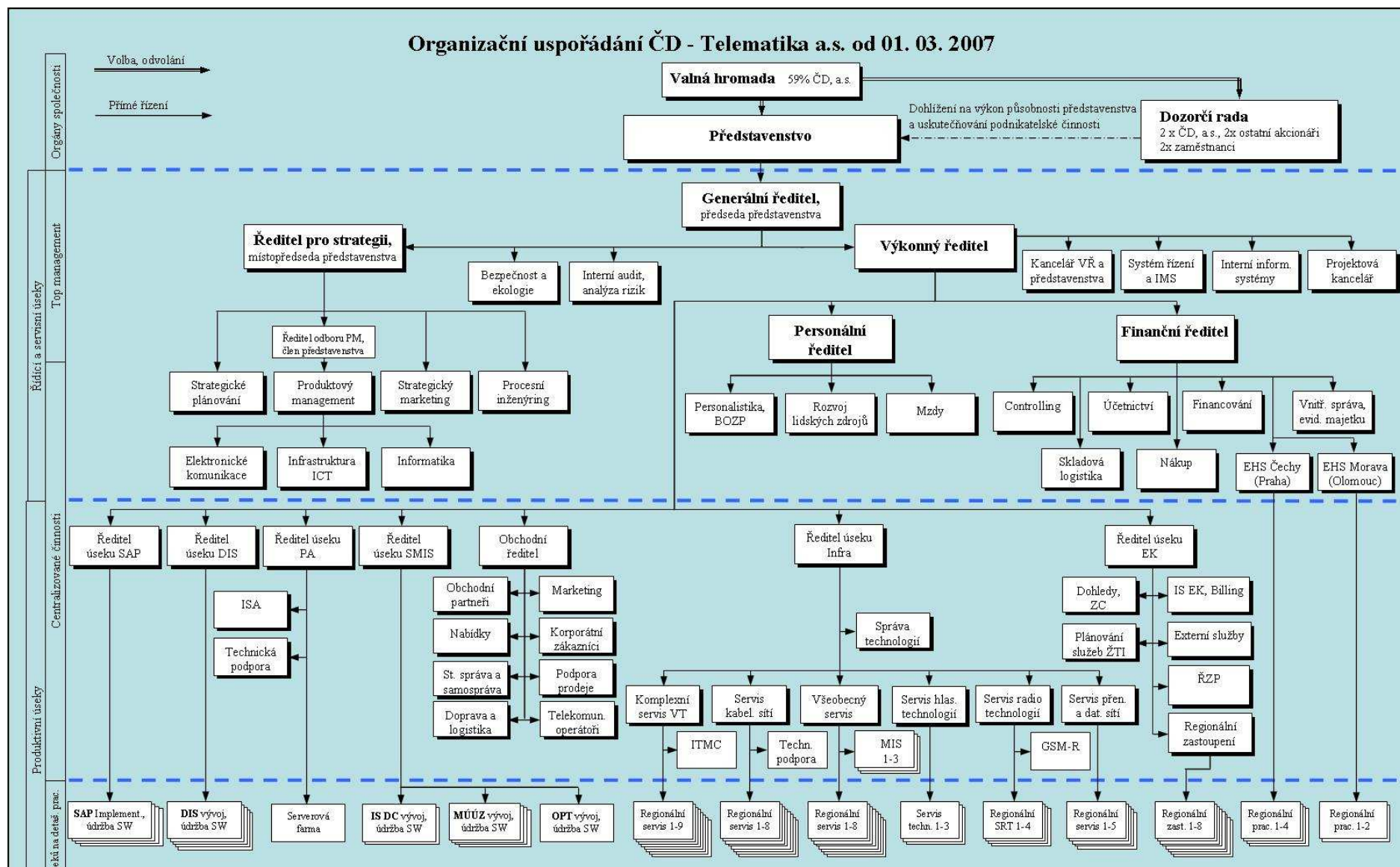
Příloha č. 7: Formulář - Hodnocení zaměstnance podle kritérií v pohovoru

Příloha č. 8: Formulář - Závěry hodnocení pohovoru

Příloha č. 9: Formulář - Záznamový list kontrolních rozhovorů

Příloha č. 10: Dotazník vlastní analýzy systému hodnocení

PŘÍLOHA Č. 1: SCHÉMA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY SPOLEČNOSTI ČD – TELEMATIKA A.S.





ČD-Telematika

CÍLE, KTERÉ CHCI DOSÁHNOUT V PŘÍŠTÍM ROCE

(Vyplní - v písemné podobě - HODNOCENÝ - jako přípravu a podklad k motivačnímu rozhovoru; po ukončení motivačního rozhovoru předá hodnotiteli)

Rozvojové cíle:

Cíle	Měřítko	Datum splnění
1)		
2)		
3)		

Klíčové úkoly:

Úkoly	Měřítko	Datum splnění
1)		
2)		

Cíle v profesionálním a osobním rozvoji:

Cíle	Měřítko	Datum splnění
1)		
2)		
3)		



CÍLE PODŘÍZENÉHO PRO PŘÍŠTÍ ROK

(Vyplní - v písemné podobě - HODNOTITEL - jako přípravu a podklad k motivačnímu rozhovoru)

Rozvojové cíle:

Cíle	Měřítko	Datum splnění
1)		
2)		
3)		

Klíčové úkoly:

Úkoly	Měřítko	Datum splnění
1)		
2)		

Cíle v profesionálním a osobním rozvoji:

Cíle	Měřítko	Datum splnění
1)		
2)		
3)		



SEBEHODNOCENÍ

(Hodnocení podřízeného za uplynulý rok - podklad k motivačnímu rozhovoru)

Jméno hodnoceného:

A. Kritéria sebehodnocení:

Oblast	HODNOCENÍ (X)				
	2	1	0	-1	-2
1. Odborná připravenost Soulad mezi odbornou připraveností a požadavky práce. Hodnotí se reálné znalosti a jejich uplatňování - ne formální vzdělávání nebo absolvované kurzy					
2. Systematičnost, preciznost, přesnost vzhledem k požadavkům práce. Patří sem i dodržování termínů, kvalita administrativní práce související s prací, svědomitost, důslednost, spolehlivost					
3. Podnikavost, tvořivost Hledání, nacházení a prosazování vyšší efektivity. Intenzita inovativnosti vzhledem k práci. Samostatnost v práci a ochota přebírat zodpovědnost					
4. Efektivní komunikace a kooperativnost v práci					
5. Osobní a profesionální rozvoj Osobní aktivita při odborném a osobním seberozvoji. /Vzdělávání. Efektivnost komunikace. Stres-management. Time-management. Aktivnost v odstraňování vlastních nedostatků./					

- ŠKÁLA:** 2... vynikající hodnocení, které výrazně převyšuje očekávání a momentální pracovní nároky
 1... očekávání a pracovní nároky jsou splněné zcela a překročena
 0... očekávání a pracovní nároky jsou zcela splněné vyhovujícím způsobem
 -1... horší, vyžadující zlepšení – očekávání a pracovní nároky jsou splněné jen částečně
 -2... mnohem horší, zcela nevyhovující – očekávání a pracovní nároky nejsou splněné

B. Vyjádření hodnoceného:

1. Co se Vám v uplynulém období podařilo?

2. V čem byste svůj dosažený výkon navrhoval(a) zlepšit?

3. Jak a kam chcete směřovat svou perspektivu (osobní kariéru) ve společnosti ČD-T?

4. Na co by se měla firma zaměřit, abyste mohl(a) dosahovat ještě lepších pracovních výsledků?

5. Které Vaše schopnosti a dovednosti nejsou v současnosti využity a proč?

PŘÍLOHA Č. 5: HODNOCENÍ AKTIVIT A KOMPETENCÍ ZAMĚSTNANCŮ

Příjmení, Jméno, titul:		Pracovní zařazení		osobní číslo		Hodnocení aktivit a kompetencí zaměstnanců																					
Datum hodnocení		Účel hodnocení		Perioda hodnocení		Číslo protokolu																					
Oblast činností	Poř. č.	Hodnocená aktivita nebo kompetence	Sledované kritérium	Hodnotitel 1 pracovník XY					Hodnotitel 2 pracovník XY					Hodnotitel 3 pracovník XY					Hodnotitel 4 pracovník XY					Celková hodnota kritéria			
				-2	-1	0	1	2	-2	-1	0	1	2	-2	-1	0	1	2	-2	-1	0	1	2				
A L O K A C E	1	Přijímání úkolů a požadavků	míra akceptace míra pochopení																							0	
	2	Zadávání úkolů	přesnost srozumitelnost																								0
	3	Interpretace potřeby a důvodu pro vznik úkolu	správnost věrohodnost																								0
	4	Informování o tom, jaký objem je v čase požadován	množství informací kvalita informací																								0
	5	Informování o tom, jaká kvalita je v čase požadována	množství informací kvalita informací																								0
	6	Informování o známých rizicích a překážkách	množství informací kvalita informací																								0
	7	Informování o prioritách	množství informací kvalita informací																								0
	8	Zajištění zdrojů pro splnění úkolu	množství - objem - zdrojů kvalita zdrojů																								0
	9	Rovnoměrné rozdělování úkolů jednotlivcům v týmu																									0
	10	Ukolování jednotlivců podle jejich:	kompetenci kapacit																								0
	11	Ukolování týmů podle jejich:	zaměření kompetenci kapacit																								0
	12	Průběžné ověřování vazeb: potřeba - zadání úkolu - předmět řešení																									0
	13	Mezi zadanými úkoly a dostupným know-how je vždy zřetelná vazba																									0
	14	Splnění nebo nesplnění úkolu je součástí hodnocení:	jednotlivce týmu																								0
Výsledek				0,00					0,00					0,00					0,00					0,00			
Z D R O J Ů	15	Přijímání zadaných cílů	míra akceptace míra pochopení																							0	
	16	Zadávání cílů	přesnost srozumitelnost																								0
	17	Interpretace potřeby a důvodu pro zadání cíle	správnost věrohodnost																								0
	18	Informování o tom, jaký objem je v čase požadován	množství informací kvalita informací																								0
	19	Informování o tom, jaká kvalita je v čase požadována	množství informací kvalita informací																								0
	20	Informování o známých rizicích a překážkách	množství informací kvalita informací																								0
	21	Informování o prioritách	množství informací kvalita informací																								0
	22	Zajištění zdrojů pro dosažení cíle	množství - objem - zdrojů kvalita zdrojů																								0
	23	Stanovení cílů jednotlivcům podle jejich:	kompetenci kapacit																								0
	24	Stanovení cílů týmům podle jejich:	zaměření kompetenci kapacit																								0
	25	Průběžné ověřování vazeb mezi naplňováním cíle, jeho zadáním a potřebou jeho dosažení																									0
	26	Mezi cíly a dostupným know-how je zřetelná vazba																									0
	27	Dosažení cíle jednotlivcem se projevuje v jeho osobním rozvoji																									0
Výsledek				0,00					0,00					0,00					0,00					0,00			





PROTOKOL HODNOCENÍ AKTIVIT A KOMPETENCÍ ZAMĚSTNANCE

Číslo protokolu:	
Datum hodnocení	
Příjmení, jméno, titul hodnoceného zaměstnance:	
Pracovní zařazení:	
Osobní číslo:	
<i>Příjmení, jméno, titul hodnotitele:</i>	
<i>Pracovní zařazení:</i>	
<i>Osobní číslo:</i>	



ČD-Telematika

Účel hodnocení:				
Perioda hodnocení:				
Datum posledního hodnocení:				
Předmět hodnocení:	Úkoly/	<input type="checkbox"/>	Cíle/	<input type="checkbox"/>
Hodnocený úkol/úkoly/:				
Hodnocený cíl/cíle/:				

Výsledné hodnocení aktivit a kompetencí

Oblast	Aktivity/kompetence	Hodnocení
Alokace zdrojů pro úkoly	Přijímání a zadávání úkolů	
Alokace zdrojů pro cíle	Přijímání a zadávání cílů	
Spotřeba zdrojů	Řízené využívání zdrojů	
Výkon činností	Úroveň výkonů, prováděných ve funkci a v roli	
Plnění úkolů	Výsledky a způsob jejich dosažení	
Dosahování cílů	Výsledky a způsob jejich dosažení	

Hodnocení podle bodové stupnice - výklad	
2	Výrazně lepší - značně přesahující současné potřeby, požadavky a standardy
1	Lepší - přesahující současné potřeby, požadavky a standardy
0	Odpovídající současným potřebám, požadavkům a standardům
-1	Horší - neodpovídající současným potřebám, požadavkům a standardům
-2	Mnohem horší - zcela nevyhovující současným potřebám, požadavkům a standardům

Rozhodnutí o celkové způsobilosti zaměstnance a následných opatřeních

Celková způsobilost pracovníka k dalšímu vykonávání úkolů hodnocené úrovně	
Způsobilost s výhradou:	
Způsobilost podmíněna:	
Opatření v souvislosti s tímto hodnocením	
Pro další výkon funkce / role:	
Pro další rozvoj hodnoceného:	
Pro vyplacení odměn:	
Pro plnění dalších úkolů:	
Pro plnění dalších cílů:	
Podpis hodnotitele:	



ČD-Telematika

Formulace nových cílů a úkolů pro další období

Nový cíl/cíle		
č.	Zadání	Pro období
1		
2		
n		

Nový úkol/úkoly		
č.	Zadání	Pro období
1		
2		
n		

Vyjádření hodnoceného zaměstnance

Vyjádření k celkové atmosféře a náladě při hodnocení:	
Vyjádření k prostředí, ve kterém hodnocení probíhalo:	
Vyjádření k výsledkům hodnocení:	
Vyjádření k zadaným novým cílům a úkolům:	
Vyjádření k metodě hodnocení:	
Datum:	Podpis:

Schůzka hodnoceného, hodnotitele a nadřízeného hodnotitele k řešení případné neshody /viz část G projektu/:

Výsledek:

Podpisy:		Datum:
Hodnocený	Hodnotitel	Nadřízený hodnotitele



HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE metodou pohovoru a hodnotícího dotazníku

za období od do

Jméno a příjmení (titul) hodnoceného:

Pracovní pozice hodnoceného	Pracoviště hodnoceného	Věk	Počet let ve firmě
Jméno a příjmení hodnotitele		Pracovní pozice hodnotitele	

Kritérium	Stupeň hodnocení				
	-2	-1	0	1	2
Odborné znalosti a dovednosti	-2	-1	0	1	2
Pracovní výkonnost	-2	-1	0	1	2
Kvalita práce	-2	-1	0	1	2
Efektivní využívání pracovního času	-2	-1	0	1	2
Zodpovědnost a spolehlivost	-2	-1	0	1	2
Spolupráce v kolektivu	-2	-1	0	1	2
Komunikace v rámci společnosti a navenek	-2	-1	0	1	2
Samostatnost a nápaditost	-2	-1	0	1	2
Aktivita a iniciativa	-2	-1	0	1	2
Osobní rozvoj	-2	-1	0	1	2
Pracovní činnost, specializace					
	-2	-1	0	1	2
	-2	-1	0	1	2
	-2	-1	0	1	2
	-2	-1	0	1	2

Legenda ke stupni hodnocení:

Úroveň:	-2 neuspokojivá	-1 vyžaduje zlepšení	0 odpovídá očekávání	1 lepší než očekávání	2 vynikající, výrazně nadstandardní
---------	--------------------	-------------------------	-------------------------	--------------------------	--

Průměr ze získaných stupňů hodnocení:



ZÁVĚRY HODNOCENÍ

SILNÉ STRÁNKY A SCHOPNOSTI HODNOCENÉHO ZAMĚSTNANCE
NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ
Datum a podpis hodnotitele:
KOMENTÁŘ HODNOCENÉHO ZAMĚSTNANCE
Datum a podpis
MÍSTO K VYJÁDŘENÍ NADRÍZENÉHO HODNOTITELE
Datum a podpis
Hodnocený zaměstnanec potvrzuje, že převzal kopii konečného znění hodnocení.
Datum a podpis
Termín příštího hodnocení:



ZÁZNAMOVÝ LIST KONTROLNÍCH ROZHOVORŮ

k ročnímu hodnocení zaměstnance ze dne:

KONTROLNÍ ROZHOVOR č. 1		dne:
Projednáno		
Závěry		
Zaměstnanec:	Nadřízený:	
KONTROLNÍ ROZHOVOR č. 2		dne:
Projednáno		
Závěry		
Zaměstnanec:	Nadřízený:	
KONTROLNÍ ROZHOVOR č. 3		dne:
Projednáno		
Závěry		
Zaměstnanec:	Nadřízený:	

DOTAZNÍK

A. OSOBNÍ INFORMACE

1. Pohlaví muž žena
2. Věk * do 20 21 - 30 31 - 40 41 - 50 51 a více

* počet let, které budou v roce 2007 dosaženy

B. INFORMACE O PRACOVNÍ POZICI

3. Jak dlouho pracujete ve společnosti ČD – Telematika a.s.? *
4. Vaše pozice je? vedoucí zaměstnanec řadový zaměstnanec

* počet let, které budou v roce 2007 dosaženy

C. INFORMACE K SYSTÉMU HODNOCENÍ

- | | ano | spíše
ano | spíše
ne | ne |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5. Jste seznámen(a) se systémem hodnocení? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Máte zájem získat více informací? | <input type="checkbox"/> | - | <input type="checkbox"/> | - |
| 7. Jak vnímáte hodnocení? | <input type="checkbox"/> | efektivní pomocník | | |
| | <input type="checkbox"/> | běžná administrativa | | |
| | <input type="checkbox"/> | zbytečnost | | |
| 8. Víte k čemu slouží výsledky hodnocení? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Znáte kritéria hodnocení? | | | | |
| <input type="checkbox"/> ano - uveďte jaká? | | | | |
| - jaká jiná byste použil(a)? | | | | |
| <input type="checkbox"/> ne - jaká byste použil(a) vy? | | | | |

<p>10. Jak jste byl(a) seznámen(a) s výsledky hodnocení?</p>	<input type="checkbox"/> ústně <input type="checkbox"/> písemně <input type="checkbox"/> ústně i písemně <input type="checkbox"/> nejsem seznámen(a)								
<p>11. Máte možnost vyjádřit se k výsledkům hodnocení?</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
<p>12. Jaký je styl hodnotícího rozhovoru? (zaškrtněte jedno z polí v závislosti na stylu)</p>	<p style="text-align: center;">Autoritativní / Participativní</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
<p>13. Jak velká je závislost mezi hodnocením a odměnou?</p>	<input type="checkbox"/> výrazná <input type="checkbox"/> střední <input type="checkbox"/> zanedbatelná								
<p>14. Jak velká je závislost mezi hodnocením a kariérním postupem?</p>	<input type="checkbox"/> výrazná <input type="checkbox"/> střední <input type="checkbox"/> zanedbatelná								

Zdroj: Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců Ministerstva financí ČR Tomáš Král (Diplomová práce, 2006)