Univerzita Pardubice

Dopravní fakulta Jana Pernera

Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti ČD Cargo, a.s.

Bc. Lucie Chmelařová

Diplomová práce
2010

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: **2009/2010**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Lucie CHMELAŘOVÁ**
Osobní číslo:	**D07718**
Studijní program:	**N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor:	**Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu:	**Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti ČD Cargo, a.s.**
Zadávající katedra:	**Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Zásady pro vypracování:

Úvod
1. Personální management a jeho význam v dopravním podniku
2. Formy a metody hodnocení zaměstnanců
3. Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti ČD Cargo, a.s.
4. Marketingový výzkum a jeho vyhodnocení
5. Návrh na využití výsledků průzkumu spokojenosti zaměstnanců pro zlepšení systému hodnocení

Závěr

Rozsah grafických prací:	**dle doporučení vedoucího**
Rozsah pracovní zprávy:	**50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce:	**tištěná**

Seznam odborné literatury:

dle pokynů vedoucího práce

Vedoucí diplomové práce:	**Ing. Alexander Chlaň, Ph.D.** Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky
Datum zadání diplomové práce:	**30. listopadu 2009**
Termín odevzdání diplomové práce:	**24. května 2010**

prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.

prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2009

Prohlašuji:
Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 21. 5. 2010

Lucie Chmelařová

Na tomto místě bych chtěla vyjádřit poděkování všem, kteří mi pomáhali při zpracování této práce. Především děkuji svému vedoucímu diplomové práce, doc. Ing. Alexandru Chlaňovi, Ph.D., za odborné vedení práce a za cenné rady a podnětné připomínky při její tvorbě.

ANOTACE

Diplomová práce je zaměřena na analýzu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti ČD Cargo, a.s. Cílem práce je navrhnout zlepšení systému hodnocení. K tomuto účelu bylo nutné provést průzkum spokojenosti se současným systémem hodnocení. Využití výsledků průzkumu následně sloužilo k vytvoření návrhu zlepšení systému hodnocení.

KLÍČOVÁ SLOVA

ČD Cargo, a.s.; hodnocení zaměstnanců; marketingový výzkum; personální management; systém hodnocení

TITLE

Analysis of employees evaluation system in company ČD Cargo, a.s.

ANNOTATION

The thesis is focused on the analysis of employees evaluation system in company ČD Cargo, a.s. The aim is to suggest improvements of an evaluation system. For this purpose it was necessary to make an exploration of satisfaction with the current evaluation system. The usage of exploration results served to creation of the proposal of evaluation system improvements.

KEYWORDS

ČD Cargo, a.s.; evaluation of employees; marketing research; personnel management; evaluation system

Obsah

Úvod ... **9**
1 Personální management a jeho význam v dopravním podniku ... **10**
1.1 Pojetí personální práce v organizaci ... 10
1.2 Vývojové etapy personálního řízení ... 11
1.3 Úkoly a funkce personálního řízení ... 13
1.4 Personální útvar a jeho specifické úkoly ... 14
1.4.1 Personální činnosti ... 15
1.5 Personální strategie a personální politika ... 17
1.6 Význam personálního řízení pro dopravní podnik ... 19
2 Formy a metody hodnocení zaměstnanců ... **21**
2.1 Problematika hodnocení v organizaci ... 21
2.1.1 Cíle a úkoly hodnocení ... 22
2.1.2 Kritéria hodnocení ... 23
2.1.3 Proces hodnocení pracovníků ... 25
2.1.4 Typy hodnocení podle zdroje ... 25
2.2 Formy hodnocení ... 27
2.3 Metody hodnocení ... 28
2.3.1 Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků) ... 29
2.3.2 Hodnocení na základě plnění norem ... 30
2.3.3 Volný popis (pracovní posudek) ... 30
2.3.4 Hodnocení pomocí stupnice (posuzovací škály) ... 31
2.3.5 Hodnocení na základě kritických (klíčových) událostí ... 32
2.3.6 Metody založené na vytváření pořadí hodnocených pracovníků ... 32
2.3.7 Checklist ... 34
2.3.8 Hodnotící anketa ... 34
2.3.9 Metoda BARS ... 35
2.3.10 Assessment Centre/Development Centre ... 35
2.3.11 Hodnotící rozhovor ... 36
2.3.12 Metoda 360° zpětné vazby ... 36
3 Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti ČD Cargo, a.s. ... **38**
3.1 Systém hodnocení ve společnosti ČD Cargo, a.s. ... 38
3.1.1 Hodnocení podle kritérií pracovního chování ... 39
3.1.2 Hodnocení pomocí cílů ... 45

3.1.3 Podpůrné nástroje využitelné při hodnocení ... 45
3.2 Metoda 360° zpětné vazby ... 46
3.2.1 Průběh hodnocení ... 47
3.3 Hodnotící rozhovor ... 48
3.3.1 Hodnotící formulář ... 49
4 Marketingový výzkum a jeho vyhodnocení ... 51
4.1 Podstata marketingového výzkumu ... 51
4.1.1 Proces marketingového výzkumu ... 52
4.2 Typy výzkumu ... 55
4.2.1 Dělení výzkumu podle účelu ... 55
4.2.2 Dělení výzkumu podle časového hlediska ... 56
4.2.3 Další dělení výzkumu ... 56
4.3 Základní metody marketingového výzkumu ... 57
4.3.1 Pozorování ... 57
4.3.2 Dotazování ... 58
4.3.3 Experiment ... 60
4.4 Vyhodnocení výsledků ankety ... 61
5 Návrh na využití výsledků průzkumu spokojenosti zaměstnanců pro zlepšení systému hodnocení ... 71
Závěr ... 75
Použitá literatura ... 77
Seznam tabulek ... 79
Seznam obrázků ... 80
Seznam zkratek ... 81
Seznam příloh ... 82

Úvod

V současné době je hodnocení zaměstnanců významnou součástí personálního řízení každé organizace a rovněž patří k nejdůležitějším činnostem vedoucích pracovníků, jejichž povinností je zajistit, aby hodnocení v organizaci bylo spravedlivé a objektivní. Takovéto hodnocení je založeno především na tom, že všichni zaměstnanci v organizaci jsou hodnoceni stejně, respektive podle stejných kritérií.

Hodnocení zaměstnanců má význam jak pro organizaci, tak i pro samotného zaměstnance. Je hlavně klíčovým nástrojem poskytujícím potřebné informace nejen zaměstnavateli o tom, jak jeho zaměstnanec pracuje a zda splňuje požadavky na danou pracovní pozici, ale na druhou stranu poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu o tom, jak jej zaměstnavatel vnímá a jak pohlíží na jeho vykonanou práci.

Organizace by se proto měla zaměřit na to, aby hodnocení zaměstnanců bylo prováděno nejen průběžně, ale především pravidelně jako nedílná součást personálních činností organizace. Pro potřeby pravidelného hodnocení zaměstnanců je tedy přínosné v organizaci zavést vhodný systém hodnocení zaměstnanců, který by byl v souladu s firemní kulturou organizace, podporoval by její cíle a odpovídal jejím potřebám. Takto propracovaný systém hodnocení by sloužil nejen ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců, ale i k jejich větší motivaci. Velmi důležité je rovněž zajistit, aby byl systém hodnocení propojen s ostatními personálními činnostmi jako je například odměňování, plánování kariéry, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Diplomová práce je zaměřena na problematiku hodnocení zaměstnanců, která je aktuální i pro společnost ČD Cargo, a.s., jež v současnosti zaujímá prvotní postavení v nákladní železniční dopravě v České republice a jejíž strategickým cílem je si toto výsadní postavení i nadále udržet.

Hlavním cílem této práce je navrhnout zlepšení systému hodnocení ve společnosti ČD Cargo, a.s., a to na základě analýzy současného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti a za pomocí využití výsledků průzkumu spokojenosti se stávajícím systémem hodnocení zaměstnanců.

1 Personální management a jeho význam v dopravním podniku

Personální management je v každé organizaci součástí systému řízení organizace a zabývá se vším, co se týká člověka v pracovním procesu. Hlavní úlohou personálního managementu v organizaci je zabezpečit, aby organizace měla k dispozici potřebný počet pracovníků v požadované profesní a kvalifikační struktuře a aby chování těchto pracovníků bylo v souladu s hlavním cílem organizace.

1.1 Pojetí personální práce v organizaci

V praxi i v literatuře se v souvislosti s řízením lidí v organizaci lze setkat s termíny jako personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení a nejnověji také s řízením lidských zdrojů. Tyto termíny bývají často považovány za synonyma, neboť pro praktické účely může být lhostejné, jak tuto činnost nazveme, ale z teoretického hlediska tomu tak není. Termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení pro oblast řízení organizace, zatímco termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů se obvykle používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce. [1], [2]

V současné době se personální práce stává stále důležitější oblastí života organizací a zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce v organizaci, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci v organizaci ovlivňuje (např. jeho životní podmínky). [2]

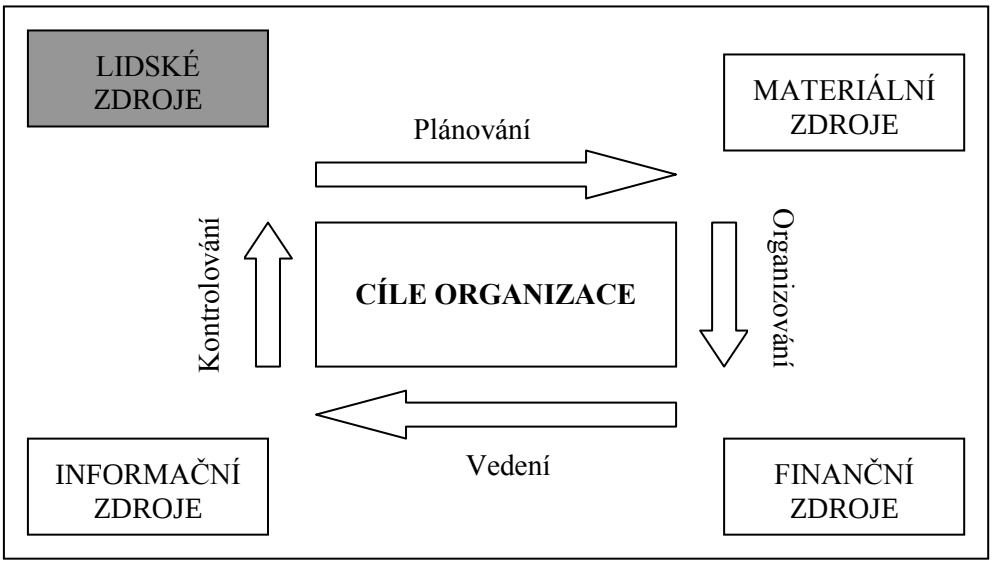
Podle Koubka (2007) je možné definovat personální práci takto: *„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“* [1, s. 13]

Každá organizace může správně fungovat jedině tehdy, pokud se jí podaří shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat čtyři základní zdroje:

- materiální zdroje (materiál, stroje a jiná zařízení, energie),
- finanční zdroje,
- informační zdroje,
- lidské zdroje. [1]

Proces neustálého shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů představuje páteř podnikového řízení, jak lze vidět na obrázku č. 1. Organizaci si lze představit jako tzv. imaginárního koně se čtyřma nohama představující uvedené zdroje. Zvláštností tohoto koně je, že levé nohy má mnohem silnější a důležitější než ty pravé. Proto lidské zdroje a informační zdroje rozhodují o směru a tempu pohybu a využívání materiálních a finančních zdrojů. [3]

Obrázek č. 1: Zdroje organizace a proces řízení



Zdroj: MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů.* 2009. s. 7

Lidské zdroje tedy uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a zároveň představují pro organizaci ten nejcennější a mnohdy i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě, případně i kvalitě fungování a konkurenceschopnosti organizace. Proto je personální práce, zejména v podobě odpovídající koncepci tzv. řízení lidských zdrojů, jádrem celého podnikového řízení. [1]

1.2 Vývojové etapy personálního řízení

Oblast personálního řízení v organizacích se měnila vždy v souvislosti se sociálními a ekonomickými podmínkami konkrétního historického období a kultury. V důsledku vnějších vlivů na organizace a jejich vnitřních podmínek se měnil význam dílčích personálních aktivit. S rozvojem metod řízení narůstaly nároky na personální pracovníky. Ve vývoji personálního řízení lze proto vymezit následující etapy:

- Péče o zaměstnance (přibližně od roku 1915 a ve 20. letech 20. století) – rozvíjí se odborové hnutí a kolektivní vyjednávání, legislativa začíná ovlivňovat pracovní podmínky, které byly v továrnách té doby velmi špatné (mzdy, pracovní

doba, pracovní podmínky žen a dětí). Pro zaměstnance byly budovány kantýny a zaměstnavatelé se začali starat o osobní zájmy svých zaměstnanců. Pracovníci pověření péčí o zaměstnance se poprvé začali objevovat v průběhu 1. světové války v muničních továrnách. [4], [5]

- Personální administrativa (30. léta 20. století) – znamená správu personální agendy a zabezpečení výkonu personálních činností vyplývajících z povinností zaměstnavatele podle právních předpisů. Představuje personální práci jako službu zajišťující činnosti související se zaměstnáváním lidí, s povinnou péčí o pracovníky a pořizováním, uchováváním a aktualizací personálních informací a dokumentů a s poskytováním těchto informací řídícím složkám organizace. Toto pojetí přisuzovalo personální práci výlučně pasivní, podpůrnou roli. [6], [7]
- Personální řízení (40. až 70. léta 20. století) – vychází z uznání aktivní role personální práce, která je založena na poznatku, že významnou funkci pro zabezpečení prosperity a úspěšnosti organizace má její dobře vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. Vznikaly personální útvary nového typu, v nichž se formovala personální politika organizace a rozvíjely se metody personální práce. Personální práce se stala záležitostí specialistů a v této fázi měla spíše povahu operativního řízení. [4], [7]
- Řízení lidských zdrojů (od 80. let 20. století) – tato koncepce personální práce se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, tedy lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního činitele. Završuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti až k řídící činnosti. Personální práce již přestává být záležitostí personalistů samotných, ale stává se součástí každodenní práce každého vedoucího pracovníka. [6], [8]
- Řízení intelektuálního kapitálu (od 90. let 20. století) – zostřuje se boj o talenty, o kvalitní pracovníky. Pozornost byla zaměřena na týmovou práci, posilování pravomocí a nepřetržitý rozvoj pracovníků. Roste úloha lidských zdrojů v orientaci na komplexní řízení jakosti. Organizace vytvářely štíhlejší a pružnější organizační struktury s menším počtem řídících úrovní. Personalisté museli tedy řešit nadbytečnost, snižovat počty zaměstnanců nebo vypracovávat reengineeringové studie. [4], [6]

1.3 Úkoly a funkce personálního řízení

Personální řízení představuje jednu z oblastí řízení v systému řízení organizace a je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci, zajišťovaných personálními specialisty. Personální řízení je součástí práce každého vedoucího pracovníka a musí se zaměřit na následující hlavní úkoly:

1. Usilování o zařazování správného člověka na správné místo a snaha o to, aby tento člověk byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa a byl flexibilní.
2. Optimální využívání pracovních sil v organizaci, tj. především optimální využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností pracovníků.
3. Formování týmů, efektivního stylu vedení a mezilidských vztahů v organizaci.
4. Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, tj. rozvoj jejich pracovních schopností a osobnosti, rozvoj jejich kariéry směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonané práce, ke zlepšování kvality pracovního života a v neposlední řadě k vytváření příznivých pracovních podmínek.
5. Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. [8], [9]

Personální management se v podstatě skládá ze dvou vzájemně se ovlivňujících, ale relativně samostatných funkčních oblastí. Jednou z nich je utváření systémových podmínek a předpokladů pro ovlivňování jednání pracovníků (patří sem především věcné, organizační a metodické zabezpečení všech personálních a sociálních procesů). Na pracovníky působí zprostředkovaně a vytvářejí určitý rámec, v němž se uskutečňují rozhodovací procesy řídících pracovníků. Za převažující část uvedených skutečností odpovídá personální útvar podniku a jeho oddělení. Druhou z funkčních oblastí je vlastní vedení lidí, kdy jde o bezprostřední ovlivňování vědomí (postojů, hodnotových preferencí, sociálních norem a vzorů jednání) a jednání (iniciativa, výkonnost) pracovníků. Rozhodujícími subjekty vedení lidí jsou většinou řídící pracovníci na všech úrovních řízení. [10], [11]

Podle jiných kritérií je možné obsah a zaměření personálního managementu formulovat jako:

- Personální politiku – cílem je pozitivně ovlivnit přijímání a rozmísťování pracovníků, diagnostikování a využívání potenciálu pracovníků a vytváření příznivých pracovních podmínek, seberealizaci pracovníků v pracovním procesu

a rozvoj jejich osobnosti, hodnocení a odměňování pracovníků za kvalitu a pracovní výkonnost.

- Sociální politiku – cílem je vytváření podmínek pro úspěšnou realizaci personální politiky a pracovní uspokojení pracovníků, poskytování sociální pomoci a řešení sociálních problémů v organizaci.
- Vedení lidí – cílem je ovlivňovat pracovní ochoty zaměstnanců. [10], [11]

Personální řízení v organizaci ovlivňuje mnoho faktorů vně i uvnitř organizace. Mezi vnitřní podmínky patří například velikost organizace, organizační struktura, ekonomická situace organizace, organizační kultura, strategie a politika organizace, technické a technologické vybavení organizace, charakter a obsah práce, struktura zaměstnanců a další. Mezi vnější podmínky ovlivňující personální řízení se potom řadí například aktuální situace na trhu práce, demografické vlivy, hodnotové orientace lidí, prostorová mobilita pracovních sil, vládní politika a legislativa vztahující se k zaměstnávání lidí, sociální a kulturní vlivy, ekonomické podmínky, ekologické vlivy a jiné. Vnější podmínky personálního řízení se neustále mění. Některé z těchto vlivů se vyvíjejí pomalu (např. složení pracovní síly), pro jiné je zase charakteristická rychlá změna (nové zákony). [4]

1.4 Personální útvar a jeho specifické úkoly

Odpovědnost za personální řízení v organizaci má vrcholové vedení, linioví vedoucí a personální útvar. Vrcholové vedení organizace odpovídá za personální strategii a stanovení zásad personální politiky. Linioví vedoucí mají potom odpovědnost za vedení lidí a za realizaci personální práce v každodenním kontaktu s podřízenými. [12]

Personální útvar poskytuje speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům. Zpravidla plní i některé úkoly směrem k mimopodnikovým institucím (např. k institucím státní statistiky, trhu práce, místní, regionální či ústřední správy). Personální útvar je v podstatě pracoviště specializované na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personálního řízení. [1]

Personální útvar rovněž musí plnit i některé specifické úkoly:

- Formuluje, navrhuje a prosazuje personální politiku a personální strategii organizace.
- Radí vedoucím pracovníkům a usměrňuje je při plnění cílů, jimiž se podílejí na personální práci a orientuje je na realizaci personální politiky a personální strategie organizace.

- Vyjadřuje se k záměrům organizace z hlediska jejich dopadu na oblast práce a lidského činitele a předkládá vrcholovému vedení návrhy týkající se zásadnějších záležitostí personální práce.
- Zajišťuje, organizuje a koordinuje personální činnosti nezbytné k plnění úkolů personální práce. [8]

Počet personalistů v organizaci je významně ovlivněn počtem zaměstnanců. Potřeba vytvořit místo personalisty v organizaci vzniká při 100, případně 150 zaměstnancích. V malé organizaci proto personální činnosti zásadního významu (např. odhad budoucí potřeby zaměstnanců, výběr a rozmístění zaměstnanců, stanovení mzdy a poskytování zaměstnaneckých výhod) provádí její majitel nebo vrcholový manažer. Personální administrativu pak vykonává zaměstnanec, jehož náplní práce je účetnictví a správa dalších organizačních záležitostí. Ve střední organizaci (mezi 100 až 500 zaměstnanci) bývá zřízen personální útvar, v němž je pracovní funkce personálního manažera a dvě až tři pracovní místa personalistů – specialistů. Velká organizace může mít rozsáhlý personální útvar, kde jsou zaměstnáni specializovaní odborníci na jednotlivé personální činnosti (např. specialista na tarifní soustavu, specialista na kolektivní vyjednávání, psycholog práce apod.). [7]

1.4.1 Personální činnosti

Personální činnosti představují výkonnou část práce personálního útvaru. Personální útvar je v první řadě odpovědný za to, že personální činnosti budou v organizaci existovat a fungovat, účelně sloužit potřebám řízení a budou mít určitou jednotnou koncepci a metodiku. Personální útvar zajišťuje činnosti v následujících oblastech:

1. Vytváření a analýza pracovních míst, tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí, pořizování popisu pracovních míst, jejich specifikace a aktualizace těchto materiálů.
2. Personální plánování, tj. plánování potřeby pracovníků v organizaci z hlediska počtu a struktury, plánování procesů k jejímu pokrytí (plánování personálních činností) a personálního rozvoje pracovníků.
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků, tj. příprava a inzerce volných pracovních míst, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, předvýběr, organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru, jednání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence a jeho uvedení na pracoviště.

4. Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu, tj. příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, příprava obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a archivace dokumentů, organizace hodnotícího pohovoru, navrhování a kontrola opatření.
5. Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, tj. orientace a uvádění pracovníků do práce, jejich povýšení, převedení na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění pracovníků.
6. Odměňování, tj. ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků včetně organizování a poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků, tj. analýza a identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popřípadě vlastní organizace procesu vzdělávání.
8. Pracovní vztahy, tj. především organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli odborů, pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednotkách, dohodách a zákonných ustanoveních, zvládání konfliktů na pracovišti a komunikace v organizaci.
9. Péče o pracovníky, tj. bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, záležitosti sociálních služeb (např. stravování, sociálně hygienické podmínky práce, aktivity volného času, kulturní akce, životní podmínky pracovníků atd.).
10. Personální informační systém, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, poskytování odpovídajících informací vedoucím i řadovým pracovníkům, popřípadě orgánům mimo organizaci (např. úřadům práce, orgánům státní statistiky a státní správy).

V poslední době bývají zařazovány mezi personální služby i následující činnosti:

11. Průzkum trhu práce, který směřuje k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil a poptávky po nich na trhu práce, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí aj.
12. Zdravotní péče o pracovníky, která vychází ze zdravotního programu organizace a zahrnuje nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, ale i léčbu, první pomoc a rehabilitaci.

13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací, využívání matematických a statistických metod v personální práci, popřípadě uplatnění počítačových systémů v personální práci.
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků, tedy jde o striktní dodržování ustanovení zákoníků práce (pracovních kodexů) a ostatních zákonů týkajících se zaměstnávání lidí, pracovníků, práce, odměňování nebo sociálních záležitostí. [1], [3]

1.5 Personální strategie a personální politika

Strategie obecně může být definována jako plán akce do budoucna, odpovídající na otázky, co je třeba udělat a jak. Strategie je zaměřena dlouhodobě a může být formulována a implementována na různých úrovních a v různých oblastech činností organice. [6]

Personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace a vyjadřuje záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti (provázané s ostatními cíli organizace), které mají nápomoci k dosažení cílů organizace. Personální strategie organizace vytváří ve své oblasti předpoklady k realizaci podnikové strategie a musí reagovat na změny strategie organizace, taktéž musí odpovídat specifikům organizace (vnitřním podmínkám) a respektovat vnější podmínky, které organizaci ovlivňují. [4], [12]

Personální strategie by měly být především zpracovány pro tyto hlavní oblasti:

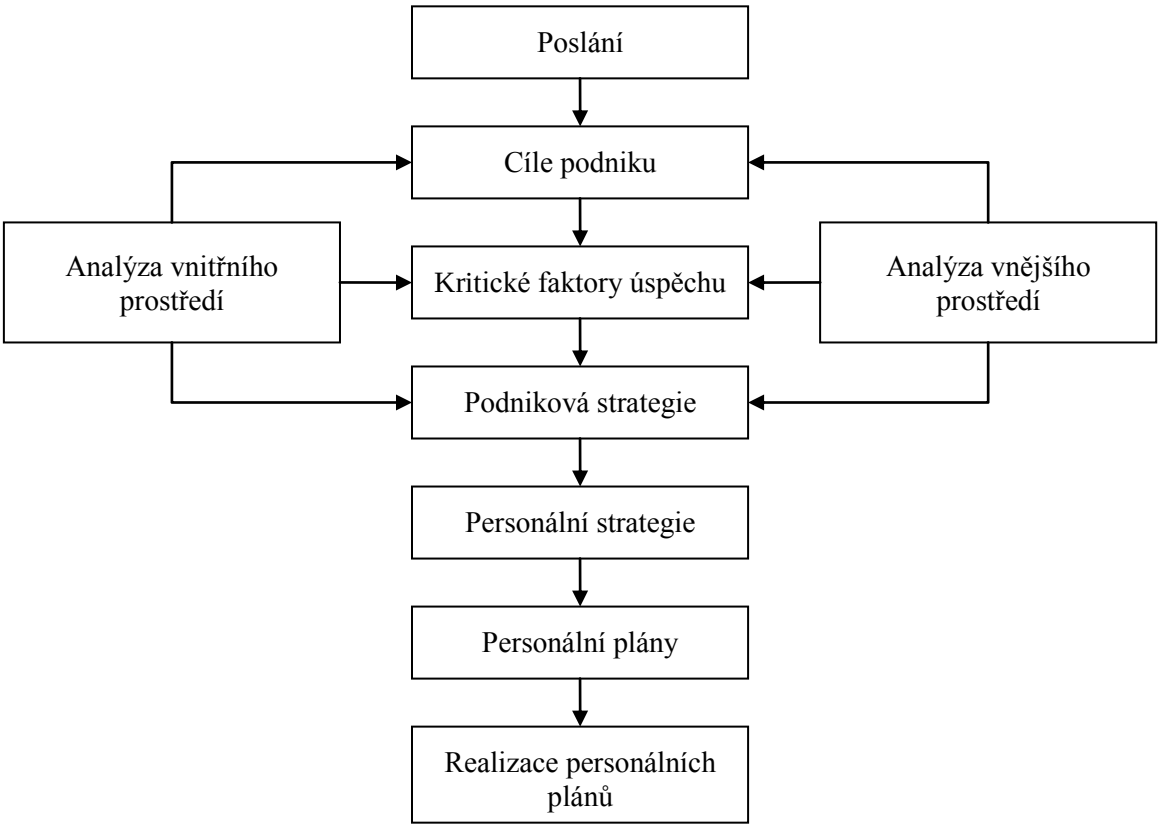
- formování pracovní síly,
- rozvoj pracovníků,
- odměňování pracovníků.
- zaměstnanecké vztahy. [6]

Při vytváření personální strategie lze použít mnoho různých postupů, přičemž samotný proces formulování strategie bývá často stejně důležitý jako obsah schválené strategie. Formulování personální strategie vyžaduje nalézt odpovědi na následující otázky:

- Jakou kvalifikaci a schopnosti bude organizace potřebovat v budoucnu?
- Je úroveň výkonnosti dostatečně vysoká, aby umožnila zvýšení ziskovosti, vyšší produktivitu, lepší kvalitu a zlepšení služeb zákazníkům?
- Vyrovná se struktura, procesy a systémy v organizaci s budoucími úkoly?
- Využívá organizace co nejlépe kvalifikaci a výkonový potenciál zaměstnanců?
- Jsou investice do rozvoje potřebných schopností zaměstnanců dostatečné? [12]

Postup odpovídání na tyto otázky je možné vyjádřit modelem na obrázku č. 2.

Obrázek č. 2: Model personální strategie



Zdroj: LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management: pro kombinovanou formu studia*. 2006. s. 20

Personální politika je souborem relativně stabilních zásad, uplatňovaných metod a nástrojů v personální oblasti. Personální politika určuje pravidla přístupu k řízení lidí v organizaci, způsoby jednání s lidmi a z nich odvození principy jednání vedoucích pracovníků při řešení personálních záležitostí. V podstatě lze říci, že personální politika je koncepcí realizace personální strategie určující pravidla realizace personálních činností. Personální politika musí respektovat podmínky organizace, zohledňovat nejen zájmy organizace, ale i zájmy pracovníků. V personální politice se odráží etika organizace. [4]

Personální politiku tvoří dílčí politiky vztahující se k určitým oblastem personálního řízení a těmi například jsou:

- Politika zaměstnanosti – nároky na pracovníky, zásady získávání a výběru pracovníků.
- Politika rozmísťování pracovníků – pravidla převedení pracovníků na jinou práci, principy obsazování vedoucích pozic, příprava pracovníků pro vedoucí pozice.
- Politika vzdělávání a rozvoje pracovníků – možnosti vzdělávání, trvalý rozvoj dovedností a schopností pracovníků.

- Informační politika – charakter informací, pohyb informací, neformální komunikace, předkládání návrhů a stížností pracovníků.
- Sociální politika – sociální jistoty, zdravotní péče, pojištění, sociální služby poskytované pracovníkům.
- Politika vedení – mezilidské vztahy vycházející z důvěry, spolehlivosti a lidské slušnosti, úsilí o rozvoj pracovníků k optimálnímu výkonu.
- Politika odměňování – principy odměňování, zaměstnanecké výhody, informovanost pracovníků o mzdové politice.
- Politika uvolňování pracovníků – zásady pro odchody a propouštění pracovníků z organizace. [4], [12]

Personální politika by měla vyjadřovat a podporovat hodnoty organizace, které se týkají způsobů jednání s lidmi. Musí být formulována tak, aby podporovala soudržnost, slušnost a spravedlnost v záležitostech týkajících se zaměstnávání a odměňování lidí. [6]

Při formulování personální politiky nebo při její změně je třeba pochopit kulturu organizace a její sdílené hodnoty, dále je nutná analýza existující politiky a analýza vnějších vlivů. Měly by se rovněž vyhodnotit všechny oblasti, kde je zapotřebí nové politiky a zjistit názory manažerů na personální politiku a na to, kde by se měla zlepšit. Dále je třeba zjistit názory nejen zaměstnanců na personální politiku (např. pomocí průzkumu formou ankety), ale i představitelů odborů a připravit návrh politiky. Potom je nutné prokonzultovat, projednat a schválit politiku s managementem a s představiteli odborů. Nakonec je nutné informovat o politice s případnými pokyny k její praktické realizaci, případně toto informování je možné doplnit školením. [21]

1.6 Význam personálního řízení pro dopravní podnik

Personální řízení je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tedy ekonomické úspěšnosti podniku. Zvýšená pozornost personálnímu řízení může vést jednak ke zlepšení samotných hospodářských výsledků, tak i ke zvýšení efektivity a snížení nákladů. [1]

Personální řízení tedy slouží k tomu, aby byl podnik výkonný, a snaží se o to zvyšováním produktivity práce, tj. zlepšováním využití pracovních sil, rozvojem pracovních schopností pracovníků a zlepšováním využití kapitálu, materiálu, energie a informací. [8]

Personální práce má nejen zprostředkovaný, ale i bezprostřední vliv na hospodářské výsledky, např. na velikost zisku podniku. Souvisí to s následující řadou aspektů, kterými jsou:

- Redukce zbytečných výdajů za přesčasovou práci v důsledku zvyšování produktivity práce během normální pracovní doby.
- Úsilí o snižování absence a o zavádění programů snižujících výdaje za neodpracovanou dobu.
- Eliminace ztrátových časů pracovníků pomocí náležitého popisu práce.
- Snižování fluktuace pracovníků a nákladů s tím souvisejících.
- Zvyšování kvalifikace, výkonnosti a profesionality pracovníků, které vede ke zvýšení hodnoty pracovníků pro organizaci a ke zlepšení jejich práce.
- Optimalizace profesní a věkové struktury pracovníků.
- Zavádění a monitorování efektivních programů ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, které snižují počet úrazů a nehod.
- Uplatňování vhodných forem motivace a odměňování pracovníků.
- Zavádění pozitivních hodnot do podnikové kultury.
- Orientace na zlepšování kvality pracovního života. [1], [3]

Důležitou součástí personální práce je i vytváření zdravých mezilidských vztahů v podniku. To všechno se totiž v důsledcích promítá do hospodářských výsledků a postavení organizace. [1]

2 Formy a metody hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností. Hodnocení je stejně důležité pro zaměstnavatele jako pro zaměstnance. Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má zaměstnance, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti organizace. Na druhé straně i každý zaměstnanec potřebuje vědět, jak na něj jeho zaměstnavatel pohlíží a jak je s jeho prací spokojen.

2.1 Problematika hodnocení v organizaci

Hodnocení pracovníka je pro organizaci velmi důležité a do značné míry na něm záleží, jak bude organizace fungovat. Hodnocení by proto mělo být pravidelné a spravedlivé. Pomůže nám zjistit potenciál pracovníka, který je možno plně využít a tím se organizaci podaří zvýšit nejen efektivitu práce, ale následně i zisk organizace.

V činnosti každé organizace patří hodnocení pracovníků mezi významné úkoly personálního managementu. Hodnocení pracovníků proto spočívá především v:

- zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- sdělování zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi,
- hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci. [2]

Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Představuje rovněž velmi účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků. [1]

Význam a funkce hodnocení se projevuje jak ve vztahu k hodnocení pracovníka, tak i v souvislosti s danou organizací. Mezi základní funkce hodnocení lze řadit následující:

- poznávací, tj. možnost průběžného sledování pracovní výkonnosti a jednání jednotlivců z hlediska kvantitativního i kvalitativního,
- srovnávací, tj. jako prostředek pro diferenciaci mezi pracovníky z hlediska hmotných, sociálních a morálních ocenění,
- regulační, tj. možnost operativních změn ve složení kolektivů,

- kauzální, tj. sledování příčin změn v pracovním jednání a jejich posilování (u pozitivních vlivů) nebo zeslabování (u negativních vlivů),
- stimulační, tj. podněcování snahy pracovníků dosáhnout příznivějšího hodnocení,
- výběrová, tj. v rámci koncepce personálního plánování zabezpečit možnost postupu u talentovaných pracovníků. [9], [22]

2.1.1 Cíle a úkoly hodnocení

Cílem hodnocení z hlediska zaměstnavatele je zjistit, jak pracovník zvládá nároky svého pracovního místa a jaká je možnost jeho dalšího využití v organizaci. Dále je to zlepšení motivace pracovníků, vztahů mezi nadřízenými a podřízenými a rovněž zlepšení komunikace a atmosféry v organizaci. V neposlední řadě se jedná o využití výsledků hodnocení k plánování osobního rozvoje, k identifikaci potřeb a plánování vzdělávání, k diferenciaci odměňování, k rozmísťování pracovníků a k řízení kariéry pracovníků. [4]

Z hlediska zaměstnance je cílem hodnocení získat informace o hodnocení své práce, o možnostech svého postupu a osobního rozvoje. Důležitá je i možnost sdělit své představy o svém působení na daném pracovním místě a o svém osobním rozvoji. [4]

Hodnocení pracovníků má řadu úkolů a nelze bez něj efektivně provádět řadu personálních činností. Má především za úkol:

1. Rozpoznat stávající úroveň pracovního výkonu pracovníka.
2. Rozpoznat jak silné, tak i slabé stránky pracovníka.
3. Umožnit pracovníkovi zlepšit jeho výkon.
4. Vytvořit základnu pro odměňování pracovníka podle jeho přispění k dosažení cílů organizace.
5. Motivovat pracovníky.
6. Rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků.
7. Rozpoznat potenciál (rezervy a hranice) pracovního výkonu pracovníka.
8. Vytvořit podklady pro efektivnější přidělování pracovních úkolů pracovníkům.
9. Vytvořit podklady pro plánování následnictví a personálního rozvoje pracovníka.
10. Vytvořit podklady pro rozmísťování pracovníků (povýšení, přeřazení na nižší funkci, převedení na jinou práci apod.).
11. Vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru.
12. Vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů.

13. Vytvořit podklady pro plánovaní pracovníků (plánování potřeby, ale i plánování vnitřních pracovních sil).
14. Vytvořit podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů organizace. [2]

V praxi se výsledků hodnocení pracovníků nejčastěji využívá pro účely odměňování, rozmísťování pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků. V neposlední řadě zejména taky ke zlepšení pracovního výkonu a motivování pracovníků. [1]

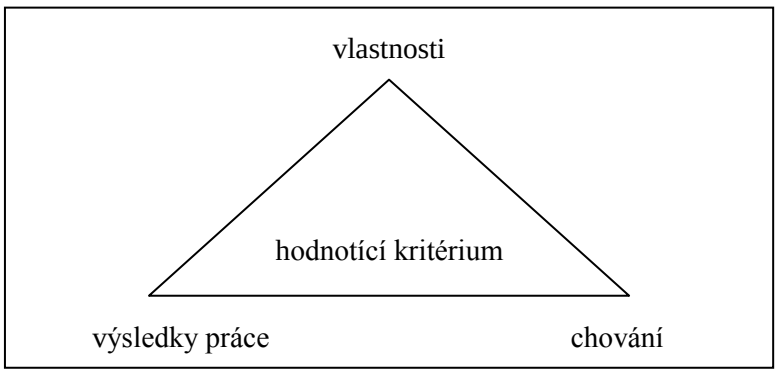
2.1.2 Kritéria hodnocení

Základem úspěšného hodnocení pracovníků je správná volba hodnotících kritérií, která jsou přiměřená dané práci a vztahují se k charakteru daného pracovního místa. Nelze hodnotit například schopnosti, které pracovník má, ale k výkonu své práce je vůbec nepotřebuje.

Kritéria hodnocení pracovníků by měla splňovat následující základní požadavky:

- Kritérium musí měřit, co má být měřeno (validita kritérií).
- Různí hodnotitelé by měli při použití určitého kritéria u konkrétního pracovníka dojít ke stejnému výsledku (objektivita kritérií).
- Jedno kritérium nesmí vycházet z druhého (nezávislost kritérií).
- Kritéria musí odpovídat nárokům pracovní pozice hodnoceného pracovníka (hodnocení musí vycházet z popisu pracovního místa a nároků na pracovníka, případně ze stanovených cílů).
- Kritéria by měla odpovídat specifickým charakteristikám práce (relevantnost kritérií).
- Kritéria musí být srozumitelná a jednoznačná.
- Počet kritérií nemá být příliš velký. [4]

Obrázek č. 3: Hodnotící kritéria



Zdroj: KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010. s. 149, upraveno

Kritéria hodnocení musejí vždy odpovídat účelu hodnocení. V systematickém hodnocení pracovníků, které je zaměřené na hodnocení pracovního výkonu i pracovního chování, se uplatňují výkonová kritéria i kritéria chování. Tato kritéria bývají různě členěna. Například Koubek (2004) uvádí příklady kritérií pracovního výkonu v těchto skupinách:

- Výsledky práce, tj. měřitelná či alespoň relativně snadno klasifikovatelná kritéria: množství práce, kvalita práce, odpadovost/zmetkovitost, úrazovost, množství obsloužených zákazníků, spokojenost zákazníků, množství reklamací.
- Pracovní chování: ochota přijímat úkoly, ochota delegovat úkoly a pravomoci, ochota brát na sebe riziko, ochota se vzdělávat a rozvíjet, úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, ohlašování problémů, hospodárnost, zacházení se zařízením, vedení potřebných záznamů, dodržování pravidel, řádná docházka, podávání návrhů (např. zlepšovacích), kouření, požívání alkoholu či drog na pracovišti.
- Sociální chování: ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, vztah k zákazníkům, chování k nadřízeným/podřízeným, styl vedení lidí.
- Dovednosti, znalosti, potřeby a vlastnosti: znalost práce, dovednosti, fyzická síla, schopnost koordinace činnosti, schopnost týmové práce, schopnost empatie (vcítit se), vzdělání, diplomy a osvědčení, podnikavost, iniciativa, cílevědomost, ctižádostivost, soudnost/rozvážnost, sociální potřeby, samostatnost, analytické schopnosti/myšlení, strategické schopnosti/myšlení, spolehlivost, vytrvalost, přizpůsobivost, pružnost, organizační schopnosti, verbální a komunikační schopnosti, znalost jazyků, loajalita, čestnost, tvořivost, schopnost vést lidi, smysl pro osobní odpovědnost, odolnost vůči zatížení a stresu. [13]

Kritéria výsledků práce umožňují měření, zatímco zbývající kritéria jsou neměřitelná a umožňují tudíž subjektivní přístup k hodnocení. V případě měřitelných kritérií je u hodnocení pracovního výkonu třeba definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a nepřijatelný. Je tedy třeba stanovit normy výkony, a to výslovně i písemně. [1]

Je-li hodnocení zaměřeno na pracovní výkon, je zpravidla podkladem pro odměňování. Jestliže cílem hodnocení je hlavně rozvoj pracovníků a jejich motivace, je hodnocení zaměřeno ve velké míře na pracovní chování a na schopnosti pracovníků. [4]

2.1.3 Proces hodnocení pracovníků

Postup při hodnocení pracovníků je dostatečně propracovaný a má devět fází, které lze rozdělit do tří časových období:

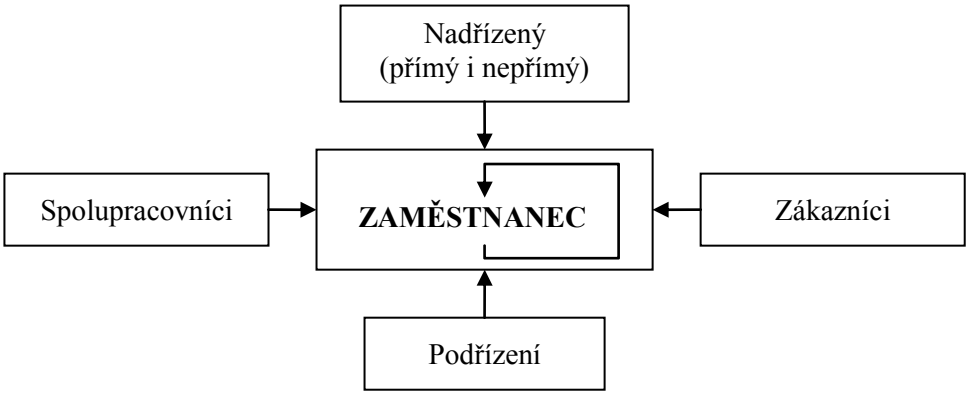
A. Přípravné období má čtyři fáze:
    1. Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení a tvorba formulářů používaných k hodnocení.
    2. Analýza pracovních míst, popřípadě revize existujících popisů a specifikací pracovních míst.
    3. Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a klasifikací pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu.
    4. Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu, především o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu apod.
B. Období získávání informací a podkladů má dvě fáze:
    5. Zjišťování informací o pracovním výkonu, například pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce.
    6. Pořízení dokumentace o pracovním výkonu. Tato fáze je velice důležitá, protože omezuje vznik pozdějších sporů a diskusí. Dokumentace by se měla pořizovat jednotným způsobem a jednotným způsobem by měla být i ukládána.
C. Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu má tři fáze:
    7. Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších sledovaných vlastností pracovníků, které se musí provádět podle standardního postupu.
    8. Rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení a o rozhodnutích vyplývajících z hodnocení. Tato fáze je rozhodující pro zlepšování pracovního výkonu pracovníka.
    9. Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu a zkoumání efektivnosti hodnocení. [2]

2.1.4 Typy hodnocení podle zdroje

Výběr správné osoby, která má provést hodnocení, je přinejmenším stejně tak důležité, jako stanovení odpovídajících kritérií nebo výběr vhodné metody. Z hlediska toho, kdo provádí hodnocení, může mít hodnocení řadu podob. Nejčastěji je však uváděno, že

hodnotitelem může být nadřízený (přímý i nepřímý), podřízení, spolupracovníci a zákazníci, jak je znázorněno na obrázku č. 4.

Obrázek č. 4: Základní typy hodnocení podle zdroje



Zdroj: zpracováno podle KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010.

Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho přímý nadřízený, který poskytuje pracovníkovi průběžnou zpětnou vazbu k jeho výkonu. Výhodou je, že přímý nadřízený zná důvěrně úkoly pracovního místa, práci svého podřízeného i podmínky, za nichž pracuje. Má možnost průběžně pozorovat pracovníka při práci a posuzovat i jeho pracovní výkon. Mezi nevýhody patří nebezpečí subjektivní deformace či nedostatečné autority bezprostředního nadřízeného. [1]

Hodnocení pracovníka může vykonávat rovněž nadřízený bezprostředního nadřízeného (o stupeň vyšší nadřízený), který může fungovat jako ověřovatel a schvalovatel bezprostředního nadřízeného a signalizovat tak, že proces proběhl řádně a byl spravedlivý. Může však taky hodnocení provádět zcela sám. Tento způsob hodnocení je výhodný zejména tehdy, je-li hodnocení východiskem pro povýšení nebo odměňování. Nevýhodou ovšem je nedostatek kontaktu s jednotlivými pracovišti a jednotlivými pracovníky. [1]

Hodnocení podřízeným se používá zřídka a je vhodné pouze tehdy, když podřízení důvěrně znají povahu práce svého nadřízeného. Je spíše zaměřeno na pracovní a sociální chování nadřízeného a výhodou je, že nadřízený tak získá představu o tom, jak jej jeho podřízení vidí. Nevýhodu představuje dosti silná tendence vyřizovat si účty s nadřízeným, zvláště pokud je hodnocení anonymní. Nejedná-li se o hodnocení anonymní, tak se zase objevuje výrazná snaha zalíbit se. [14]

Hodnocení prováděné spolupracovníkem bývá přijatelně spolehlivé, protože spolupracovníci znají povahu práce i pracovníka a jeho výkon. Pro hodnoceného je toto hodnocení přijatelnější díky rovnoprávnějšímu postavení hodnotitele než je tomu v jiných případech. Spolupracovníci jsou však málokdy ochotni se v hodnocení angažovat. [1]

Hodnocení zákazníky se zpravidla používá v případech, kdy se pracovník bezprostředně stýká se zákazníkem nebo kdy lze snadno identifikovat určitý výrobek nebo službu s konkrétním pracovníkem. Jeho nebezpečí spočívá v tom, že nespokojenost zákazníka s výrobkem či službou se transformuje do kritiky pracovního výkonu pracovníka. Další nebezpečí představuje to, že zákazník je k provádění hodnocení častěji stimulován v případě nespokojenosti než spokojenosti. [1]

Hodnocení samotným pracovníkem (sebehodnocení) zvyšuje zapojení pracovníka do procesu hodnocení. Účelem sebehodnocení je zamyšlení se nad svou prací a svým výkonem. Je vhodné jako příprava pracovníka na hodnotící pohovor a obvykle má formu zprávy o výsledcích práce nebo vyplnění hodnotícího formuláře. Mezi nevýhody patří to, že při sebehodnocení pracovníci mají tendenci se reprezentovat v lepším světle a nejsou tak schopni objektivně ohodnotit sami sebe. [14]

Hodnocení pracovníka však mohou provádět i jiné osoby jako například personalista nebo nezávislý externí hodnotitel. Mezi další typy hodnocení lze rovněž řadit týmové hodnocení a Assessment Centre (AC). Hodnocení prováděné pracovníkem personálního útvaru není příliš časté a spíše se používá tehdy, kdy neexistuje jednoznačný přímý vedoucí jako je tomu např. v maticové organizační struktuře. Hodnocení nezávislým externím hodnotitelem (např. psychologem) je použitelné k hodnocení spíše jen některých aspektů pracovního výkonu nebo pracovního či rozvojového potenciálu pracovníka. Týmové hodnocení se používá k překonání úskalí jednostrannosti a subjektivnosti hodnocení. Tým je složen z přímého nadřízeného, spolupracovníků, psychologa, popřípadě dalších osob. Hodnocení pracovníci se účastní jak výběru kritérií hodnocení, tak i členů týmu. AC představuje pokus o minimalizaci lidského faktoru na hodnocení pracovníků a používá se při vyhodnocování rozvojového potenciálu vedoucích pracovníků. Poskytuje komplexnější obraz schopností a pracovního výkonu. Je to poněkud neosobní hodnocení a je proto hodnocenými častěji akceptováno. Tím, že AC posuzuje pracovníka komplexně, je velmi vhodným způsobem hodnocení zejména pro potřeby rozmísťování a vzdělávání vedoucích pracovníků. [1], [14]

2.2 Formy hodnocení

Hodnocení pracovníka je prováděno různou formou. V podstatě je možno rozlišit dvě podoby hodnocení:

- Neformální (průběžné) hodnocení – je průběžné hodnocení pracovníka nadřízeným v průběhu jeho práce. Má příležitostnou povahu a je spíše ovlivněno

okamžitou situací než celkovým výsledkem práce. Jedná se vlastně o součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Zpravidla nebývá zaznamenáno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.

- Formální (systematické) hodnocení – je většinou racionálnější, standardizované a periodické s pravidelným intervalem. Charakterické je pro něj plánovitost a systematičnost. Pořizují se z něj záznamy, které se zařazují do osobních složek pracovníků a slouží pak jako podklady pro další personální práci. Za zvláštní případ formálního hodnocení je považováno tzv. příležitostné hodnocení vyvolané okamžitou potřebou např. zpracování pracovního posudku při rozvázání pracovního poměru. Dochází k němu spíše jen tehdy, když nejsou k dispozici aktuální výsledky běžného periodického hodnocení nebo došlo-li k výrazným změnám ve výkonu pracovníka. [1]

Neformální hodnocení je sice důležitým nástrojem kontroly a usměrňování pracovníků, ale zpravidla nezaručuje jednotný přístup k pracovníkům. Nepoužívá stejná kritéria hodnocení a je velmi často subjektivní. Je rovněž snadno napadnutelné, a proto by personální rozhodnutí měla být raději založena na formálním hodnocení, které do značné míry nedostatky neformálního hodnocení odstraňuje. [2]

Výhody pravidelného formálního hodnocení především spočívají v tom, že:

- poznává a hodnotí pracovníky komplexněji, z hlediska znalostí, dovedností a kvalit potřebných k tomu, aby práce byla dělána dobře,
- lépe rozpoznává, oceňuje a rozvíjí silné stránky pracovníka a na druhou stranu lépe rozpoznává jeho slabé stránky a umožňuje jejich efektivnější odstraňování,
- umožňuje lépe rozpoznat potřebu vzdělávání a rozvojový potenciál pracovníka, jeho vhodnost pro vykonávání náročnější práce,
- umožňuje s předstihem rozpoznat možné stížnosti a disciplinární problémy,
- soustavněji orientuje pozornost pracovníka na výkon a vyvíjí na něj větší tlak,
- lépe přispívá ke zvyšování pracovní morálky v organizaci. [2]

2.3 Metody hodnocení

Existuje mnoho metod hodnocení pracovníků, které navíc ještě mívají řadu variant. Některé z metod zachycují pracovní výkon pouze zčásti, např. se orientují pouze na pracovní výsledky (příkladem je hodnocení na základě plnění norem). Některé zase neumožňují přesnější porovnávání výkonů pracovníků (příkladem je volný popis). Určité metody jsou

vhodné pro hodnocení určitých kategorií pracovníků. U manažerů se jedná o hodnocení podle cílů a u výrobních dělníků se jedná o hodnocení na základě plnění norem. V následujícím textu jsou popsány nejpoužívanější metody. [4]

2.3.1 Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků)

Tato metoda je založena na hodnocení plnění cílů a spíše se používá pro hodnocení vedoucích pracovníků a specialistů, ale stále více se uplatňuje i u ostatních pracovníků. Na stanovování cílů by se měli podílet sami pracovníci. Cíle musejí být přesně definované a termínované. Dále musí být zpracován plán postupu dosažení cílů a vytvořeny podmínky pro to, aby pracovníci mohli plán splnit. Má-li být metoda úspěšná, je zapotřebí, aby cíle byly kvantifikované, měřitelné, dosažitelné, podnětné. Dále by měly být formulovány písemně, jasně, stručně a jednoznačně. Cíle a plán postupu musí sloužit jako podklad pro hodnotící rozhovor. [4]

Cíle je možné definovat v souladu se zásadami SMART :

- S (Specific/stretching) – tedy konkrétní; jasné, jednoznačné, srozumitelné a podnětné.
- M (Measurable) – tedy měřitelné; vyjádřené v pojmech množství, kvality, času a peněz.
- A (Achievable) – tedy dosažitelné; podnětné a náročné, ale splnitelné pro schopného a motivovaného jedince.
- R (Realistic) – tedy realistické; reálně splnitelné z hlediska finančních i lidských zdrojů.
- T (Time-framed) – tedy časově určené; termínované, aby bylo zřejmé, kdy mají být dosaženy. [1], [15]

Přehled o stanovených cílech a jejich plnění lze znázornit následující tabulkou č. 1.

Tabulka č. 1: Přehled stanovení cílů pracovníka a jejich plnění

Stanovený cíl	**Specifikace cíle**	**Splněno**	**Odchylka (abs., v %)**
Počet nově získaných zákazníků			
Množství prodaných výrobků			

Zdroj: KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. 2000. s. 288

Výhoda této metody spočívá v tom, že umožňuje výrazné zapojení pracovníků do stanovování cílů a cest, jak těchto cílů dosáhnout, což je více motivuje ke splnění cílů.

Je spíše univerzální metodou a lze ji použít pro všechny kategorie pracovníků. Mezi nevýhody patří obtížnost stanovení kvantifikovatelných a měřitelných cílů pro vedoucí pracovníky a specialisty. Taky je zapotřebí sledovat, zda pracovníci mají pro splnění cílů potřebné podmínky. [13]

2.3.2 Hodnocení na základě plnění norem

Nejčastěji se používá pro hodnocení výrobních dělníků. Nejdříve jsou pracovníkům stanoveny normy nebo očekávané úrovně výkonu, které jsou pak porovnávány se skutečnými výsledky výkonů pracovníků. Pro stanovení norem se používají metody, které jsou uvedeny v tabulce č. 2.

Tabulka č. 2: Metody stanovování norem pro potřeby hodnocení pracovníků

Metoda	Použití metody
Průměrná výroba pracovní skupiny připadající na jednoho pracovníka	Jestliže úkoly vykonávané všemi jednotlivými pracovníky jsou stejné nebo téměř stejné.
Výkon vybraných pracovníků	Jestli úkoly vykonávané všemi jednotlivými pracovníky jsou v podstatě stejné a bylo by obtížné a časově náročné použít předchozí metody.
Časová studie	Jestliže práce obsahuje opakující se úkoly.
Výběrová metoda, vzorek práce	Jestliže jde o necyklické typy práce, při nichž se vykonává množství různých úkolů a není stanoven přesný postup nebo cyklus.
Názor experta	Jestliže není možné použít některou z předchozích metod.

Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 2004. s. 151

Výhodou metody je to, že výkon je posuzován pomocí vysoce objektivních měřítek. Aby však byla metoda efektivní, je třeba, aby se na stanovení norem podíleli pracovníci a normy byly jimi považovány za spravedlivé a přiměřené. Nevýhodou je to, že neumožňuje porovnávat výkon na pracovních místech s různou náplní práce a nelze ji tedy použít pro všechny kategorie pracovníků. [13]

2.3.3 Volný popis (pracovní posudek)

Metoda je univerzální a zpravidla reprezentuje písemné hodnocení pracovníka. Vyžaduje, aby hodnotitel popsal pracovní výkon hodnoceného podle předem stanoveného seznamu položek hodnocení. Volný popis není příliš efektivní metodou hodnocení, protože klade nároky na úsudek a vyjadřovací schopnosti hodnotitele. Hodnocení různých hodnotitelů a různých hodnocených lze těžko porovnávat. Hodnotitelé taky mají sklon nepřihlížet jen

k současnému výkonu hodnocených, ale spíše k dlouhodobému průměrnému výkonu. Volný popis bývá často ovlivněn i osobním vztahem hodnotitele k hodnocenému. [4], [13]

2.3.4 Hodnocení pomocí stupnice (posuzovací škály)

Jedná se o univerzální a snadno použitelnou metodu, která umožňuje hodnotit jednotlivé aspekty práce zvlášť. Užívá se tří typů posuzovací stupnice:

- Slovní – úroveň výkonu pracovníka je hodnocena buď vhodným přídavným jménem (např. kvalita práce: vynikající, nadprůměrná, průměrná, podprůměrná, špatná), anebo je předložen hodnotiteli k výběru odstupňovaný slovní popis situace (např. u spolupráce: výrazná ochota ke spolupráci, dobrá spolupráce, projevuje málo ochoty ke spolupráci, není ochoten spolupracovat). [4]

Obrázek č. 5: Slovní posuzovací stupnice

Kritérium: kvalita práce	Vynikající	Nadprůměrná	Průměrná	Podprůměrná	Špatná

Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 222

- Číselná – každé kritérium je odstupňováno pomocí číselných hodnot (bodů). Význam kritérií lze vyjádřit různým bodovým rozpětím u jednotlivých kritérií. K souhrnnému hodnocení pracovního výkonu lze použít součet bodů nebo prostého či váženého aritmetického průměru za všechna kritéria. [1]

Obrázek č. 6: Číselná posuzovací stupnice

Kritérium: kvalita práce	1	2	3	4	5
	Nízká				Vysoká

Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 222

- Grafická – hodnocení každého kritéria je vyznačeno na úsečce. Souhrnné hodnocení pak zobrazuje křivka spojující body vyznačené na jednotlivých úsečkách. Z této křivky jsou potom patrné silné a slabé stránky pracovního výkonu pracovníka. [1]

Obrázek č. 7: Grafická posuzovací stupnice

Kritérium: kvalita práce				×	
	Nízká				Vysoká

Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 222

Výhodou této metody je její univerzálnost a jednoduchost. Umožňuje rychle nalézt silné a slabé stránky výkonu pracovníka. Má však i některé nevýhody, kterými jsou např. její náročnost na přípravu formulářů, problém výběru jednotlivých kritérií hodnocení a popis úrovně, v jaké jsou pracovníkem plněny. Někdy rovněž hodnotitelé nejsou schopni interpretovat slovní popis nebo mu porozumět stejně, což může být způsobeno různou zkušeností, vzděláním či osobností hodnotitele. [13]

2.3.5 Hodnocení na základě kritických (klíčových) událostí

Metoda je založena na posouzení kritických (výrazně dobrých, výrazně špatných) výsledků práce pracovníka v určitém sledovaném období. Od hodnotitele se vyžaduje, aby si vedl písemné záznamy o pracovních výkonech i pracovních chování pracovníka. Případy shromážděné za určité období potom tvoří základnu pro vyhodnocení výkonu pracovníka. Výhodou metody je to, že nutí vedoucí pracovníky k průběžnějšímu sledování pracovního výkonu pracovníka a napomáhá tak k odstraňování nedostatků. Hlavní nevýhodou je ale to, že se požaduje, aby si hodnotitel pořizoval záznamy pravidelně. Rovněž pojetí kritického případu je nejasné a může být různě interpretováno, což může vyvolávat napětí a konflikty mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. [1], [13]

Obrázek č. 8: Formulář pro záznam metody kritických událostí

<table>
<tr><td colspan="2">Záznam kritických událostí</td><td colspan="2">Datum pozorování:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Jméno hodnotitele:</td><td colspan="2" rowspan="2">Klasifikace kritické události:
pozitivní – negativní</td></tr>
<tr><td colspan="2">Jméno hodnoceného:</td></tr>
<tr><td>Název kritické události</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>Popis pozorovaného chování</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>Popis důsledků chování
na výsledek práce</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>Vyjádření pozorovaného</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="2">Podpis hodnotitele:</td><td colspan="2">Podpis hodnoceného:</td></tr>
</table>

Zdroj: PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 2008. s. 33

2.3.6 Metody založené na vytváření pořadí hodnocených pracovníků

Metody porovnávají výkon dvou nebo více pracovníků buď podle jednotlivých kritérií výkonu nebo souhrnně. Nejčastěji se používá:

1. Metoda povinného rozdělení – hodnotitel porovnává výkon pracovníků a má za úkol přiřadit určité procento pracovníků vždy určité úrovni pracovního výkonu

tak, aby se křivka rozdělení četností pracovníků podle jejich výkonu co nejvíce podobala křivce normálního rozdělení. Například každý z pracovníků může být hodnotitelem zařazen do jedné z pěti tříd, a to tak, že v jednotlivých třídách od nejlepších do nejhorších musí být například zařazeno toto procento pracovníků (I. – 10 % nejlepších, II. – 20 % dobrých, III. – 40 % průměrných, IV. – 20 % slabších a V. – 10 % nejhorších). [1], [13]

2. Metoda vytváření pořadí – spočívá v tom, že se nejdříve vytvoří pořadí pracovníků podle jejich výkonu a potom se jim podle platného pravidla přidělí klasifikační stupně. Při vytváření pořadí se uplatňují dva přístupy:
   - Střídavé porovnávání – hodnotitel vybírá ze seznamu pracovníků toho nejlepšího a zapíše jej na první místo nového seznamu. Poté vybírá toho nejhoršího a zapíše jej na konec nového seznamu. Ze zbývajících pracovníků opět vybírá toho nejlepšího a nejhoršího a seznam pracovníků podle pořadí výkonu se tak zaplňuje od konců ke středu. [13]
   - Párové porovnávání – hodnotitel má seznam pracovníků a buď na základě určitého kritéria (např. spolupráce) nebo souhrnně porovnává každého pracovníka s každým a určuje toho lepšího. Pracovník s největším počtem bodů je považován za nejlepšího a pracovník s nejmenším počtem bodů za nejhoršího. Tato metoda není vhodná pro velký počet pracovníků. [1]

Obrázek č. 9: Metoda párového porovnání

Kritérium spolupráce	Altera Jiří	Bouchal Jan	Coufalová Marie	Dudová Alžběta	Erbst David	**Body**	**Pořadí**
Altera Jiří	X	1 : 0	1 : 0	1 : 0	0 : 1	3	2.
Bouchal Jan	0 : 1	X	1 : 0	1 : 0	0 : 1	2	3.
Coufalová Marie	0 : 1	0 : 1	X	1 : 0	0 : 1	1	4.
Dudová Alžběta	0 : 1	0 : 1	0 : 1	X	0 : 1	0	5.
Erbst David	1 : 0	1: 0	1 : 0	1 : 0	X	4	1.

Zdroj: PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 2008. s. 32, upraveno

Výhody těchto metod spočívají jak v jednoduchosti, tak nenáročnosti na přípravu. Mohou vytvářet soutěživé prostředí, motivovat pracovníky a zlepšovat výkony uvnitř pracovní skupiny. Nejsou citlivé na takové chyby jako je přílišná shovívavost, přísnost či hodnocení průměrnými hodnotami. Nevýhodou je však to, že jsou dosti subjektivní a mohou vyvolat nesouhlas pracovníků. Neposkytují informaci o absolutní úrovni výkonu, ale jen o výkonu vzhledem k ostatním ve skupině. Jsou tedy nespravedlivé v případě, že všichni

pracovníci ve skupině jsou vynikající. V neposlední řadě rovněž nejsou příliš vhodné pro účely odměňování. [14]

2.3.7 Checklist

Checklist je vlastně dotazník s otázkami vztahujícími se k chování pracovníka a posuzovatel označuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomen či nikoliv (zpravidla označuje buď odpověď ano nebo ne). Formulací může být někdy i značné množství. Odpovědi obvykle vyhodnocuje specialista v personálním útvaru a při vyhodnocování může být jednotlivým formulacím přisuzována různá váha. Příklady otázek checklistu pro různé stránky práce lze vidět na obrázku č. 10. [13]

Obrázek č. 10: Příklady otázek checklistu

Otázka	**Zakroužkujte**	
Oceňuje pracovník práci jiných na veřejnosti?	ANO	NE
Hlásí se dobrovolně na nějakou práci mimo své běžné povinnosti?	ANO	NE
Snaží se neustále vylepšovat své pracovní postupy?	ANO	NE
Snaží se důkladně poznat podstatu problému?	ANO	NE
Vyhledává nové poznatky a odborné informace?	ANO	NE
Má snahu přijímat stále náročnější cíle?	ANO	NE
Umí odlišit důležité od nedůležitého?	ANO	NE
Potřebuje pro práci nadměrné množství instrukcí?	ANO	NE
Umí hospodařit s časem?	ANO	NE
Dodržuje pracovní dobu?	ANO	NE
Je ochoten pomáhat svým spolupracovníkům?	ANO	NE

Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 2004. s. 153

Výhody metody spočívají v tom, že je univerzální a na otázky lze jednoznačně odpovědět ano nebo ne. Umožňuje tak nalézt silné a slabé stránky výkonu pracovníka. Nevýhodou ale je, že vyžaduje důkladnou přípravu a je časově náročná, protože pro každou skupinu pracovních míst vyžaduje jiný formulář se specifickými formulacemi. Proškolení hodnotitelů je obtížnější a bývá často zatížena subjektivismem hodnotitele. [13]

2.3.8 Hodnotící anketa

Je považována za kombinaci hodnotící stupnice a checklistu. Hodnotiteli jsou předkládány podobně jako v checklistu určité formulace týkající se chování hodnoceného. Nestačí však jen uvést, jestli bylo konkrétní chování v práci hodnoceného přítomno či nikoliv, ale hodnotitel musí oklasifikovat, v jaké míře bylo přítomno (např. 1 = vždy, 2 = často,

3 = příležitostně, 4 = zřídka, 5 = nikdy). Metoda je vhodnější spíše ke zjištění názorů na určité aspekty pracovního výkonu než k zjištění objektivních skutečností. Výhodou je, že tato metoda je univerzální a je velmi vhodná jako nástroj hodnocení ze strany podřízených, zákazníků nebo spolupracovníků. Uskutečňuje tak pracovníkovi poznat, jak vidí jeho chování ostatní lidé. Nevýhodou je pak její náročná příprava. Není taky vhodným podkladem pro důležitá personální rozhodnutí. [4], [14]

2.3.9 Metoda BARS

Jedná se o klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování – Behaviorally Anchored Rating Scales. Jde o metodu, která má hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Jde v postatě o určitou variantu hodnotících stupnic či tzv. checklistu. Je zaměřena na přístup k práci, dodržování určitého postupu při práci a účelnost výkonu, tedy na pracovní chování. Vychází z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávaní práce. [1]

Klasifikační stupnici většinou připravují vedoucí pracovníci společně s pracovníky na daných pracovních místech. Stupnice je vytvořena pro každý úkol na pracovním místě, pracovní chování při plnění úkolu je potom zařaditelné do pěti až sedmi obodovaných stupňů (např. 7 – vynikající, 6 – velmi dobré, 5 – dobré, 4 – průměrné, 3 – podprůměrné, 2 – velmi špatné, 1 – nepřijatelné), z nichž každý je doplněn o vzorovou slovní charakteristiku chování sloužící jako vodítko pro hodnotitele. Ten pak stupeň odpovídající nejpřiměřenější formulaci označí. To se následně udělá pro všechny úkoly práce a výsledné hodnocení může být vyjádřeno součtem, kombinací nebo průměrem dosažených bodových hodnot. [1], [6]

Výhodou metody je to, že na přípravné fázi se podílejí sami pracovníci, je to společné dílo a zvyšuje to tak pravděpodobnost, že hodnocení bude pro pracovníky přijatelné. Popisy chování vycházejí ze skutečnosti a ze zkušeností vedoucích i řadových pracovníků. Metoda poskytuje dostatečnou zpětnou vazbu na pracovní výkon pracovníka. Naopak nevýhodou je její náročnost na čas a úsilí ve fázi přípravy, kromě toho je třeba připravit různé formuláře pro různé práce v organizaci. [14]

2.3.10 Assessment Centre/Development Centre

Assessment Centre je diagnosticko-výcvikový program sloužící kromě výběru a vzdělávání pracovníků taky k hodnocení pracovního výkonu a pracovních schopností především vedoucích pracovníků a specialistů. Jedná se o komplexní metodu hodnocení, která se používá k hodnocení jednotlivců i skupin. Využívá soubor metod (např. pozorování, psychologické testy a dotazníky, strukturované rozhovory, zadávání individuálních úkolů

a cílů, hraní rolí aj.) a hodnotí pracovní způsobilost pracovníků pro práci na určitém pracovním místě. Hodnocení probíhá na základě testování a řešení případových studií, při kterých jsou pracovníci posuzováni různými hodnotiteli. Hodnotitelé mohou být z řad interních specialistů (např. přímý nadřízený, spolupracovníci, podřízení aj.) a externích specialistů (např. psycholog, personalista, specialista pro určitou oblast hodnocení aj.). Výsledkem hodnocení je písemná zpráva o přednostech a slabinách pracovníka, návrh na změnu postavení nebo doporučení k tréninku. [15]

Mezi výhody této metody patří její komplexní pohled na pracovníky, posuzování více hodnotiteli a modelování situací podle potřeby. Hlavní nevýhodou je nejen časová náročnost, ale i finanční náročnost. K výběru této metody je proto nutno přistupovat v odůvodněných případech jako je hodnocení manažerů, hodnocení klíčových zaměstnanců nebo hodnocení kandidátů na manažerskou funkci. AC rovněž informuje o momentálním výkonu pracovníka v uměle vytvořených podmínkách a ten nemusí nutně korespondovat s reálným výkonem (např. v podmínkách konkrétního řízení lidí s různými osobnostními charakteristikami a různým chováním). [1], [15]

Obdobnou formou AC je Development Centre (DC) využívající soubor různých diagnostických metod k identifikaci úrovně schopností pracovníků, k posouzení jejich silných a slabých stránek a jejich rozvojového potenciálu. Je však především užíváno za účelem vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců. [1], [4]

2.3.11 Hodnotící rozhovor

Metoda hodnotícího rozhovoru je obvyklou součástí každého hodnocení. Hodnotitelem je bezprostředně nadřízený pracovník a hodnotící rozhovor má podobu standardizovaného nebo polostandardizovaného rozhovoru, tzn. že rozhovor probíhá podle předem stanoveného scénáře (předem jsou definovány otázky nebo okruhy, způsob vedení diskuze, způsob formulací zpětné vazby, závěrů aj.). Hodnotitel i hodnocený se tak můžou na základě tohoto scénáře předem připravit. [15]

Výhodou této metody je, že hodnocený může bezprostředně reagovat na hodnocení a doplnit nebo upřesnit informace. Tato metoda je však pro hodnotitele velmi náročná, protože je potřeba vytvořit příznivou atmosféru a snížit stres a obavy hodnoceného. [6], [15]

2.3.12 Metoda 360° zpětné vazby

V poslední době se velmi často uplatňuje hodnocení pomocí 360° zpětné vazby, kdy pohled na pracovní výkon hodnoceného se získává od bezprostředního nadřízeného, přímých podřízených, spolupracovníků a od interních zákazníků. Do zpětné vazby je možné zapojit

i vnější zákazníky nebo jiné osoby mimo organizaci, s nimiž se pracovník při své práci stýká nebo kteří jeho práci mohou posoudit (např. o stupeň vyšší nadřízený, personalista nebo psycholog). Důležitým doplňkem je rovněž sebehodnocení hodnoceného pracovníka. [13]

Mezi výhody 360° zpětné vazby patří to, že pracovníci získávají ucelený přehled o tom, jak je vnímají jiní lidé a uvědomují si, jaké schopnosti jsou pro jejich práci potřebné. Vyšší a vrcholoví manažeři získávají spolehlivější zpětnou vazbu týkající se jejich pracovního výkonu a uvědomují si tak, v jakých oblastech se musí rozvíjet a zlepšovat. Na druhé straně se mohou vyskytovat i problémy, mezi něž patří například to, že lidé nejsou důkladně proškoleni a nechápou smysl ani proces zpětné vazby nebo neposkytují upřímnou zpětnou vazbu. [13]

3 Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti ČD Cargo, a.s.

Společnost ČD Cargo, a.s. vznikla 1. 12. 2007 vkladem části podniku ČD, a.s. a je největším železničním dopravcem v ČR. Zabývá se jak vnitrostátní nákladní, tak i mezinárodní přepravou široké škály zboží od surovin po výrobky s vysokou přidanou hodnotou, přepravou kontejnerů a mimořádných zásilek. Nabízí taky pronájem železničních vozů, vlečkové a další přepravní služby. Společnost je v rámci organizační struktury rozdělena na centrální a výkonnou úroveň (viz Příloha č. 1). Celkový počet zaměstnanců činí 9 645 (k 31. 3. 2010), z nichž přibližně 830 zaměstnanců je součástí centrální úrovně společnosti a ostatní patří do výkonné úrovně společnosti. [23]

Na základě usnesení Představenstva ČD Cargo, a.s., č. 382/2009 ze dne 8. 7. 2009, byl zaveden ve společnosti s účinností od 9. 7. 2009 systém hodnocení zaměstnanců. Na intranetu společnosti byla rovněž zveřejněna interní norma ORs35-A-2009, která popisuje systém hodnocení zaměstnanců, jeho metodiku a obsahuje příručku pro hodnocení zaměstnanců s praktickými příklady. První hodnotící období probíhalo v termínu od 9. 7. 2009 do 31. 12. 2009 na celé centrální úrovni společnosti a hodnotící rozhovory byly uskutečněny od 4. 1. 2010 do 31. 3. 2010. V rámci výkonné úrovně společnosti je naplánováno hodnotící období v termínu od 1. 1. 2010 do 31. 12. 2010 a hodnotící rozhovory budou realizovány v 1. čtvrtletí roku 2011.

Pro účely hodnocení zaměstnanců ve společnosti ČD Cargo, a.s. se využívají dva nástroje hodnocení – systém hodnocení zaměstnanců a metoda 360° zpětné vazby. Systém hodnocení zaměstnanců je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů a rovněž součástí systému hodnocení výkonu zaměstnanců zaměřující se na rozvoj a zvyšování výkonností lidských zdrojů, zatímco metoda 360° zpětné vazby je pouze doplňkovým nástrojem hodnocení. [24]

3.1 Systém hodnocení ve společnosti ČD Cargo, a.s.

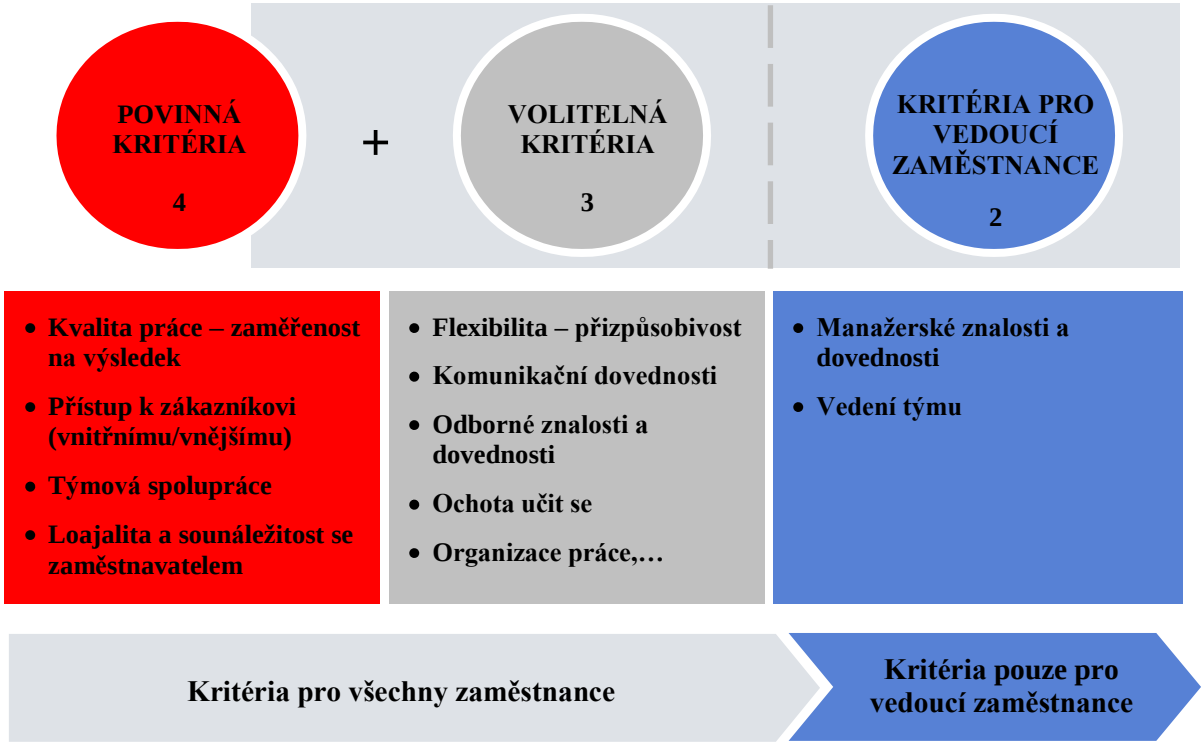
Hodnocení zaměstnanců probíhá 1x ročně zpravidla v 1. čtvrtletí kalendářního roku a je prováděno u všech zaměstnanců na centrální a výkonové úrovni v souladu s organizační strukturou ČD Cargo, a.s. Zaměstnanci jsou podle druhu vykonávaných činností rozděleni pro účely hodnocení do dvou základních skupin: skupina hodnotitelů a skupina hodnocených zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců se provádí podle kritérií pracovního chování a podle pracovních a rozvojových cílů. [24]

3.1.1 *Hodnocení podle kritérií pracovního chování*

Kritéria pracovního chování popisují chování, které umožňuje zaměstnanci podat žádoucí pracovní výkon. Kritéria jsou zaměřena na klíčové oblasti výkonnosti každého zaměstnance, a proto vycházejí z podmínek společnosti ČD Cargo, a.s. a z klíčových charakteristik pracovní náplně a jejich nároků na zaměstnance.

Hodnocení zaměstnanců je realizováno pomocí povinných kritérií a volitelných kritérií. Povinná kritéria jsou závazná pro všechny hodnocené a volitelná jsou aplikována v souladu se specifickými podmínkami jednotlivých pracovišť a pracovních míst. Přehled hodnotících kritérií je znázorněn na obrázku č. 11. [24]

Obrázek č. 11: Hodnotící kritéria pro zaměstnance společnosti ČD Cargo, a.s.



Zdroj: *Systém hodnocení zaměstnanců*. 2009. Interní materiál ČD Cargo, a.s., upraveno

a) Povinná kritéria

Všichni zaměstnanci jsou hodnoceni těmito povinnými kritérii pracovního chování:

Kvalita práce – zaměřenost na výsledek:

- podává spolehlivý výkon,
- vytyčuje si náročné, ale realistické cíle,
- hledá nejlepší metody, formy a prostředky k dosažení požadovaného výsledku,
- neporušuje a neobchází právní předpisy,

- soustřeďuje se na dosažení kvalitních výsledků,
- hledá nová řešení, přidává hodnotu,
- zvažuje rizika a přijímá preventivní opatření,
- je otevřený ke změně,
- je ochoten se rozvíjet,
- má aktivní přístup k pracovním činnostem,
- vyvíjí iniciativu vedoucí k odstranění nepřiměřených nebo nadbytečných procesů,
- vytváří prostředí podporující vznik nových nápadů a změn.

Přístup k zákazníkovi (vnitřnímu/vnějšímu):

- získává všechny informace nutné k pochopení potřeby zákazníků,
- má schopnost stanovovat priority služeb poskytovaných zákazníkům,
- snaží se o poznání potřeb zákazníka,
- rychle reaguje na potřeby zákazníků,
- plní termíny a poskytuje kvalitní služby,
- vytváří přátelské a příjemné prostředí pro zákazníky,
- buduje vztah k zákazníkovi na důvěře a respektu,
- zavádí iniciativně změny vedoucí ke zlepšení spokojenosti zákazníka.

Týmová spolupráce:

- vzájemně spolupracuje pro dosažení společných cílů,
- podporuje spolupráci jako preferovaný pracovní styl,
- má zájem o práci druhých a snaží se jim pomáhat,
- bere v úvahu nápady a stanoviska druhých,
- sdílí s ostatními znalosti, informace a proces učení,
- neprosazuje individuální potřeby na úkor dosažení cíle,
- vytváří příznivou atmosféru na pracovišti.

Loajalita a sounáležitost se zaměstnavatelem:

- postupuje v souladu s právním řádem a vnitřními předpisy ČD Cargo, a.s.,
- dodržuje etický kodex,
- reprezentuje společnost na veřejnosti a pěstuje její dobré jméno,
- nesděluje informace z pracoviště,
- bere za sebe odpovědnost za vlastní chyby. [24]

Vedoucí zaměstnanci jsou dále hodnocení následujícími povinnými kritérii:

Manažerské znalosti a dovednosti:

- zadává úkoly a kontroluje jejich plnění,
- poskytuje zaměstnancům účinné a pravidelné zpětné vazby na jejich výkon,
- oceňuje dobré výsledky,
- všímá si nedostatků a vyžaduje nápravy,
- má dobré vyjednávací schopnosti,
- má systémové a strategické myšlení,
- pracuje s plánem vzdělávání a osobním rozvojem,
- realizuje systém odměňování.

Vedení týmu:

- přejímá odpovědnosti za výkon týmu,
- má schopnost sestavit efektivní tým,
- dává najevo aktivní iniciativu a energičnost,
- poskytuje zpětnou vazbu týmu,
- dokáže lidi v týmu spojovat, motivovat a získat je pro věc,
- dokáže si získat respekt,
- vnímá sociální situaci členů týmů. [24]

b) Volitelná kritéria

Pro kvalitní stanovení a následně posouzení pracovní výkonnosti je možno použít i volitelná kritéria. Každý hodnocený zaměstnance může být tak dále hodnocen maximálně ve třech volitelných kritériích. Tato volitelná kritéria je možné v následujícím hodnotícím období změnit podle aktuálních nároků na výkonnost v dané pracovní funkci, avšak o změně musí být zaměstnanci předem informováni. Seznam volitelných kritérií je následující:

Flexibilita – přizpůsobivost:

- reaguje na změny,
- snaží se porozumět novým podmínkám,
- má schopnost přizpůsobit se novým podmínkám,
- má schopnost a ochotu zastupovat v rámci pracoviště,
- je schopen používat množství operací a postupů.

Komunikační dovednosti:

- má srozumitelný písemný a ústní projev,
- uplatňuje zpětnou vazbu,

- aktivně naslouchá,
- má dovednost jednání v náročných komunikačních situacích,
- má argumentační dovednosti,
- vhodně uplatňuje neverbální komunikace,
- zajímá se o názory druhých, podporuje dialog.

Odborné znalosti a dovednosti:

- plní kvalifikační předpoklady a požadavky podle zákona a vnitřních předpisů,
- má přehled o základních provozních podmínkách,
- zvládá základní vědomosti v oboru, včetně závazných předpisů a norem,
- má odpovídající znalost cizích jazyků vzhledem k vykonávané funkci.

Ochota učit se:

- pečuje o vlastní odborný růst,
- má pozitivní reakce na možnost zúčastnit se kurzů a dalších forem vzdělávání,
- má schopnost učit se z chyb, nedělat dvakrát stejnou chybu.

Organizace práce:

- má schopnost určit si priority na základě důležitosti a časové naléhavosti,
- má schopnost rozdělit činnosti od vzájemně závislých složek,
- má schopnost plánovat jednotlivé činnosti tak, aby docházelo k minimálním časovým ztrátám.

Plnění pracovních úkolů:

- využívá pracovní dobu,
- třídí a plní úkoly podle priorit,
- má pracovní nasazení,
- věnuje čas a energii vyzkoušení nových nápadů.

Pracovní povinnosti:

- dodržuje předpisy a vnitřní normy,
- dodržuje pracovní postupy,
- dodržuje pracovní dobu (příchod, odchod, dodržování přestávek atd.).

Práce s informacemi:

- podává relevantní informace včas, v příslušném rozsahu a informace nezadržuje,
- využívá různých zdrojů informací pro stanovení cílů a při řešení problémů,
- má schopnost tvorby vhodně strukturované a jasně formulované dokumentace.

Prezentační dovednosti:

- používá přesvědčivé a věcné argumenty,
- doplňuje prezentace vhodnými didaktickými pomůckami (grafy, modely),
- má srozumitelný projev, příjemné a vstřícné vystupování.

Psychická odolnost:

- zvládá náročné pracovní a krizové situace,
- má schopnost překonávat únavu,
- pečuje o zaměstnance, o vlastní zdraví a zdraví spolupracovníků.

Rozhodování:

- má schopnost rychle a správně vyhodnotit situaci,
- má schopnost činit včasná, účinná, efektivní a srozumitelná rozhodnutí,
- má schopnost nést riziko za svá rozhodnutí.

Rozvoj podřízených spolupracovníků:

- stanovuje podřízeným reálné cíle,
- poskytuje zaměstnancům prostor pro samostatnost, odpovědnost a odborný růst,
- zajišťuje zaměstnancům vhodnou podporu.

Řešení problémů:

- má schopnost identifikovat problémy a porozumět jim,
- má schopnost nacházet řešení problémů,
- má schopnost řešit problémy a poučuje se z předešlých chyb.

Samostatnost:

- má schopnost samostatně řešit pracovní úkoly,
- minimální potřeba kontroly zaměstnance,
- při práci zaměstnance nevyžaduje trvalou pomoc.

Schopnost vést (Leadership):

- stanovuje směr a jasně definuje očekávání,
- má schopnost vést spolupracovníky k dosahování stanovených cílů,
- motivuje k aktivitě za účelem dosažení cíle,
- má individuální přístup.

Spolehlivost:

- zaručuje určitou míru jistoty, s jakou lze očekávat správné a včasné plnění úkolu,

- včas upozorňuje na problém či riziko včetně návrhu řešení,
- má schopnost hlásit se včas a v plném rozsahu k vlastním chybám,
- má schopnost odpovídat za svá rozhodnutí.

Tvořivost:

- vytváří prostředí podporující vznik nových nápadů a změn,
- má schopnost vnášet nové prvky do rutinních činností,
- má schopnost řešit problémy novým způsobem,
- má schopnost realizovat nové nápady.

Vstřícnost:

- projevuje určitou míru snahy vyhovět oprávněným požadavkům,
- je aktivní nad rámec povinné pracovní činnosti,
- má osobní nasazení,
- má schopnost pochopit potřeby klientů a zaměstnanců. [24]

Jednotlivá kritéria pracovního chování jsou hodnocena podle následující pětistupňové hodnotící škály, která je uvedena v tabulce č. 3.

Tabulka č. 3: Hodnotící škála

A+	**Nadstandardní úroveň** • Ve většině projevů převyšuje požadavky odpovídajícího chování. • Není potřeba formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení v rámci zastávané pracovní pozice.
A	**Standardní úroveň** • Pracovní chování zcela (přesně) odpovídá všem požadavkům na zastávanou pracovní pozici. • Lze formulovat dílčí rozvoj. • Rozvoj lze zaměřit na posilování silných stránek.
B	**Vyhovující úroveň** • S dílčími výhradami odpovídá nárokům na požadované projevy pracovního chování v daném kritériu. • Lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. • Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a potlačení slabých stránek.
C	**Podprůměrná úroveň** • V rozhodujících projevech chování lze konstatovat zásadní rozpor s některými body požadovaného chování. • Povinnost formulovat cílený rozvoj, jehož cílem je potlačení slabých stránek.
D	**Nedostatečná úroveň** • Lze konstatovat zásadní rozpory ve většině bodů pracovního chování v daném kritériu. • Povinnost formulovat rozvoj od základu.

Zdroj: *Systém hodnocení zaměstnanců*. 2009. Interní materiál ČD Cargo, a.s.

3.1.2 Hodnocení pomocí cílů

Pro stanovení nároků na další sledované období je nutno stanovit minimálně jeden cíl. Cíle mají podobu pracovních cílů vycházejících z požadavků jednotky organizační struktury a rozvojových cílů stanovených na základě hodnocení v rámci jednotlivých kritérií pracovního chování. Cíle by měly být stanoveny tak, aby vedly ke zlepšení současného stavu. Při stanovení cíle je třeba nejprve definovat vyhodnocovací parametry pro daný cíl. Hodnocený i hodnotitel tak jednoznačně pojmenují, co znamená úspěšně splněný cíl. K tomu je zapotřebí použít metodu SMART:

- S (Specific) – specifický; konkrétní, je nutno ho popsat v měřitelných veličinách nebo požadovaných projevech chování,
- M (Measurable) – měřitelný; v množství, kvalitě a čase,
- A (Agreed) – akceptovatelný; podřízený s ním musí souhlasit,
- R (Realistic) – reálný; cíl musí být náročný, ale do daného termínu splnitelný,
- T (Trackable) – termínovaný; splnění cíle musí být termínováno. [24]

Dále je nutno dohodnout opatření, která povedou ke splnění daného cíle. Průběžné plnění cílů sleduje přímý nadřízený hodnoceného a k termínu splnění cíle jej s hodnoceným vyhodnocuje. Na konci hodnoceného období se v průběhu hodnotícího rozhovoru provede shrnutí, popřípadě se zhodnotí cíle a zda se jejich termín ztotožňuje s hodnoceným obdobím. Hodnocení cílů se provádí pomocí procentuálního vyjádření. Podle potřeby může hodnotitel doplnit toto hodnocení navíc i písemným komentářem. [24]

Z provedeného hodnocení kritérií pracovního chování a hodnocení pomocí cílů vychází souhrnné hodnocení, ve kterém jsou stručně popsány zásadní silné stránky hodnoceného a pojmenovány klíčové oblasti ke zlepšení. Další část hodnocení se zabývá rozvojem kariéry hodnoceného. Hodnotitel si ověřuje, zda hodnocenému vyhovuje daná pracovní pozice nebo má hodnocený zájem o změnu na jinou pracovní pozici. Následuje zaměření se na stanovování cílů pro další období, kdy hodnotitel s hodnoceným definují cíle na další hodnoceného období. [24]

3.1.3 Podpůrné nástroje využitelné při hodnocení

Mezi základní a často používané nástroje při hodnocení zaměstnance ve společnosti ČD Cargo, a.s. patří již zmíněná metoda SMART a metoda klíčové události. Metoda klíčové události je zaměřena na sledování pracovního chování hodnoceného zaměstnance a spočívá v pravidelném zaznamenávání jedné pozitivní a jedné negativní události během sledovaného období (interval bývá zpravidla 14 dní až 1 měsíc). Každé události přisuzuje hodnotitel

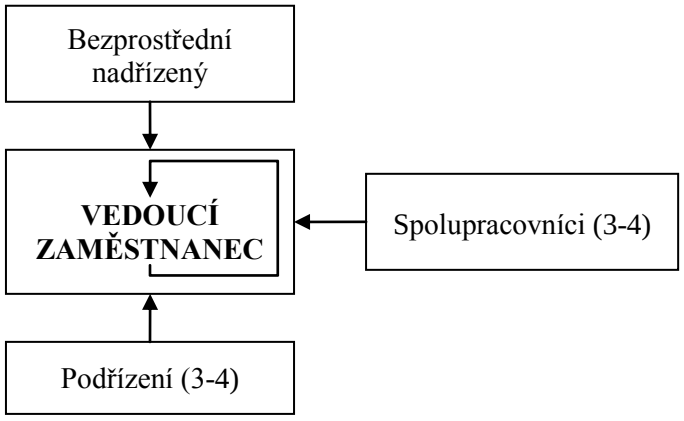
v momentě zápisu určitou váhu. Formuláře pro průběžný sběr dat pro hodnocení zaměstnanců jsou uvedeny v Příloze č. 2. [24]

Tato metoda je velmi výhodná z hlediska malé časové a administrativní náročnosti. Umožňuje rovněž uvědomit si, jestli některé události se neopakují, ať jde o pozitivní nebo negativní události. Největší výhodou této metody je to, že spojuje neformální hodnocení s formálním, protože je orientována na konkrétní situace a vede hodnotitele k tomu, aby v dané situaci reagoval a poskytl tak zpětnou vazbu zaměstnanci na místě. [24]

3.2 Metoda 360° zpětné vazby

Tato metoda je založena na vícenásobném hodnocení, kdy výsledkem je informace, tedy zpětná vazba hodnocenému o tom, jak jiní vidí jeho chování a jak ho hodnotí. Jedná se o informace od celého okruhu lidí, s nimiž hodnocený přichází v práci do styku. Kromě toho hodnocený hodnotí i sám sebe. Hodnocení metodou 360° zpětné vazby v kontextu se společností ČD Cargo, a.s. je znázorněno na obrázku č. 12. [24]

Obrázek č. 12: Hodnocení metodou 360° zpětné vazby ve společnosti ČD Cargo, a.s.



Zdroj: autorka

Metoda 360° zpětné vazby především doplňuje nastavený systém hodnocení a realizace této metody je především v zájmu hodnoceného. Opakovaným hodnocením po uplynutí určitého času je možné získat poměrně přesný obraz pokroku, který zaznamenal hodnocený zaměstnanec. Doporučená doba pro opakování hodnocení je 1 rok. První hodnocení je vhodné provést až po ročním setrvání na pracovní pozici. [24]

V roli hodnocených jsou vedoucí zaměstnanci od úrovně ředitelů výše, ve výjimečných případech mohou být hodnoceni i odborní poradci a vedoucí oddělení. Hodnotitelé jsou vybíráni na základě požadavku, aby dobře znali práci hodnoceného a byli s ním pravidelně v pracovním kontaktu. Mezi hodnotiteli jsou ti spolupracovníci, kteří ho dovedou v různých situacích nejlépe ohodnotit. Výběr hodnotitelů provádí odbor lidských

zdrojů po dohodě s nadřízeným hodnoceného. Hodnotitelé zůstávají v anonymitě, tzn. že hodnocený neví, kým je hodnocen (výjimkou je nadřízený hodnoceného). [24]

Externí dodavatel zajišťuje přístup pro hodnotitele do systému v prostředí internetu (server mimo ČR), ve kterém hodnotitelé vyplňují elektronický dotazník. Výhodou tohoto způsobu je jednoduchost z hlediska administrace i zpracování dat, flexibilita systému a omezení chybovosti způsobené lidským faktorem (např. systém nedovolí hodnotiteli ukončit hodnocení, dokud neodpoví na všechny otázky). [24]

Po zpracování individuálních hodnocení je výsledek předán hodnocenému zaměstnanci v podobě individuální výstupní zprávy. Další výtisk individuální zprávy je určen pro nadřízeného a pověřeného zaměstnance odboru lidských zdrojů. Zpráva je přehledně strukturovaná podle jednotlivých kategoriích hodnotitelů. Je doplněna barevnými grafy a tabulkami s popisem výsledků. Obsahuje popis dovedností vedoucího zaměstnance v 8 manažerských oblastech (komunikace, vůdčí schopnosti, adaptabilita, vztahy, zvládání úkolů, produktivita, rozvoj druhých a osobní rozvoj) a 18 dovednostech. Hodnocený a nadřízený vyberou nezávisle na sobě 6 skupin dovedností, které pokládají za nejdůležitější a klíčové pro vykonávání dané pracovní pozice. Tyto skupiny dovedností jsou porovnávány ve zprávě a rozdíly mezi nimi identifikovány jako speciální oblasti vhodné k rozvoji. Porozumět individuální zprávě pomáhá hodnocenému kouč, který dále pomáhá hodnocenému stanovit si Akční plán (viz Příloha č. 3) a Plán osobního rozvoje (viz Příloha č. 4). [24]

3.2.1 Průběh hodnocení

Každému hodnocenému je sestaven tzv. tým hodnotitelů, kteří poskytnou hodnocenému zpětnou vazbu. Členy týmu jsou jeho bezprostřední nadřízený, 3-4 podřízených a 3-4 spolupracovníků na stejné úrovni. Součástí hodnocení je i sebehodnocení prováděné hodnoceným. [24]

Před začátkem hodnocení obdrží hodnotitelé informaci o hodnocení. Všichni členové týmu hodnotitelů i hodnocený obdrží elektronickou informaci o zařazení do hodnocení a pozvánku s instrukcemi k vyplnění. Současně je uveden termín začátku a konce hodnocení. Tým hodnotitelů včetně hodnoceného vyplní anonymně elektronický dotazník, ve kterém ohodnotí pracovní chování hodnoceného. Škála hodnocení obsahuje šest variant odpovědí (1 = nikdy, 2 = zřídka, 3 = občas, 4 = obvykle, 5 = vždy a 0 = nevím/nevztahuje se). Je možné připojit i vlastní komentář. Potřebný čas na vyplnění dotazníku je přibližně 20-30 minut. [24]

Po vyplnění dotazníku hodnotiteli, systém zpracuje vyplněné dotazníky do výstupní zprávy, kterou obdrží hodnocený i jeho nadřízený. Zpráva je poté interpretována koučem

(externím dodavatelem). Výstupem z koučování je tzv. Plán osobního rozvoje a Akční plán obsahující doporučení pro následujících 12 měsíců. S výstupem hodnocení seznámí hodnocený svého nadřízeného. [24]

3.3 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je klíčovou etapou hodnocení za hodnocené období a jeho cílem je vyhodnocení pracovní výkonnosti hodnoceného a stanovení nároků na budoucí výkon a rozvoj hodnoceného. Hodnotící rozhovor má několik povinných kroků, které na sebe bezprostředně navazují:

1. Úvod rozhovoru – v této částí rozhovoru jde o příjemné uvítání, opětovné vysvětlení účelu rozhovoru, nastolení klidné a ničím nerušené atmosféry.
2. Sebehodnocení pomocí kritérií pracovního chování – hodnocený zná hodnotící kritéria, zná jejich obsah a ví, jakým způsobem bude hodnocen. Má představu o tom, jaká je jeho pracovní výkonnost v hodnoceném období a kde jsou jeho silné stránky a kde jsou dílčí rezervy.
3. Diskuse o plnění kritérií pracovního chování – hodnotitel potvrzuje, konkretizuje, doplňuje, popřípadě upravuje pohled hodnoceného na jeho pracovní výkonnost pomocí stanovených kritérií. Je nutno postupovat od pozitivních aspektů k oblastem ke zlepšení. Celkovou pracovní úspěšnost je nutno označit na dané škále. Podle potřeby je vytvářena dohoda o nových volitelných kritériích. Zlepšení či nové nároky vyžadující zlepšení mohou sloužit ke stanovení nových rozvojových cílů.
4. Hodnocení pomocí cílů – hodnocený referuje, jak se mu dařilo plnit stanovené cíle v hodnoceném období, jak mu vyhovovala podpora k jejich naplňování a s čím byl spokojen a co si představoval jinak.
5. Diskuse o plnění cílů hodnoceného – hodnotitel potvrzuje, konkretizuje, doplňuje, popřípadě upravuje pohled hodnoceného na naplnění stanovených cílů. Zaznamenává hodnocení do formuláře. Každý cíl představuje nějakou přidanou hodnotu a není z okruhu plnění běžných pracovních povinností.
6. Souhrnné hodnocení – hodnotitel společně s hodnoceným identifikuje silné stránky potenciálu hodnoceného a stanovuje oblasti pro zlepšení.
7. Stanovení cílů hodnoceného na další hodnocené období – pracovní cíle vycházejí z požadavků vedoucího zaměstnance jednotky organizační struktury, jehož je hodnocený zaměstnancem. Rozvojové cíle jsou postupně tvořeny na základě

požadavků vycházejících z hodnocení kritérií pracovního chování a jsou popřípadě doplněny dalšími potřebami. Cíle je nutno vytvořit pomocí metody SMART (cíl má být specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný a termínovaný), což znamená, že každý cíl musí obsahovat jasná vyhodnocovací kritéria, včetně termínu splnění a opatření, která umožní naplnění cíle.

8. Návrh na možnosti pracovního uplatnění hodnoceného – hodnocený se vyjadřuje, zda mu vyhovuje současná pracovní pozice, jaké jsou jeho představy v kariérové oblasti, konkretizuje názor na svoji budoucí pracovní výkonnost a na možnosti či případné změny ve své pracovní kariéře. Hodnotitel vyjadřuje názor na potenciál hodnoceného.
9. Možnost hodnoceného vyjádřit náměty pro zaměstnavatele – v tomto bodě je možné vyjádřit náměty, názory, doporučení hodnoceného směrem k zaměstnavateli. Tyto náměty se týkají především zkvalitnění výkonnosti hodnoceného.
10. Závěr – shrnutí celého rozhovoru, vyplnění formuláře a podpis. [24]

3.3.1 Hodnotící formulář

Pro potřeby společnosti ČD Cargo, a.s. je rozlišován formulář pro vedoucí zaměstnance (VZ) a pro ostatní zaměstnance (OZ). Vedoucí zaměstnanci jsou ti zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomuto účelu závazné pokyny. Za vedoucí zaměstnance jsou považováni: generální ředitel, výkonný ředitel, obchodní, provozní a finanční ředitel a jejich zástupci, ředitelé odborů a jejich zástupci, vedoucí oddělení, vedoucí skupin, ředitelé provozních jednotek, ředitelé středisek oprav kolejových vozidel, vedoucí provozního pracoviště a vedoucí kolejových vozidel. Ostatní zaměstnanci jsou ti zaměstnanci, kteří nejsou považováni za vedoucí zaměstnance.

Hodnotící formulář, který slouží k hodnocení zaměstnance, lze rozdělit do následujících 6 částí:

A. Hodnocení podle kritérií pracovního chování – je zde provedeno vyhodnocení povinných i volitelných kritérií pro dané hodnotící období. Lze rovněž stanovit volitelná kritéria na další hodnocené období, kdy maximální počet volitelných kritérií jsou 3.

B. Hodnocení cílů z minulého období – cíle nemají charakter běžných úkolů vyplývajících z popisu práce hodnoceného zaměstnance, ale jde o vytvoření nových pracovních hodnot či získání nových způsobilostí. Cíle jsou popsány na základě metody SMART. Splnění cíle je vyhodnocováno k termínu splnění daného cíle a je zaznamenáno do formuláře. Vyhodnocení se provádí pomocí procentuálního vyjádření a podle potřeby i písemným komentářem.
C. Souhrnné hodnocení – v souhrnném hodnocení jsou stručně popsány zásadní silné stránky hodnoceného zaměstnance a jsou vymezeny klíčové oblasti ke zlepšení.
D. Rozvoj kariéry – v této části formuláře je ověřováno, zda současná pracovní pozice hodnocenému zaměstnanci vyhovuje a pokud ano, tak je to označeno v příslušné kolonce. Má-li hodnocený zájem o změnu, je nutno zjistit konkrétně o jakou změnu se jedná (zda jde o přechod na pracovní pozici na stejné pracovní úrovni nebo postup na „vyšší“ pracovní pozici). Je zde i prostor pro vyjádření hodnotitele k dané problematice.
E. Stanovení cílů na další hodnocené období – jsou zde stanoveny cíle na další hodnocené období na základě nejen hodnotitele, ale i hodnoceného zaměstnance. Cíle mohou být směřovány jak do oblasti pracovní, tak do oblasti rozvoje hodnoceného. Je nutno postupovat při určování cílů podle metody SMART a věnovat pozornost opatřením, která zabezpečí, že hodnocený je schopen daný cíl splnit.
F. Vyjádření hodnoceného – hodnocený má zde možnost se vyjádřit k průběhu hodnotícího rozhovoru (zda souhlasí s jeho průběhem nebo měl na některé situace jiný názor). V závěru je dán taky prostor k vyjádření námětů směrem k zaměstnavateli. Tyto návrhy by měly umožňovat především zlepšení výkonnosti hodnoceného zaměstnance. [24]

Formulář hodnotícího rozhovoru je vyhotoven ve 3 výtiscích (1 originál + 2 kopie). Originál si nechává nadřízený (tedy hodnotitel), jedna kopie formuláře je předána hodnocenému a druhá kopie je zaslána odboru lidských zdrojů. [24]

Osobní údaje uvedené ve vyplněných formulářích jsou chráněny ve smyslu zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Vyplněné formuláře nejsou volně přístupné, může do nich nahlížet pouze hodnotitel, hodnocený a příslušný zaměstnance odboru lidských zdrojů. [24]

4 Marketingový výzkum a jeho vyhodnocení

V současné době je pro organizaci k získání konkurenční výhody nezbytné, aby se zaměřila na marketingový výzkum, který ji poskytne potřebné informace pro tvorbu marketingových strategií. Marketingový výzkum je tedy důležitým podkladem pro činnost a další rozvoj organizace. Díky němu lze získat potřebné informace a podklady pro další rozhodování.

4.1 Podstata marketingového výzkumu

Marketingový výzkum je chápán jako soubor činností sloužící ke zkoumání vnitřních a vnějších podmínek podniku, rozvoje podnikání a podnikového řízení. Zahrnuje všechny aktivity týkající se sběru a vyhodnocení informací pro marketingové rozhodování. Marketingový výzkum je součástí plánování podniku a zaměřuje se na problémy jak perspektivní, tak i krátkodobé. [16]

K perspektivním problémům patří například výzkum podmínek pro budoucí investiční záměry, motivační a propagační výzkum, výzkum a vývoj nových výrobků, odhad budoucí cenové politiky, vývoj image výrobku, vývoj servisních a poradenských činností. Ke krátkodobým problémům lze řadit například operativní průzkum trhu pro běžnou činnost, motivační a propagační výzkum pro dílčí úpravy výrobků, průzkum cen pro operativní cenovou politiku. [16]

Podle Zbořila (1994) lze definovat marketingový výzkum takto: *„Marketingový výzkum spočívá ve specifikaci, shromažďování, analýze a interpretaci informací, které umožňují /1/ porozumět trhu, na kterém firma podniká nebo na kterém hodlá podnikat, /2/ identifikovat problémy spojené s podnikáním na tomto trhu, a identifikovat příležitosti, které se na něm pro podnikání vyskytují nebo mohou vyskytnout, /3/ formulovat směry marketingové činnosti a /4/ hodnotit její výsledky.“* [17, s. 7]

V odborné literatuře i v praxi se často ztotožňují pojmy marketingový výzkum, výzkum trhu a výzkum odbytu. Avšak je nutno rozlišovat pojmy průzkum a výzkum. Výzkum je chápán jako hlubší a dlouhodobější zkoumání a hodnocení jevů, působících faktorů a vazeb na trhu. Zahrnuje přípravu a formování hypotéz, šetření v terénu, třídění získaných údajů, jejich ověřování, analýzu zpracování, hodnocení a interpretací výsledků. Zatímco průzkum je spíše chápán jako krátkodobější zjišťování aktuálního stavu, změn a trendů. Průzkum je tedy z časového hlediska kratší, zdaleka nezachází do takové hloubky a je součástí marketingového výzkumu. [16], [18]

Marketingový výzkum se uplatňuje v řadě různých aplikací. K nejčastějším formám aplikace marketingového výzkumu patří:

- Výzkum trhu – zabývá se zkoumáním rozsahu, umístění a charakteristik trhu, analýzou trhu a prognózováním vývoje na trhu.
- Výrobkový výzkum – zaměřuje se na otázky spotřebitelské akceptace existujících nebo nových výrobků a na specifikaci charakteristik výrobků, kterými by se měly vyznačovat z hlediska potřeb a požadavků spotřebitelů, popřípadě na hodnocení konkurenčních výrobků.
- Výzkum propagace – zaměřuje se jednak na výběr nejvhodnějších propagačních médií a zvláště pak na hodnocení a měření účinnosti propagace. [17]

Předmětem marketingového výzkumu může být i **výzkum marketingových cest** (zabezpečuje informace nezbytné pro stanovení racionálních cest a účinných metod prodeje) nebo **výzkum cen** (poskytuje podklady pro řešení otázek cenové politiky a pro cenovou tvorbu, popřípadě může jít i o jiné aplikace). [17]

4.1.1 Proces marketingového výzkumu

Každý marketingový výzkum je jedinečný, ale i přesto v procesu každého výzkumu lze definovat 8 kroků, které je možno rozdělit do těchto dvou následujících etap:

A. Přípravná etapa má 5 kroků:

1. Definování problému a formulování cíle výzkumu – definování problému vysvětluje účel výzkumu a vymezuje jeho cíle. Účel výzkumu přestavuje odpověď na otázku, proč se má výzkum provádět. Poznání problému může být výsledkem monitorovacího výzkumu, ale problém může být určen taky kompetentním pracovníkem nebo výstupem explaračního výzkumu. Formulování cíle výzkumu představuje nalezení hlavního faktoru, který nám určí další směr práce. Cíle výzkumu, které jsou dány účelem výzkumu, jsou vyjadřovány tzv. programovými otázkami, které by měly jasně vyjadřovat, co přesně má výzkum zjistit. Po definování problému a určení cíle výzkumu přichází na řadu formulování hypotézy možného řešení problému, tedy možné alternativní odpovědi na otázky výzkumu. [17], [19]
2. Specifikace potřebných informací – informace, které jsou nezbytné k zodpovězení programových otázek a které jsou shromažďovány a zkoumány v procesu marketingového výzkumu, je možné rozdělit podle různých kritérií.

Obecně bývají informace členěny na:

- Primární a sekundární informace – primární informace byly získány prostředním vlastního výzkumu a slouží především k potřebám výzkumu. Sekundární informace jsou takové, které již byly shromážděny pro nějaký jiný účel a jsou i nadále k dispozici.
- Interní a externí informace – interní informace jsou získány od pracovníků nebo ze záznamů a písemností vlastního podniku. Externí informace zahrnují všechny informace čerpané ze zdrojů mimo vlastní podnik.
- Kvantitativní a kvalitativní informace – kvantitativní informace jsou přesně měřitelné, vyjadřují určité množství, velikost, objem, úroveň nebo intenzitu zkoumaných jevů. Zatímco kvalitativní informace jsou obtížně měřitelné a charakterizují zkoumané jevy pomocí pojmů a kategorií. [17]

Od informací, které jsou v procesu marketingového výzkumu získávány, se obecně vyžaduje, aby byly z metodologického hlediska: relevantní pro řešení daného marketingového problému, validní (tzn. budou obsahově vyjadřovat a měřit to, co vyjadřovat a měřit mají), spolehlivé (při opakování stejných postupů bude dosahováno stejných výsledků) a efektivní (budou získávány dostatečně rychle a s přijatelnými náklady). [20]

3. Identifikace zdrojů informací – informačních zdrojů je velké množství a nejobecněji je lze rozdělit na zdroje sekundárních údajů a zdroje primárních údajů. Zdroje sekundárních údajů mohou být buď interní (např. evidenční záznamy podniku, prodejní statistiky, objednávky, údaje o zákaznicích aj.) nebo externí (např. literatura a dokumentace, úřední statistiky, vědecké a výzkumné zprávy, denní tisk, výroční zprávy podniků, katalogy, prospekty a další). Zdroje primárních údajů opět mohou být buď interní (např. kompetentní pracovníci podniku) nebo externí (např. experti a konzultanti, pracovníci hospodářských orgánů, spotřebitelé, odběratelé a další). [17], [19]
4. Stanovení metod sběru informací – výběr metod sběru informací je zejména ovlivněn účelem a cíli výzkumu (závisí na nich kvantita a kvalita požadovaných informací) a charakterem zkoumaných skutečností (na něm závisí především dostupnost informací o těchto faktech). [17]
5. Vypracování projektu (plánu) výzkumu – projekt výzkumu představuje plán realizace a kontroly výzkumu. Vyjadřuje specifickou situaci, a proto je pro každý výzkum jedinečný. Plán výzkumu je především dokumentem, který

vypovídá o všech významných činnostech, k nimž dojde v průběhu celého procesu výzkumu. Slouží taky jako podklad pro dohodu mezi zúčastněnými stranami (zadavatelem a výzkumníkem). Plán výzkumu určuje:

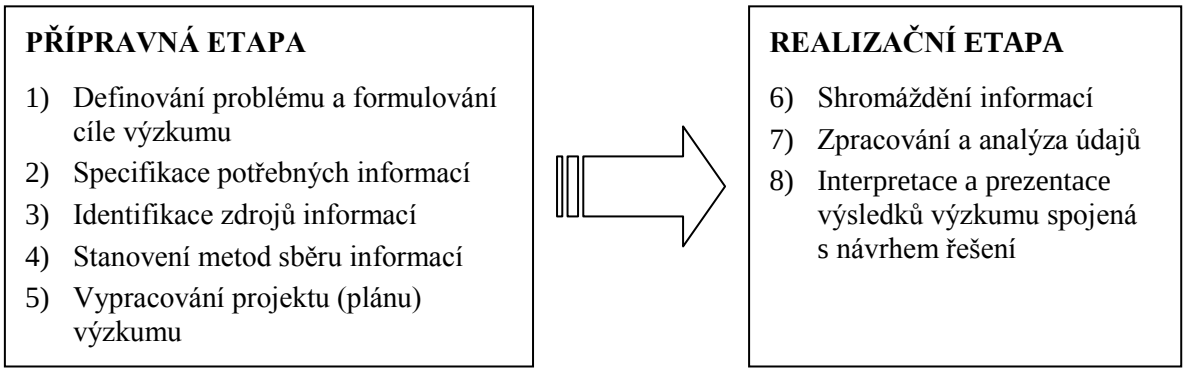
- typy údajů, které budou shromážděny,
- způsob jejich sběru (metodu, techniku, vzorek),
- metody jejich analýzy,
- rozpočet výzkumu,
- stanovení úkolů jednotlivým pracovníkům,
- časový harmonogram výzkumu,
- kontrolu plánu. [17], [19]

B. Realizační etapa má 3 kroky:

6. Shromáždění informací – tato fáze výzkumu bývá nejnákladnější v rámci celého výzkumného procesu a zároveň je nejvíce náchylná k chybám. Jedná se o realizaci sběru informací pomocí vhodné metody a techniky výzkumu. Způsob získávání informací přitom závisí nejen na charakteru problému, ale rovněž na časových a finančních možnostech. [19]
7. Zpracování a analýza údajů – shromážděné údaje, které byly zjištěny marketingovým výzkumem, je potřeba zpracovat a analyzovat. V rámci zpracování údajů je nejdříve potřeba provést jejich úpravu, která spočívá v jejich kontrole z hlediska úplnosti a přesnosti, v doplnění chybějících informací a odstranění údajů zjevně nesprávných. Následuje klasifikace údajů, jejíž smyslem je rozdělení údajů do tříd a kategorií. Dalším krokem je kódování údajů, tzn. převedení slovních výrazů nebo klasifikovaných tříd do symbolů (nejčastěji číselných) tak, aby mohla být při zpracování použita výpočetní technika. Posledním krokem je sestavení tabulek a grafů, kterými jsou vyjadřovány výsledky výzkumu. Při analýze údajů lze potom zjišťovat statistické ukazatele, např. četnost výskytu zjištěných odpovědí, úroveň zkoumaných znaků, závislost mezi proměnnými a další. [17], [19]
8. Interpretace a prezentace výsledků výzkumu – interpretace je završena formulováním závěrů, které jsou zobecněním interpretačních výsledků. Závěry bývají často převáděny na doporučení nejvhodnějšího řešení zkoumaného problému. Výsledky výzkumu je potom možno prezentovat písemně nebo ústně. [17]

Pro lepší ilustraci je celý proces marketingového výzkumu uveden na obrázku č. 13.

Obrázek č. 13: Proces marketingového výzkumu



Zdroj: zpracováno podle ZBOŘIL, Kamil. *Marketingový výzkum*. 1994. a KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2006.

4.2 Typy výzkumu

Marketingový výzkum má za úkol systematicky specifikovat, shromažďovat, analyzovat a interpretovat informace, které se dále využívají v marketingovém řízení. K naplnění tohoto úkolu využívá řadu nejrůznějších výzkumných přístupů, které je možno rozdělit podle mnoha kritérií. [19]

4.2.1 Dělení výzkumu podle účelu

Marketingový výzkum je prováděn za odlišným účelem. Jedná se především o popis konkrétního stavu, vysvětlování příčin, vzájemných vztahů a odhad budoucího vývoje. V návaznosti na zmiňované účely se v průběhu marketingového výzkumu můžou uskutečňovat následující výzkumy:

- Monitorovací výzkum – spočívá v permanentním shromažďování a analýze informací s cílem zajistit stálou informovanost o situaci na trhu a zejména včas odhalit možné příležitosti a ohrožení, které se mohou na trhu vyskytnout a které je nutno řešit. Podklady získává zejména ze sekundárních údajů nebo dotazováním a pozorováním.
- Explorační výzkum – bývá zpravidla používán za situace, kdy o problému, který má být zkoumán, není dostatek předběžných informací. Jeho cílem je určit, zda informace, které vedly k poznání problému správně zobrazují situaci. Dále slouží k pochopení a správnému definování problému, ke specifikaci vlivů prostředí obklopujícího problém, k identifikování závažnosti problému a určení

alternativních řešení problému. Potřebné údaje je možno získat ze sekundárních zdrojů, pozorováním nebo neformálními rozhovory s experty.

- Deskriptivní výzkum – má za cíl poskytnout přesný obraz o některých aspektech tržního prostředí v určitém období, přesně popsat všechny jevy a procesy, které jsou relevantní pro rozhodování. Potřebné údaje lze získat především dotazováním, ze sekundárních zdrojů a pozorováním.
- Kauzální výzkum – se zaměřuje na zkoumání příčin určitých potíží nebo příležitostí. Cílem je získat informace o vzájemných vztazích, ke kterým dochází mezi sledovanými jevy nebo vztahy mezi příčinou a následky. Nejčastěji lze získat nutné údaje z dotazování a experimentování. [17], [19]

4.2.2 Dělení výzkumu podle časového hlediska

Časové hledisko se při typologii výzkumu projevuje především ve třech rovinách. Výzkumy je možno členit podle dynamického rozměru výzkumu na **pretest** (představuje výzkum předcházející marketingovým rozhodnutím, který poskytuje informace umožňující předvídat účinnost vybraných opatření a volit vhodné postupy) a **posttest** (výzkum ověřující výsledky nějakého jednání, který se využívá až po marketingových rozhodnutích). Dále lze výzkumy dělit podle délky výzkumu na **operativní** (krátkodobý výzkum, jehož výsledky pomáhají řešit okamžité a krátkodobé požadavky) a **konjunkturální** (dlouhodobý výzkum získávající informace potřebné pro strategická rozhodování, ke kterým sice dochází nyní, ale mají vliv i pro budoucí požadavky). V neposlední řadě je možno členit výzkumy podle periodicity provádění výzkumu na **ad hoc** (jednorázový výzkum uskutečňovaný za určitým účelem, který se využívá k řešení specifického problému) a **kontinuální** (opakovaný výzkum, který je využíván především s cílem získat aktuální údaje nebo sledovat vývoj během určitého časového období). [18], [19]

4.2.3 Další dělení výzkumu

Dále je možno dělit výzkum podle způsobu získávaných informací na primární (uskutečněný poprvé s cílem získat odpovědi na specifické otázky; je využíván v případě, kdy údaje zjištěné sekundárním výzkumem jsou nedostačující) a sekundární (vychází z již publikovaných údajů a měl by vždy předcházet primárnímu výzkumu). Podle povahy získávaných informací lze výzkum rozlišit na kvantitativní (zajišťuje popisné informace, údaje o počtu výskytu, četnosti opakování atd.) a kvalitativní (hledá příčiny, vztahy a závislosti mezi subjekty a jevy, případně mezi příčinou a následky). Mezi techniky kvantitativního výzkumu patří pozorování, dotazování a experiment. Základními technikami

kvalitativního výzkumu jsou individuální hloubkové rozhovory (snaží se odhalit hlubší příčiny určitých názorů i určitého chování) a skupinové rozhovory (kdy probíhá řízená diskuse ve skupině lidí vybraných s ohledem na cílovou populaci; jedná se hlavně o sledování procesu skupinového působení na formování a konfrontaci individuálních názorů). [19], [20]

4.3 Základní metody marketingového výzkumu

Získávání primárních informací se uskutečňuje řadou různých metod, mezi něž se řadí tyto 3 základní: pozorování, dotazování a experiment.

4.3.1 Pozorování

Pozorování spočívá v záměrném, cílevědomém a plánovitém sledování smyslově vnímatelných skutečností (jevů nebo procesů), aniž by pozorovatel aktivně zasahoval do pozorovaných skutečností. Ke zvýšení účinnosti a spolehlivosti pozorování může používat pozorovatel různé technické pomůcky a přístroje (např. videokamery, magnetofony aj.), z nichž některé jej mohou jako pozorovatele zcela zastoupit. Přehled technických zařízení používaných při pozorovaní lze vidět v tabulce č. 4. [17]

Tabulka č. 4: Technická zařízení používaná při pozorování

Technické zařízení	**Využití**
videokamera	zjišťování chování zákazníků v obchodech
magnetofon	při skupinových rozhovorech
psychogalvanometr	měří nepatrné změny v míře pocení, z nichž lze zjistit emocionální reakci na působící stimuly
tachystoskop	hodnotí zapamatovatelnost a míru upoutání
eye-camera	zaznamenává pohyb očí při projekci značek, obalů a reklam
pupilometr	měří změny velikosti očních zornic při působení stimulů
audiometr	zaznamenává, kdy jsou rádio nebo televizor zapnuty a na kterou stanici jsou naladěny
peoplemetr	zachycuje detailní strukturu sledovanosti pořadů

Zdroj: KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2006. s. 140

Výhodou pozorování je jeho nezávislost na ochotě pozorovaného spolupracovat nebo odpovídat na otázky. Neví-li navíc pozorovaný, že je pozorován, nemůže sám záměrně změnit své chování a zkreslit tak sledované skutečnosti. Nevýhodou je však jeho náročnost na pozorovatele, především na jeho schopnosti interpretace údajů z pozorování. Navíc bývá pozorování časově náročné. Jedná se rovněž o monotónní činnost vyžadující vysoké nároky na pozornost pozorovatele. [19]

Pozorování je často používáno v kombinaci s jinými metodami získávání primárních informací, především s osobním dotazováním. V jednoduchých případech zjišťování frekvence určitých jevů bývá pozorování nejlevnější a nejpřesnější metodou. [19]

Podle stupně standardizace lze pozorování rozlišit na standardizované a nestandardizované. U nestandardizovaného pozorování je určen pouze cíl pozorování. Jinak má pozorovatel volnost rozhodovat o průběhu pozorování i o jeho hlediscích. Při standardizovaném pozorování je přesně určeno, co a jak má pozorovatel sledovat. Jsou přesně definovány jevy, které má pozorovatel sledovat, jsou dány kategorie, do kterých bude pozorované skutečnosti zařazovat, je stanoven způsob pozorování, způsob záznamu pozorovaných skutečností a bývá určeno i chování pozorovaného. Smyslem standardizace je zajistit spolehlivost pozorování, tzn. aby různí pozorovatelé při pozorování téhož jevu dospěli ke srovnatelným výsledkům. [17]

Pozorování lze dále klasifikovat jako skryté (nezúčastněné) a zjevné (zúčastněné). Zjevné pozorování provádí pozorovatel zcela viditelně, osobně se nachází mezi pozorovanými účastníky a je vybaven záznamníkem (např. kamerou, diktafonem). Naopak skryté pozorování se používá tehdy, když by viditelná přítomnost pozorovatele narušovala průběh zkoumané skutečnosti (např. chování pozorovaného by nebylo přirozené). Pozorovatel sleduje pozorované například prostřednictvím kamerového systému nebo přes jednosměrně průhledné sklo (zrcadlo). [20]

4.3.2 Dotazování

Dotazování patří k nejrozšířenějším metodám sběru primárních informací. Dotazování se uskutečňuje pomocí nástrojů (dotazníků, záznamových archů) a jeho smyslem je zadávání otázek respondentům, jejichž odpovědi jsou podkladem pro získání požadovaných primárních informací. Šetření dotazováním se uskutečňuje: písemným, osobním, telefonickým a elektronickým dotazováním. [19], [20]

a) Písemné dotazování

Písemné dotazování nebo taky dotazování poštou patří mezi nejčastěji používané techniky dotazování. Je zprostředkováno prostřednictvím dotazníku (ankety), který je zpravidla respondentovi poslán poštou, případně může být přiložen k nějakému výrobku nebo je předán v rámci nějaké události jako je konference nebo výstava. Výhodou písemného dotazování jsou relativně nízké náklady ve srovnání s ostatními technikami šetření. Lze rovněž adresně oslovit okruh respondentů na širokém území. Dotazovaný má taky časový prostor pro zodpovězení otázek a není ovlivňován tazatelem, takže lze očekávat větší

upřímnost odpovědí na kladené otázky. K hlavním nevýhodám písemného dotazování je delší doba probíhajícího šetření a nízká návratnost dotazníků. Může dojít rovněž k narušení reprezentativnosti výběru buď tím, že vrácené dotazníky nekorespondují se strukturou základního souboru nebo proto, že za adresáta odpoví někdo jiný. [17], [19]

b) Osobní dotazování

Osobní dotazování je nejtradičnějším typem dotazování a je založeno na přímé komunikaci s respondentem. Má podobu rozhovoru, který může být standardizovaný (strukturovaný), nestandardizovaný (nestrukturovaný) nebo polostandardizovaný (polostrukturovaný). Při standardizovaném rozhovoru klade tazatel respondentovi přesně formulované otázky ve stanoveném pořadí podle dotazníku, který sám během rozhovoru nebo po jeho skončení vyplňuje. U nestandardizovaného rozhovoru klade tazatel otázky volně, s cílem získat předem stanovené informace. V případě polostandardizovaného rozhovoru tazatel zčásti klade otázky ve stanoveném závazném znění a částečně klade otázky volně. [17], [19]

Hlavní výhodou osobního dotazování je existence zpětné vazby mezi tazatelem a respondentem, kdy tazatel může respondenta motivovat k odpovědím a může upřesnit výklad otázek. Lze rovněž měnit pořadí otázek podle situace a využitím názorných pomůcek (obrázky, karty, vzorky) se dále zvyšuje pravděpodobnost správného pochopení otázek. Hlavní nevýhoda spočívá jak v jeho poměrně vysokých finančních nákladech, tak i v časových nákladech spojených s vyhledáváním respondentů. Osobní dotazování je navíc závislé na ochotě respondentů spolupracovat. [19]

c) Telefonické dotazování

Telefonické dotazování je modifikovanou podobou osobního dotazování, pouze mu chybí osobní kontakt. Tazatel musí projít důkladným školením, protože kontakt může být kdykoli přerušen a ukončen mnohem jednodušeji než při osobním dotazování. Hlavní výhodou této techniky šetření je především jeho rychlost, se kterou lze kontaktovat široce rozptýlený vzorek respondentů a získat tak potřebné údaje. Navíc v případě nezastižení respondenta je možno opakovat dotazování v kteroukoli denní dobu. Ve srovnání s osobním dotazování mívá nižší náklady. Mezi nevýhody patří vysoké nároky na soustředění respondentů. Musí být taky poměrně krátké, aby nenudilo nebo nezdržovalo respondenta. Není možné při něm použít názorné pomůcky, čímž se zvyšuje riziko nepochopení dotazu. V neposlední řadě je výběr omezen pouze na účastníky telefonní sítě, kteří mají své číslo v telefonním seznamu a nemají zrovna porouchanou linku. [17], [19]

d) Elektronické dotazování

Při elektronickém dotazování lze zjišťovat informace od respondentů prostřednictvím dotazníků v e-mailech nebo na webových stránkách. Jedná se o dosud nejmladší způsob dotazování založený na využití internetu. Hlavní výhodou je jeho minimální finanční a časová náročnost. Rozesílání e-mailů je taky mnohonásobně rychlejší než rozesílání klasických dopisů. Zpracování odpovědí je jednodušší z toho důvodu, že jsou data v elektronické podobě. Elektronické dotazování je možno rovněž doplnit grafickými pomůckami (obrázky, modely), které umožní respondentovi se lépe seznámit s dotazovanou problematikou. Mezi nevýhody patří nedůvěryhodnost mnoha respondentů k novým technologiím, obzvláště respondenti mívají strach ze zneužití svých odpovědí v elektronické podobě. Respondenty může taky přílišné zahlcování dotazníky zasílanými e-mailem obtěžovat a vést ke spammingu. [19]

4.3.3 Experiment

Při experimentu lze provozovat zpravidla testování, které pozoruje a vyhodnocuje chování a vztahy v uměle vytvořených podmínkách, kdy jsou dopředu nastaveny parametry, podle kterých experiment probíhá. U experimentu je typické, že v jeho průběhu je zaváděn testovaný prvek (nezávisle proměnná, např. barva obalu) a výsledek jeho působení je sledován a měřen na určitém jevu nebo procesu (závisle proměnná, např. spokojenost). Velký význam při experimentech má validita šetření. Interní (vnitřní) validita představuje schopnost zajistit, aby výsledek nebyl ovlivněn jinými vstupy mimo testovaný prvek. Externí (vnější) validita se týká aplikovatelnosti výsledků experimentu na situace existující mimo situaci experimentální. Používané experimenty lze rozlišit do dvou základních skupin:

- laboratorní experimenty – uskutečňují se v umělém prostředí vytvořeném speciálně pro účely experimentu (např. výrobkové testy),
- terénní (přirozené) experimenty – probíhají v přirozeném prostředí (např. tržní testy). [17], [19]

Porovnání těchto obou typů experimentů je uvedeno v tabulce č. 5.

Tabulka č. 5: Srovnání laboratorního a terénního experimentu

Charakteristiky	**Laboratorní experiment**	**Terénní experiment**
Interní validita	Vysoká	Nízká
Externí validita	Nízká	Vysoká
Náklady	Mohou být nízké	Vysoké
Časová náročnost	Může být malá	Velká

Zdroj: ZBOŘIL, Kamil. *Marketingový výzkum*. 1994. s. 53

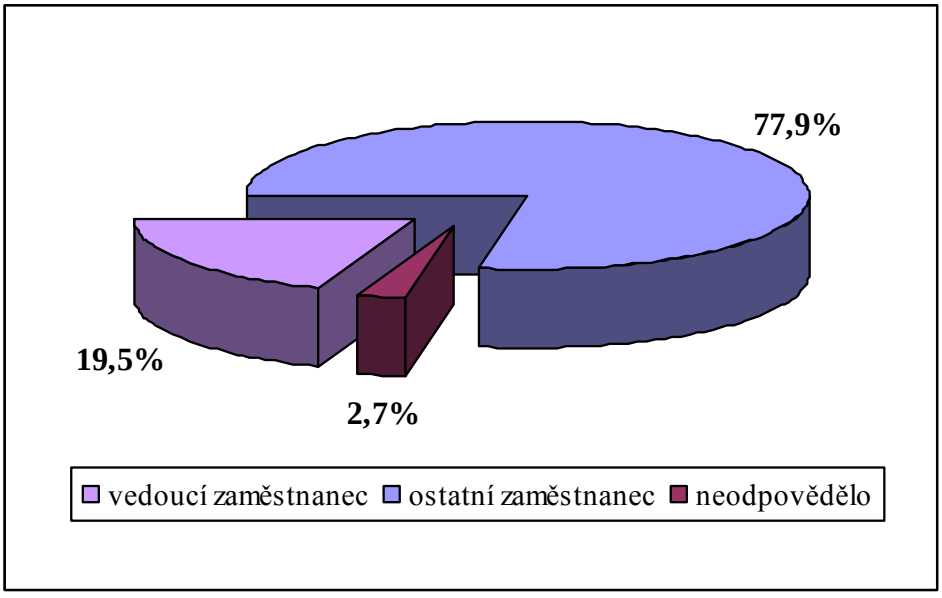
4.4 Vyhodnocení výsledků ankety

Z důvodu zavedení systému hodnocení zaměstnanců se společnost ČD Cargo, a.s. rozhodla provést průzkum spokojenosti se systémem hodnocení. Za tímto účelem byla sestavena anketa, jejímž cílem bylo zjistit, jaký je postoj zaměstnanců k systému hodnocení a zda jsou s ním spokojeni. Účelem ankety bylo rovněž zjistit případné připomínky k interní normě popisující systém hodnocení ve společnosti ČD Cargo, a.s. Anketa celkem obsahuje 10 otázek a navíc má ještě 1 doplňkovou otázku, která je určena jenom pro hodnotitele. Některé otázky jsou koncipovány tak, že dávají prostor zaměstnancům pro jejich komentáře.

Anketa spokojenosti se systémem hodnocení zaměstnanců ČD Cargo, a.s. (viz Příloha č. 5) byla provedena v termínu od 6. 4. 2010 do 15. 4. 2010. Probíhala anonymně elektronickou formou, kdy zaměstnanci byli osloveni e-mailem. Celkem dotazník vyplnilo 226 z 830 oslovených zaměstnanců centrální úrovně ČD Cargo, a.s. Výsledky ankety jsou tedy zpracovány z odpovědí 226 respondentů.

Na otázku č. 1 „Do jaké skupiny v rámci hodnotícího procesu patříte?“ odpovědělo celkem 220 zaměstnanců. Většina z nich se řadí v rámci hodnotícího procesu do skupiny ostatní zaměstnanec (77,9 %) a do skupiny vedoucí zaměstnanec potom patří jen 19,5 % dotázaných. Odpověď na tuto otázku neuvedlo 6 zaměstnanců (2,7 %).

Obrázek č. 14: Rozdělení zaměstnanců v rámci hodnotícího procesu

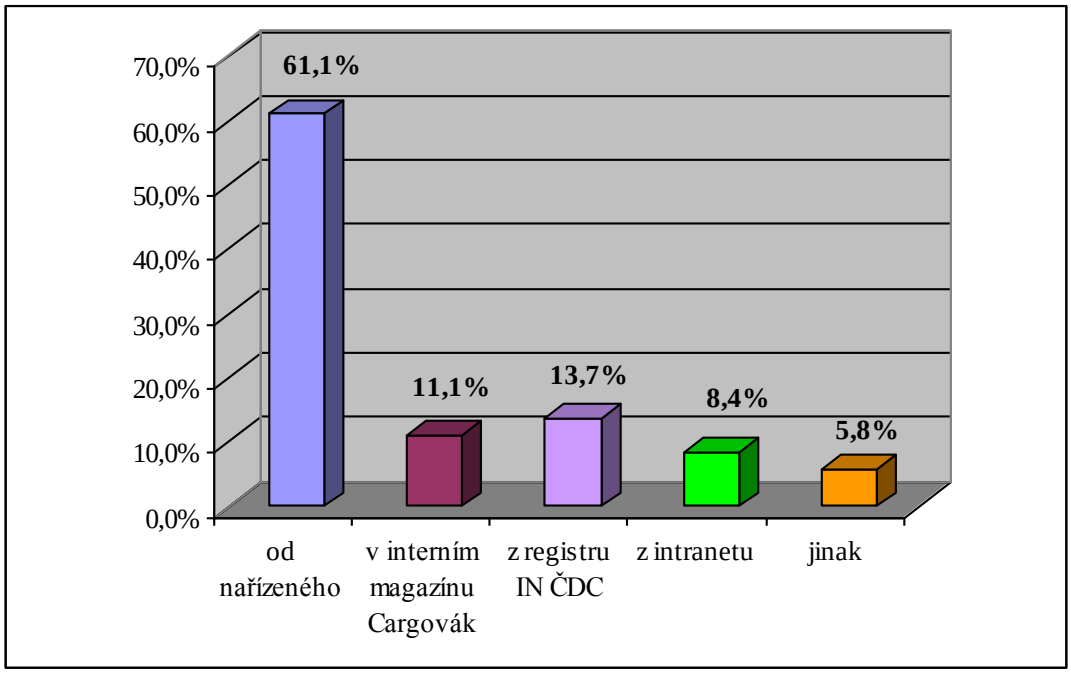


Zdroj: *Výsledky ankety spokojenosti se systémem hodnocení zaměstnanců ČD Cargo, a.s.* 2010. Interní materiál ČD Cargo, a.s., autorka

Otázku č. 2 „O zavedení procesu hodnocení jsem se poprvé dozvěděl/a“ zodpovědělo všech 226 respondentů. Nadpoloviční většina (61,1 %) uvedla, že se o zavedení

procesu hodnocení poprvé dozvěděla od svého nadřízeného. Další nejčastější odpovědí bylo, že se o tom respondenti dozvěděli z registru IN ČDC (13,7 %). Následovala odpověď, kdy se o hodnocení dočetli v interním magazínu Cargovák (11,1 %). Jen 8,4 % dotázaných uvedlo intranet jako zdroj, ze kterého získali informace o procesu hodnocení. Napsání jiné odpovědi na tuto otázku využilo 13 respondentů (5,8 %). Mezi nejčetnější odpovědi, kde se o procesu hodnocení dozvěděli, například patří na školení nebo od svých spolupracovníků.

Obrázek č. 15: Z jakého zdroje se zaměstnanci dozvěděli o zavedení procesu hodnocení



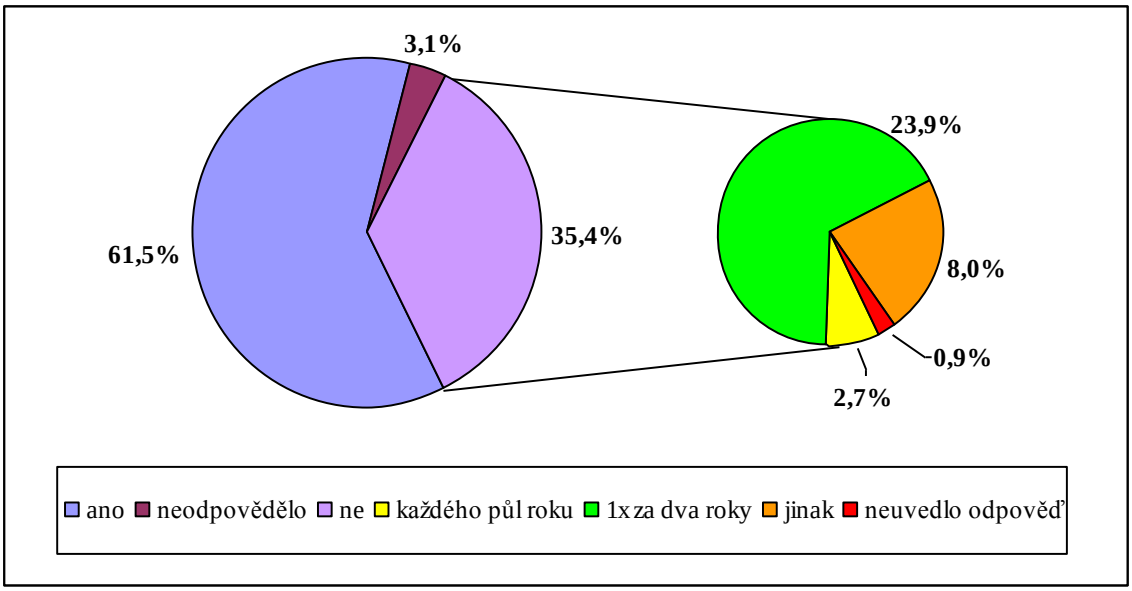
Zdroj: *Výsledky ankety spokojenosti se systémem hodnocení zaměstnanců ČD Cargo, a.s.* 2010. Interní materiál ČD Cargo, a.s., autorka

Mezi nejvýznamnější zdroj, který poskytl zaměstnanci informace o zavedení procesu hodnocení, patří bezpochyby jeho nadřízený. Dalším významným zdrojem je potom registr IN ČDC. Nelze opomenout ani interní magazín Cargovák, který poskytl potřebné informace mnoha zaměstnancům. Avšak velmi důležitým poznatkem je i to, že se zaměstnanci o zavedení procesu hodnocení rovněž dozvěděli na školení. Z toho důvodu je třeba věnovat mimořádnou pozornost i školením, která mohou být pro zaměstnance velmi přínosná a mohou jim být nápomocna k získání důležitých informací.

Na otázku č. 3 „Vyhovuje Vám opakování hodnocení 1x ročně?“ odpovědělo 219 respondentů a většina uvedla, že jim frekvence hodnocení 1x ročně vyhovuje (61,5 %). Přesto 35,4 % poukázalo na to, že jim opakování 1x ročně nevyhovuje. Na tuto otázku neodpovědělo 7 respondentů (3,1 %). Respondenti, kteří uvedli, že jim nevyhovuje opakování hodnocení 1x ročně dále byli tázáni, jak často by podle jejich názoru mělo hodnocení probíhat. Většina

z nich (23,9 %) navrhla, že hodnocení by mělo probíhat 1x za dva roky a jen 2,7 % odpovědělo, že by mělo probíhat každého půl roku. Další návrhy uvedlo 8 % dotázaných. Nejčastěji se objevovaly návrhy jako vůbec a nikdy. Většinou proto, že zaměstnanci hodnocení považují za zbytečné a nevidí v něm smysl. Jen malá část respondentů (0,9 %) neuvedla žádný návrh.

Obrázek č. 16: Vhodnost opakování hodnocení 1x ročně a návrh frekvence hodnocení

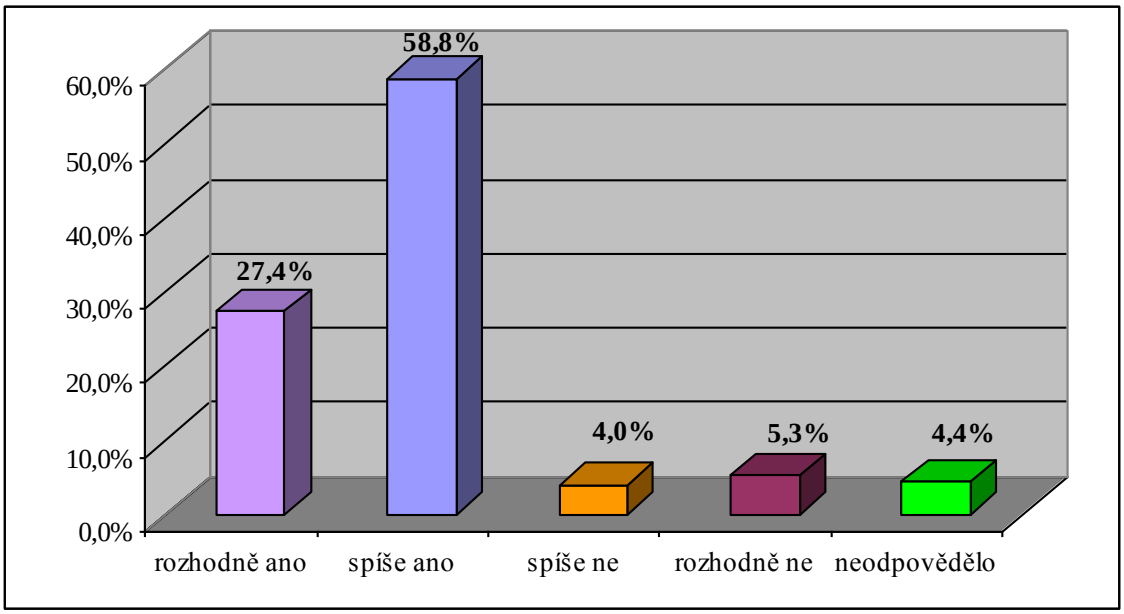


Zdroj: *Výsledky ankety spokojenosti se systémem hodnocení zaměstnanců ČD Cargo, a.s.* 2010. Interní materiál ČD Cargo, a.s., autorka

Je možno podotknout, že zaměstnanci jsou převážně s opakováním hodnocení 1x ročně spokojeni. Zaměstnanci, kterým stávající frekvence hodnocení nevyhovuje, by nejvíce uvítali, kdyby hodnocení probíhalo 1x za dva roky. Ačkoli někteří zaměstnanci by chtěli, aby hodnocení probíhalo 1x za dva roky, tak většina zaměstnanců je s frekvencí hodnocení 1x ročně spokojena, tudíž není potřeba měnit stávající frekvenci hodnocení.

Otázku č. 4 „Vyhovuje Vám hodnotící škála (stupnice A+, A, B, C, D)?“ zodpovědělo 216 respondentů a více jak polovina respondentů uvedla, že jim hodnotící škála spíše vyhovuje (58,8 %). Další nejčastější odpovědí bylo, že jim hodnotící škála rozhodně vyhovuje (27,4 %). Odpověď rozhodně nevyhovuje pak uvedlo 5,3 % dotázaných a spíše nevyhovuje 4 % respondentů. Na otázku neodpovědělo 10 respondentů (4,4 %). Ti respondenti, kterým hodnotící škála nevyhovuje, měli ještě uvést, co přesně jim na ni nevyhovuje. Mezi odpověďmi se vyskytovaly názory, že hodnotící škála je příliš malá, nebo že neumožňuje lépe vystihnout pracovníky uprostřed hodnotící škály (chybí jim střed, něco mezi).

Obrázek č. 17: Vhodnost hodnotící škály

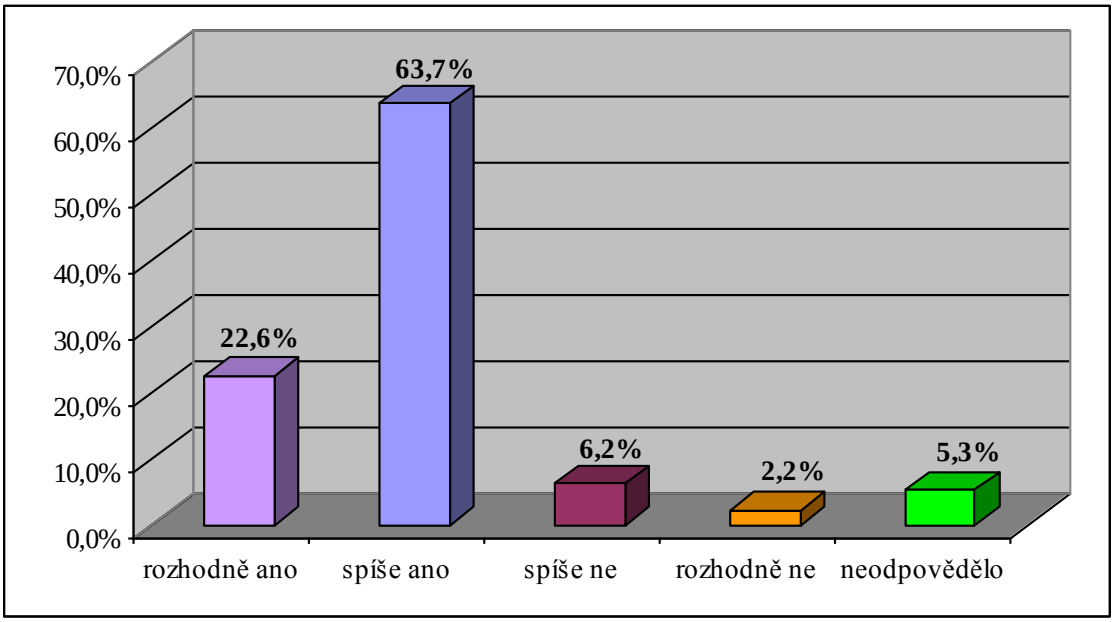


Zdroj: *Výsledky ankety spokojenosti se systémem hodnocení zaměstnanců ČD Cargo, a.s.* 2010. Interní materiál ČD Cargo, a.s., autorka

Zaměstnanci jsou s hodnotící škálou (stupnice A+, A, B, C, D) z větší části spokojeni. Jen málo zaměstnanců uvedlo, že jim stávající hodnotící škála nevyhovuje. A to například z důvodu, že její rozpětí je příliš malé. Jelikož většině zaměstnanců stávající pětistupňová škála vyhovuje, proto ji není potřeba jakkoli měnit. Ale za zvážení by i tak stálo možné rozšíření stávající hodnotící škály na 7 stupňů (A+, A, B, C, D, E, F), které by znamenalo zejména pro hodnotitele větší výběr při hodnocení zaměstnanců. Rovněž by jim to umožnilo lépe vystihnout hodnocené zaměstnance. Podrobný popis sedmistupňové hodnotící škály je uveden v kapitole č. 5 „Návrh na využití výsledků průzkumu spokojenosti zaměstnanců pro zlepšení systému hodnocení“ jako jedna z možností zlepšení stávajícího systému hodnocení.

Na otázku č. 5 „Jsou pro Vás povinná kritéria pracovního chování vyhovující? (kvalita práce, přístup k zákazníkovi vnitřnímu/vnějšímu, týmová spolupráce, loajalita a sounáležitost se zaměstnavatelem, případně u vedoucích zaměstnanců manažerské znalosti a dovednosti, vedení týmu)“ odpovědělo 214 respondentů a nadpoloviční většina z nich uvedla, že jsou pro ně povinná kritéria pracovního chování spíše vyhovující (63,7 %). Dále následovala odpověď, že jsou pro ně kritéria rozhodně vyhovující, což odpovědělo 22,6 %. Kritéria považovalo za spíše nevyhovující 6,2 % dotázaných a 2,2 % uvedlo, že jsou pro ně kritéria rozhodně nevyhovující. Na otázku neuvedlo odpověď 12 zaměstnanců (5,3 %).

Obrázek č. 18: Vhodnost hodnotících kritérií

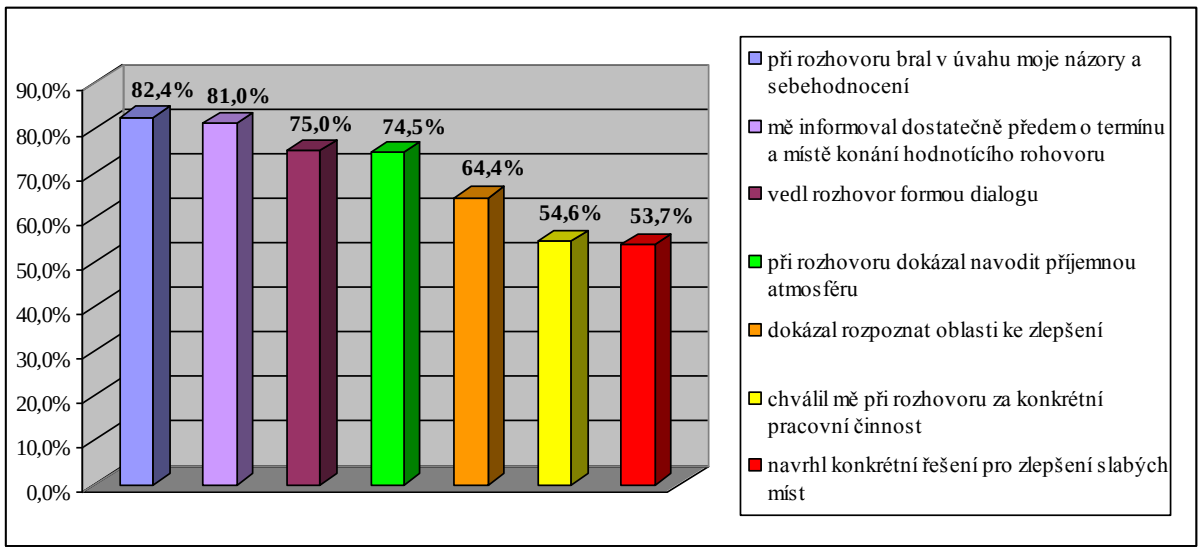


Zdroj: *Výsledky ankety spokojenosti se systémem hodnocení zaměstnanců ČD Cargo, a.s.* 2010. Interní materiál ČD Cargo, a.s., autorka

Povinná kritéria pracovního chování (kvalita práce, přístup k zákazníkovi vnitřnímu/vnějšímu, týmová spolupráce, loajalita a sounáležitost se zaměstnavatelem, případně u vedoucích zaměstnanců manažerské znalosti a dovednosti, vedení týmu) jsou pro zaměstnance z velké části vyhovující, takže není nutné je měnit. I když je třeba poznamenat, že by názory zaměstnanců, které z těchto povinných kritérií jim nevyhovuje, byly pro průzkum taky přínosné. Je třeba se třeba zamyslet nad tím, jestli kritérium týmová spolupráce, má patřit do povinných kritérií, anebo by se mělo řadit spíše do volitelných kritérií. Hlavním důvodem jeho přesunu do volitelných kritérií by bylo to, že ne všichni zaměstnanci nutně musí pracovat v týmu.

V otázce č. 6 respondenti měli na výběr 7 odpovědí a mohli tak zvolit více než jednu možnou odpověď. Celkem odpovědělo 216 respondentů a jen 10 dotázaných neuvedlo žádnou odpověď. Nejčastější odpovědí bylo, že hodnotitel při rozhovoru bral v úvahu moje názory a sebehodnocení. Potom následovalo, že hodnotitel mě informoval dostatečně předem o termínu a místě konání hodnotícího rozhovoru. Další nejčastějšími odpověďmi bylo, že hodnotitel vedl rozhovor formou dialogu a že při rozhovoru dokázal navodit příjemnou atmosféru. Další četnou odpovědí bylo, že hodnotitel dokázal rozpoznat oblasti ke zlepšení. Předposlední nejčastější odpovědí bylo, že hodnotitel mě chválil při rozhovoru za konkrétní pracovní činnost. Nejméně častou odpovědí potom bylo, že hodnotitel navrhl konkrétní řešení pro zlepšení slabých míst.

Obrázek č. 19: Nejčastější zkušenosti hodnocených s hodnotitelem

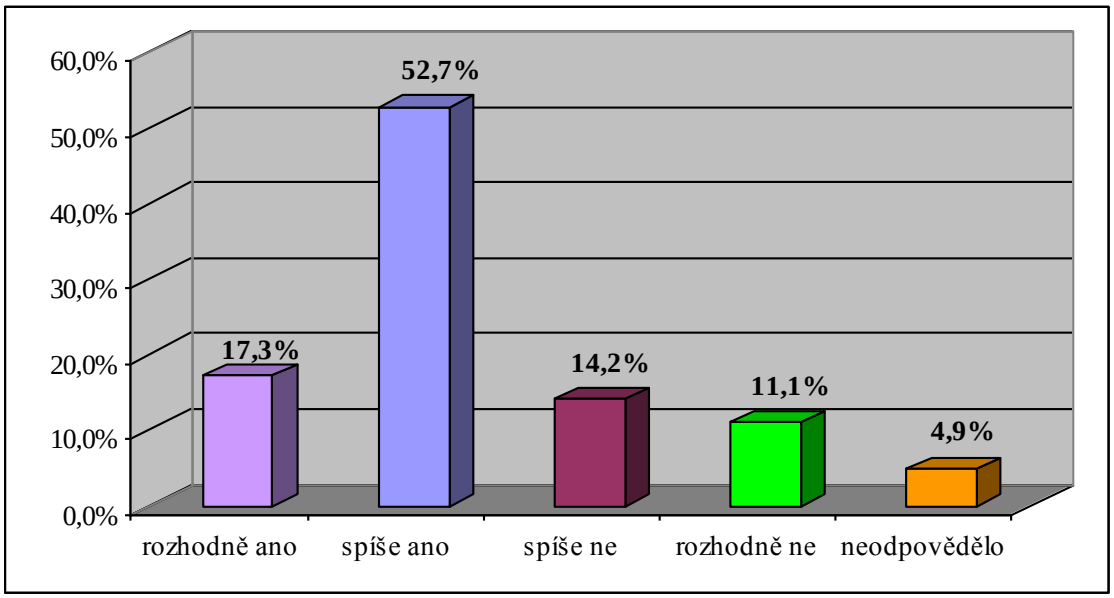


Zdroj: *Výsledky ankety spokojenosti se systémem hodnocení zaměstnanců ČD Cargo, a.s.* 2010. Interní materiál ČD Cargo, a.s., autorka

Nejvíce zaměstnanci považují za důležité, že hodnotitel při hodnotícím rozhovoru bral v úvahu jejich názory a sebehodnocení. Dále taky to, že je dostatečně předem informoval o termínu a místě konání hodnotícího rozhovoru. Pro zaměstnance bylo taky podstatné to, že hodnotitel vedl rozhovor formou dialogu a při rozhovoru dokázal navodit příjemnou atmosféru. Na druhé straně zaměstnanci upozornili na slabá místa hodnotitele, neboť nenavrhl konkrétní řešení pro zlepšení slabých míst zaměstnance a nedokázal tak rozpoznat oblasti ke zlepšení. Rovněž hodnotitel zaměstnance při rozhovoru nedokázal pochválit za konkrétní pracovní činnost. Pro zlepšení těchto slabých stránek hodnotitele je potřeba uspořádat školení, která by mu v tomto ohledu velmi pomohla.

Na otázku č. 7 „Motivuje Vás hodnotící rozhovor k lepšímu pracovnímu výkonu?“ odpovědělo 215 dotázaných a 52,7 % z nich uvedlo, že je hodnotící rozhovor spíše motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu. Rozhodně motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu 17,3 % respondentů. Hodnotící rozhovor spíše nemotivuje k lepšímu pracovnímu výkonu 14,2 % a rozhodně nemotivuje 11,1 % dotázaných. Respondenti měli zde taky prostor pro případný komentář. Mezi častými komentáři se objevovalo, že se pracovník snaží pracovat co nejlépe z vlastního předsvědčení a ne kvůli hodnocení. Rovněž za více motivující někteří spíše považují lepší finanční ohodnocení než hodnotící pohovor. Na otázku neuvedlo odpověď 11 respondentů (4,9 %).

Obrázek č. 20: Motivace k lepšímu pracovnímu výkonu díky hodnotícímu rozhovoru

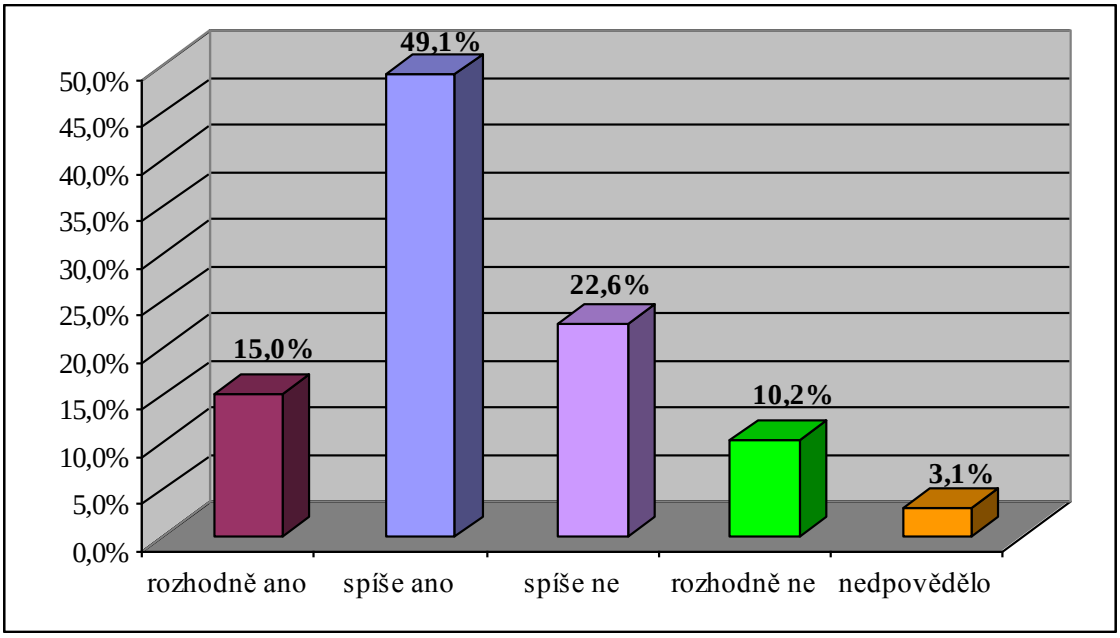


Zdroj: *Výsledky ankety spokojenosti se systémem hodnocení zaměstnanců ČD Cargo, a.s.* 2010. Interní materiál ČD Cargo, a.s., autorka

Je možno konstatovat, že zaměstnanci jsou převážně motivováni hodnotícím rozhovorem k lepšímu pracovnímu výkonu. Na druhou stranu ale někteří zaměstnanci spíše považují za více motivující lepší finanční ohodnocení než hodnotící rozhovor. Proto je potřeba se zamyslet, jestli by nebylo pro zaměstnance více motivující, kdyby stávající systém hodnocení měl vazbu na odměňování. V rámci systému hodnocení by se například pomocí plnění cílů mohlo navázat na odměňování, které by přineslo spravedlivé finanční ohodnocení pro všechny zaměstnance. Konkrétní případ plnění cílů a jeho provázání s odměňováním je znázorněn v kapitole č. 5 „Návrh na využití výsledků průzkumu spokojenosti zaměstnanců pro zlepšení systému hodnocení“.

Otázku č. 8 „Pomohl Vám hodnotící rozhovor určit oblasti, ve kterých se můžete zlepšit?“ zodpovědělo 219 respondentů. Necelá polovina uvedla, že jim hodnotící rozhovor spíše pomohl určit oblasti, ve kterých by se mohli zlepšit (49,1 %). Dále 22,6 % uvedlo, že jim hodnotící rozhovor spíše nepomohl určit oblasti ke zlepšení. Odpověď, že rozhodně jim pomohl určit oblasti ke zlepšení, vybralo 15 % respondentů. Na druhou stranu 10,2 % dotázaných uvedlo, že jim hodnotící rozhovor rozhodně nepomohl určit oblasti ke zlepšení. Odpověď neuvedlo 7 dotázaných (3,1 %).

Obrázek č. 21: Určení oblastí k zlepšení na základě hodnotícího rozhovoru

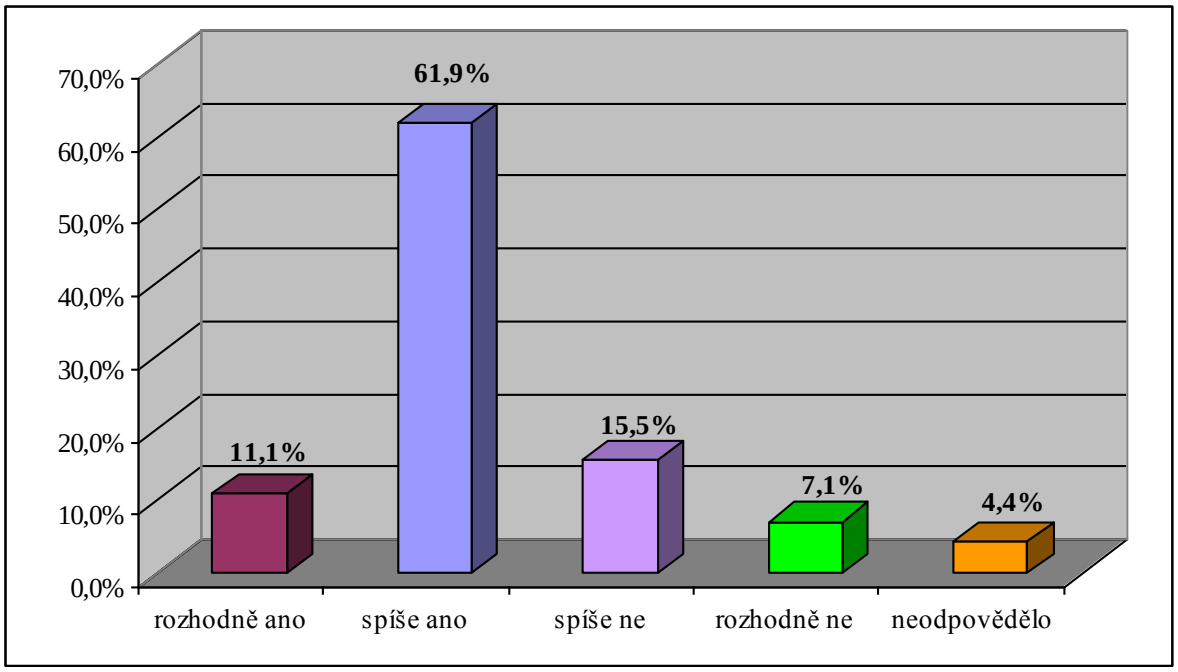


Zdroj: *Výsledky ankety spokojenosti se systémem hodnocení zaměstnanců ČD Cargo, a.s.* 2010. Interní materiál ČD Cargo, a.s., autorka

Lze poznamenat, že většině zaměstnanců pomohl hodnotící rozhovor určit oblasti, ve kterých se mohou zlepšit. Na druhou stranu je zde i tak poměrně větší část zaměstnanců, kterým bohužel hodnotící rozhovor nepomohl. Proto je potřeba se zaměřit na další proškolení hodnotitelů, které by jim pomohlo se zdokonalit v tom, aby byli způsobilí zaměstnancům určit oblasti k jejich zlepšení. Hodnotitel by totiž měl být schopen rozpoznat silné a slabé stránky zaměstnanců a na základě toho jim pomoci stanovit oblasti, ve kterých by se měli zlepšit.

Na otázku č. 9 „Jste se stávajícím systémem hodnocení v ČD Cargo, a.s. spokojen/a?“ odpovědělo 216 zaměstnanců a nadpoloviční většina uvedla, že je se stávajícím systém hodnocení spíše spokojena (61,9 %). Spíše nespokojeno je potom 15,5 % respondentů. Rozhodně spokojeno je 11,1 % dotázaných a rozhodně nespokojeno je 7,1 %. Na otázku neodpovědělo 10 respondentů (4,4 %).

Obrázek č. 22: Spokojenost se stávajícím systémem hodnocení

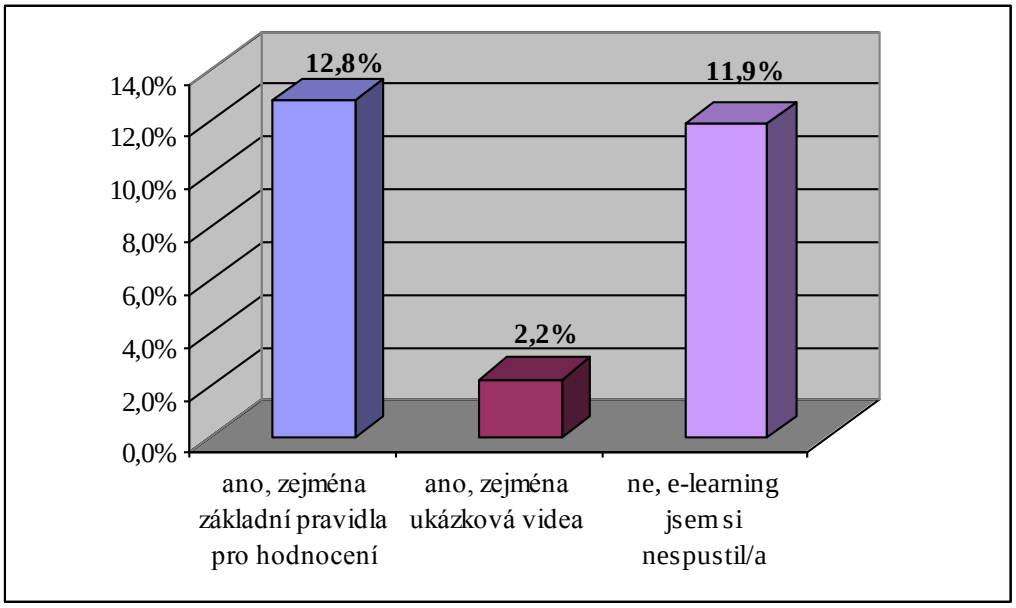


Zdroj: *Výsledky ankety spokojenosti se systémem hodnocení zaměstnanců ČD Cargo, a.s.* 2010. Interní materiál ČD Cargo, a.s., autorka

Otázka č. 10 byla formulována tak, aby dala prostor k vyjádření, co by případně zaměstnanci na systému chtěli změnit. Mnozí uvedli, že by na systému nic neměnili, že jim vyhovuje. Jiní zase navrhovali ho zrušit, popřípadě alespoň změnit hodnotící stupnici. Mezi dalšími názory se taky objevilo, že chybí lepší pozitivní motivační systém (např. lepší finanční ocenění). Někteří poukázali rovněž na časovou náročnost a navrhovali její snížení při hodnotícím rozhovoru.

Na konci ankety byla ještě jedna otázka určená pouze pro hodnotitele **„Využil/a jste získané informace z „E-learningu pro hodnotitele“ při hodnotícím rozhovoru?“**, kterou zodpovědělo 61 zaměstnanců. To značí, že zřejmě díky nepochopení otázky na ni odpovídali nejen hodnotitelé, ale i hodnocení zaměstnanci. Celkem 12,8 % respondentů uvedlo, že využilo zejména základní pravidla pro hodnocení. Dále 11,9 % dotázaných poznamenalo, že si e-learning nespustilo a jen 2,2 % odpovědělo, že použilo zejména ukázková videa. Nikdo z respondentů nevyužil možnosti dodat, co mu v e-learningu chybělo.

Obrázek č. 23: Využití získaných informací z e-learningu při hodnotícím rozhovoru



Zdroj: *Výsledky ankety spokojenosti se systémem hodnocení zaměstnanců ČD Cargo, a.s.* 2010. Interní materiál ČD Cargo, a.s., autorka

Výsledky této otázky nejsou příliš vypovídající zejména proto, že na otázku odpovídali i hodnocení zaměstnanci, přesto že byla určena pouze pro hodnotitele. Do budoucna je potřeba se tomu vyvarovat například tím, že v poznámce u otázky „Využila/a jste získané informace z „E-learningu pro hodnotitele“ při hodnotícím rozhovoru?“ bude uvedeno následující: *„Pokud v rámci hodnotícího procesu patříte do skupiny vedoucí zaměstnanec, odpovězte prosím na tuto otázku.“*

5 Návrh na využití výsledků průzkumu spokojenosti zaměstnanců pro zlepšení systému hodnocení

Průzkum spokojenosti se systém hodnocení probíhal formou ankety, kterou vyplnilo z celkového počtu oslovených 830 zaměstnanců centrální úrovně pouze 226. Z toho vyplývá, že téměř ¾ zaměstnanců anketu nevyplnily. Pro získání daleko většího počtu respondentů je potřeba zaměstnance především motivovat, aby anketu vyplnili. Podle mého názoru by zaměstnance mohlo například motivovat, kdyby za vyplnění ankety získali nějaký benefit (např. lístek na kulturní nebo sportovní akci, dárkovou poukázku na nákup kosmetiky, knížek apod.). Více vyplněných anket by tak přineslo nejen více potřebných informací o dané problematice, ale vypovídací hodnota průzkumu by tak byla daleko větší.

Z výsledků provedeného průzkumu vyplývá, že převážná většina zaměstnanců je se stávajícím systémem hodnocení spokojena. Pětistupňová hodnotící škála (stupnice A+, A, B, C, D) je z větší části považována zaměstnanci za vyhovující, ale i přesto několik zaměstnanců s ní není spokojeno. Především proto, že ji shledávají za příliš malou. Stálo by tedy za zvážení, zda stávající pětistupňovou hodnotící škálu nerozšířit na sedmistupňovou, kterou jsem navrhla v tabulce č. 6. Tato změna by byla přínosná především pro hodnotitele, kteří by tak měli větší možnost výběru při hodnocení zaměstnanců.

Tabulka č. 6: Návrh sedmistupňové hodnotící škály

Stupeň	**Úroveň**	**Popis**
A+	vynikající	Pracovník dosahuje vynikajících výsledků ve většině projevech pracovního chování. V rámci zastávané pozice není potřeba navrhovat oblasti ke zlepšení.
A	velmi dobrá	Pracovník má velmi dobré výsledky v převážné většině projevů pracovního chování. Lze určit dílčí oblasti ke zlepšení a potlačit tak jeho slabé stránky.
B	nadprůměrná	Pracovník dosahuje dobrých výsledků v projevech pracovního chování. Je nutno se zaměřit na jeho rozvoj a na posílení jeho silných stránek.
C	standardní	Pracovník svými projevy pracovního chování splňuje požadavky na danou pracovní pozici. Je možno určit důležité oblasti ke zlepšení a zaměřit se na odhalení jeho slabých stránek.
D	podprůměrná	Pracovník má ve většině projevech pracovního chování nedostatky. Je potřeba se soustředit na jeho rozvoj, především na odstranění jeho slabých stránek a posílení silných stránek.
E	velmi špatná	Pracovník vykazuje velmi špatných výsledků ve většině projevech pracovního chování. Je třeba definovat zásadní rozvoj vedoucí k jeho zlepšení.
F	nevyhovující	Pracovník má v projevech pracovního chování nedostačující výsledky. Je potřeba naplánovat osobní rozhovor s pracovníkem a případně navrhnout jeho kompletní rozvoj.

Zdroj: autorka

Povinná kritéria pracovního chování (kvalita práce, přístup k zákazníkovi vnitřnímu/vnějšímu, týmová spolupráce, loajalita a sounáležitost se zaměstnavatelem, případně u vedoucích zaměstnanců manažerské znalosti a dovednosti, vedení týmu) jsou převážně zaměstnanci vnímány jako vyhovující. Průzkum ale bohužel neumožnil zaměstnancům vyjádřit se k tomu, zda jim některé z povinných kritérií nevyhovuje. Například povinné kritérium „týmová spolupráce“, které se týká všech zaměstnanců, by mělo podle mého názoru spíše patřit do skupiny volitelných kritérií. Zejména proto, že ne všichni zaměstnanci pracují v týmu.

Na základně výsledků ankety je sice zřejmé, že většina zaměstnanců je motivována hodnotícím rozhovorem, přesto by bylo bezpochyby pro zaměstnance více motivující finanční ohodnocení. A proto by bylo dobré uvažovat o propojení stávajícího systému hodnocení s odměňováním. Toto propojení by bylo možné, kdyby úspěšné plnění pracovních cílů (viz tabulka č. 7) bylo navázáno na systém odměňování.

Tabulka č. 7: Příklad pracovního cíle a jeho plnění

Pracovní cíl	Vyhodnocovací kritéria	Termín	Splnění
Skladová evidence pomocí VT – sklad typu XY	• Harmonogram • Převedení dat do PC • Vedení a zpracování skladové agendy	8/2010 10/2010 12/2010	100 %

Zdroj: *Systém hodnocení zaměstnanců*. 2009. Interní materiál ČD Cargo, a.s., upraveno

U některých pracovních cílů, jejichž plnění je pro zaměstnance zásadní (např. přeprava zboží), by byla uznána zaměstnanci peněžní odměna pouze v případě 100% splnění zadaného pracovního cíle. Pokud by se ale jednalo o cíle, u nichž je přínosem i neúplné splnění, tak by zaměstnanec dostal odměnu závislou na tom, do jaké míry daný cíl splnil. Příklad jednotlivých cílů je uveden v tabulce č. 8.

Tabulka č. 8: Ukázka různých cílů a jejich plnění

Pracovní cíl	Termín	Splnění	Odměna
přeprava zboží zákazníkovi	8/2010	100 %	100 % - přiznána < 100 % - nepřiznána
získání 10-ti nových zákazníků	10/2010	80 %	škála určující výši odměny

Zdroj: autorka

Jak je možno vidět, tak v případě pracovního cíle „přeprava zboží zákazníkovi“, je potřeba, aby cíl byl na 100 % splněn, jinak nebude zaměstnanci vyplacena žádná peněžní odměna. V případě cíle „získání 10-ti nových zákazníků“ je možné vytvořit škálu, podle níž

by byla zaměstnanci stanovena výše odměny. Návrh možné škály určující výši odměny, která je založena na zvýšení či snížení osobního hodnocení, je uveden v tabulce č. 9.

Tabulka č. 9: Návrh A – škála pro určení výše odměn za plnění cílů

Splnění	Výše odměny
0 % - 10 %	↓ osobního ohodnocení o 50 %
11 % - 20 %	↓ osobního ohodnocení o 40 %
21 % - 30 %	↓ osobního ohodnocení o 30 %
31 % - 40 %	↓ osobního ohodnocení o 20 %
41 % - 50 %	↓ osobního ohodnocení o 10 %
51 % - 60 %	↑ osobního ohodnocení o 10 %
61 % - 70 %	↑ osobního ohodnocení o 20 %
71 % - 80 %	↑ osobního ohodnocení o 30 %
81 % - 90 %	↑ osobního ohodnocení o 40 %
91 % - 100 %	↑ osobního ohodnocení o 50 %

Zdroj: autorka

Podle návrhu A není ve stanovené škále vymezen žádný interval, v němž by zaměstnanci nebyla vyplacena žádná odměna. Jedná se tedy pouze o snížení nebo zvýšení osobního ohodnocení závislé na míře plnění cíle. Pokud zaměstnanec cíl plní na více než 50 %, tak je jeho osobního ohodnocení zvýšeno o příslušné procento. Na druhou stranu, jestliže zaměstnanec cíl plní pod hranici 51 %, tak je mu naopak strháváno z osobního ohodnocení příslušné procento za neefektivní plnění cíle. Bylo by lepší daný návrh poupravit a stanovit nejen interval, v němž není zaměstnanci vyplacena žádná odměna, ale taky vymezit progresivní stanovení výše odměny, jak je vidět v tabulce č. 10.

Tabulka č. 10: Návrh B – škála pro určení výše odměn za plnění cílů

Splnění	Výše odměny
0 % - 10 %	↓ osobního ohodnocení o 50 %
11 % - 30 %	↓ osobního ohodnocení o 30 %
31 % - 50 %	↓ osobního ohodnocení o 10 %
51 % - 70 %	žádná odměna
71 % - 80 %	↑ osobního ohodnocení o 10 %
81 % - 90 %	↑ osobního ohodnocení o 30 %
91 % - 100 %	↑ osobního ohodnocení o 50 %

Zdroj: autorka

Podle návrhu B je vymezen interval 51 % - 70 %, v němž nedojde ani ke snížení ani ke zvýšení osobního ohodnocení zaměstnance. V tomto případě zaměstnanci není vyplacena odměna vůbec. Od plnění cíle nad 70 % je potom určeno progresivní zvýšení osobního ohodnocení závislé na míře plnění cíle. Pokud zaměstnanec cíl splní na méně než 51 %, tak je mu progresivně sníženo osobní ohodnocení podle míry plnění cíle. Oba dva návrhy nabízí společnosti ČD Cargo, a.s. způsoby, jak by měla na základně plnění cíle odměňovat své zaměstnance. Preferovala bych spíše návrh B, který je založený na progresivním zvýšení a snížení odměny podle míry plnění cíle. Je zde rovněž určen interval, v němž zaměstnanci není dána žádná odměna. Kdyby se stávající systém hodnocení takto provázal se systémem odměňování, tak by byl zajištěn nejen objektivní způsob odměňování pro všechny zaměstnance, ale určitě by to zvýšilo motivaci zaměstnanců nejen cíle plnit, ale plnit je co nejlépe.

Dále z průzkumu vyplývá, že hodnotitelé mají potíže v rámci hodnotícího rozhovoru navrhnout konkrétní řešení pro zlepšení slabých míst zaměstnanců, nedokážou rozpoznat oblasti ke zlepšení a pochválit zaměstnance za konkrétní pracovní činnost. Proto je nutné navrhnout další školení, která by jim v těchto oblastech pomohla. Je velmi důležité pro hodnotitele, aby uměli rozpoznat silné i slabé stránky zaměstnanců a dokázat tak navrhnout oblasti ke zlepšení. Pro zaměstnance je zase důležité, aby je hodnotitelé uměli pochválit za dobře vykonanou práci. Uznání kvalitně odvedené práce zaměstnance nejen motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu, ale posiluje jejich sebevědomí.

Závěr

Cílem práce bylo navrhnout zlepšení stávajícího systému hodnocení ve společnosti ČD Cargo, a.s. Nejprve byla provedena analýza současného systému hodnocení zaměstnanců a následně byly vyhodnoceny výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem.

První a druhá kapitola poskytovala teoretická východiska práce a pojednávala o personálním managementu a jeho významu v dopravním podniku. Dále byl vymezen úvod do problematiky hodnocení, kde byly uvedeny nejen formy hodnocení, ale následně byly podrobně popsány základní metody hodnocení zaměstnanců.

Třetí kapitola byla věnována analýze současného systému hodnocení ve společnosti ČD Cargo, a.s. Systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti ČD Cargo, a.s. je založen na hodnocení kritérií pracovního chování a na hodnocení pracovních a rozvojových cílů. Kritéria pracovního chování jsou hodnocena pomocí pětistupňové hodnotící škály (stupnice A+, A, B, C, D) a cíle jsou vyhodnocovány na základě procentuálního vyjádření. Z hodnocení kritérií pracovního chování a hodnocení cílů následně vychází souhrnné hodnocení, ve kterém jsou popsány silné stránky hodnoceného a určeny oblasti ke zlepšení. V rámci hodnocení lze naplánovat i rozvoj kariéry hodnoceného, pokud mu současná pracovní pozice nevyhovuje.

Ve čtvrté kapitole byla zaměřena pozornost na stručnou charakteristiku marketingového výzkumu a v závěru byly vyhodnoceny výsledky průzkumu. Na základě průzkumu bylo zjištěno, že většina zaměstnanců je se systémem hodnocení ve společnosti ČD Cargo, a.s. spokojena. Povinná kritéria hodnocení i hodnotící škála je pro převážnou část zaměstnanců vyhovující. Většina zaměstnanců rovněž považuje hodnotící rozhovor za motivující. Z průzkumu dále bylo patrné, že hodnotitelé mají problém navrhnout konkrétní řešení pro zlepšení slabých míst zaměstnanců, nedokážou rozpoznat oblasti ke zlepšení a pochválit zaměstnance za konkrétní pracovní činnost.

V poslední kapitole bylo potom provedeno shrnutí důležitých poznatků vyplývajících z průzkumu a především zde byly uvedeny konkrétní návrhy pro zlepšení stávajícího systému hodnocení ve společnosti ČD Cargo, a.s. Stávající systém je sice propojen na kariérní růst hodnoceného, ale není provázán se systémem odměňování. Jedním z možných návrhů zlepšení je tedy zavedení systému odměňování, který by byl propojen se systémem hodnocení a byl založený na plnění cílů. Takto nastavený systém odměňování by byl nejen objektivní, ale zvýšil by i motivaci zaměstnanců stanovené cíle plnit. Hodnotící škála je sice pro většinu zaměstnanců dostačující, ale přesto by někteří zaměstnanci uvítali větší rozpětí hodnotící

škály. A proto je možné stávající pětistupňovou škálu rozšířit na sedmistupňovou (stupnice A+, A, B, C, D, E, F), která by byla zejména přínosem pro hodnotitele, neboť by měli větší možnost výběru při hodnocení zaměstnanců. V neposlední řadě je potřeba navrhnout další školení pro hodnotitele, která by jim pomohla zejména v tom, aby byli schopni navrhnout konkrétní řešení pro zlepšení slabých míst zaměstnanců, dokázali rozpoznat oblasti ke zlepšení a pochválit zaměstnance za konkrétní pracovní činnost.

Hlavní cíl práce vytýčený v úvodu byl splněn. Za pomocí analýzy současného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti ČD Cargo, a.s. a využití výsledků průzkumu spokojenosti se stávajícím systémem hodnocení byly stanoveny návrhy ke zlepšení systému hodnocení ve společnosti ČD Cargo, a.s.

Použitá literatura

[1] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

[2] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

[3] MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-659-4.

[4] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

[5] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

[6] LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management: pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-912-4.

[7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

[8] KOUBEK, Josef; HÜTTLOVÁ, Eva; HRABĚTOVÁ, Eva. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-629-4.

[9] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.

[10] STACHOVÁ, Aloisie. *Personální management*. Opava: Slezská univerzita, 1997. ISBN 80-85879-79-4.

[11] MAYEROVÁ, Marie; RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. Jinočany: H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.

[12] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-1.

[13] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

[14] KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.

[15] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

[16] MAINZOVÁ, Eva. *Praktický marketing*. 2. přeprac. vyd. Plzeň: Hana Staňková, 1996.

[17] ZBOŘIL, Kamil. *Marketingový výzkum*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN 80-7079-389-9.

[18] VACULÍK, Josef. *Marketing: pro kombinovanou formu studia. 1. díl*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-812-8.

[19] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

[20] FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2183-2.

Elektronické dokumenty

[21] *Vzdělávání personálních manažerů ve veřejné správě: význam a úloha strategického řízení lidských zdrojů ve veřejné správě* [online]. [cit. 2010-3-17]. Dostupný na WWW: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/moduly/m_pm_12.rtf>.

[22] *Personální řízení* [online]. [cit. 2010-3-17]. Dostupný na WWW: <http://www.martyx.net/files/0_czu/5_rocnik/management/prednasky/Man9.doc>.

[23] *Profil společnosti* [online]. [cit. 2010-4-12]. Dostupný na WWW: <http://www.cdcargo.cz/cd-cargo/profil-spolecnosti/-74/>.

Interní dokumenty

[24] *Systém hodnocení zaměstnanců*. 2009. Interní materiál ČD Cargo, a.s.

[25] *Výsledky ankety spokojenosti se systémem hodnocení zaměstnanců ČD Cargo, a.s.* 2010. Interní materiál ČD Cargo, a.s.

[26] *Organizační struktura ČD Cargo, a.s.* 2010. Interní materiál ČD Cargo, a.s.

[27] *Anketa spokojenosti se systémem hodnocení zaměstnanců ČD Cargo, a.s.* 2010. Interní materiál ČD Cargo, a.s.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Přehled stanovení cílů pracovníka a jejich plnění 29
Tabulka č. 2: Metody stanovování norem pro potřeby hodnocení pracovníků 30
Tabulka č. 3: Hodnotící škála 44
Tabulka č. 4: Technická zařízení používaná při pozorování 57
Tabulka č. 5: Srovnání laboratorního a terénního experimentu 60
Tabulka č. 6: Návrh sedmistupňové hodnotící škály 71
Tabulka č. 7: Příklad pracovního cíle a jeho plnění 72
Tabulka č. 8: Ukázka různých cílů a jejich plnění 72
Tabulka č. 9: Návrh A – škála pro určení výše odměn za plnění cílů 73
Tabulka č. 10: Návrh B – škála pro určení výše odměn za plnění cílů 73

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Zdroje organizace a proces řízení 11
Obrázek č. 2: Model personální strategie 18
Obrázek č. 3: Hodnotící kritéria 23
Obrázek č. 4: Základní typy hodnocení podle zdroje 26
Obrázek č. 5: Slovní posuzovací stupnice 31
Obrázek č. 6: Číselná posuzovací stupnice 31
Obrázek č. 7: Grafická posuzovací stupnice 31
Obrázek č. 8: Formulář pro záznam metody kritických událostí 32
Obrázek č. 9: Metoda párového porovnání 33
Obrázek č. 10: Příklady otázek checklistu 34
Obrázek č. 11: Hodnotící kritéria pro zaměstnance společnosti ČD Cargo, a.s. 39
Obrázek č. 12: Hodnocení metodou 360° zpětné vazby ve společnosti ČD Cargo, a.s. 46
Obrázek č. 13: Proces marketingového výzkumu 55
Obrázek č. 14: Rozdělení zaměstnanců v rámci hodnotícího procesu 61
Obrázek č. 15: Z jakého zdroje se zaměstnanci dozvěděli o zavedení procesu hodnocení 62
Obrázek č. 16: Vhodnost opakování hodnocení 1x ročně a návrh frekvence hodnocení 63
Obrázek č. 17: Vhodnost hodnotící škály 64
Obrázek č. 18: Vhodnost hodnotících kritérií 65
Obrázek č. 19: Nejčastější zkušenosti hodnocených s hodnotitelem 66
Obrázek č. 20: Motivace k lepšímu pracovnímu výkonu díky hodnotícímu rozhovoru 67
Obrázek č. 21: Určení oblastí k zlepšení na základě hodnotícího rozhovoru 68
Obrázek č. 22: Spokojenost se stávajícím systémem hodnocení 69
Obrázek č. 23: Využití získaných informací z e-learningu při hodnotícím rozhovoru 70

Seznam zkratek

AC	Assessment Centre – hodnotící centrum
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scales – klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování
ČD, a.s.	České dráhy, a.s.
ČDC	ČD Cargo, a.s.
ČR	Česká republika
DC	Development Centre – rozvojové centrum
IN ČDC	interní norma ČD Cargo, a.s.
OZ	ostatní zaměstnanec
VT	výpočetní technika
VZ	vedoucí zaměstnanec

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura ČD Cargo, a.s.

Příloha č. 2: Formuláře pro průběžný sběr dat pro hodnocení zaměstnanců ČD Cargo, a.s.

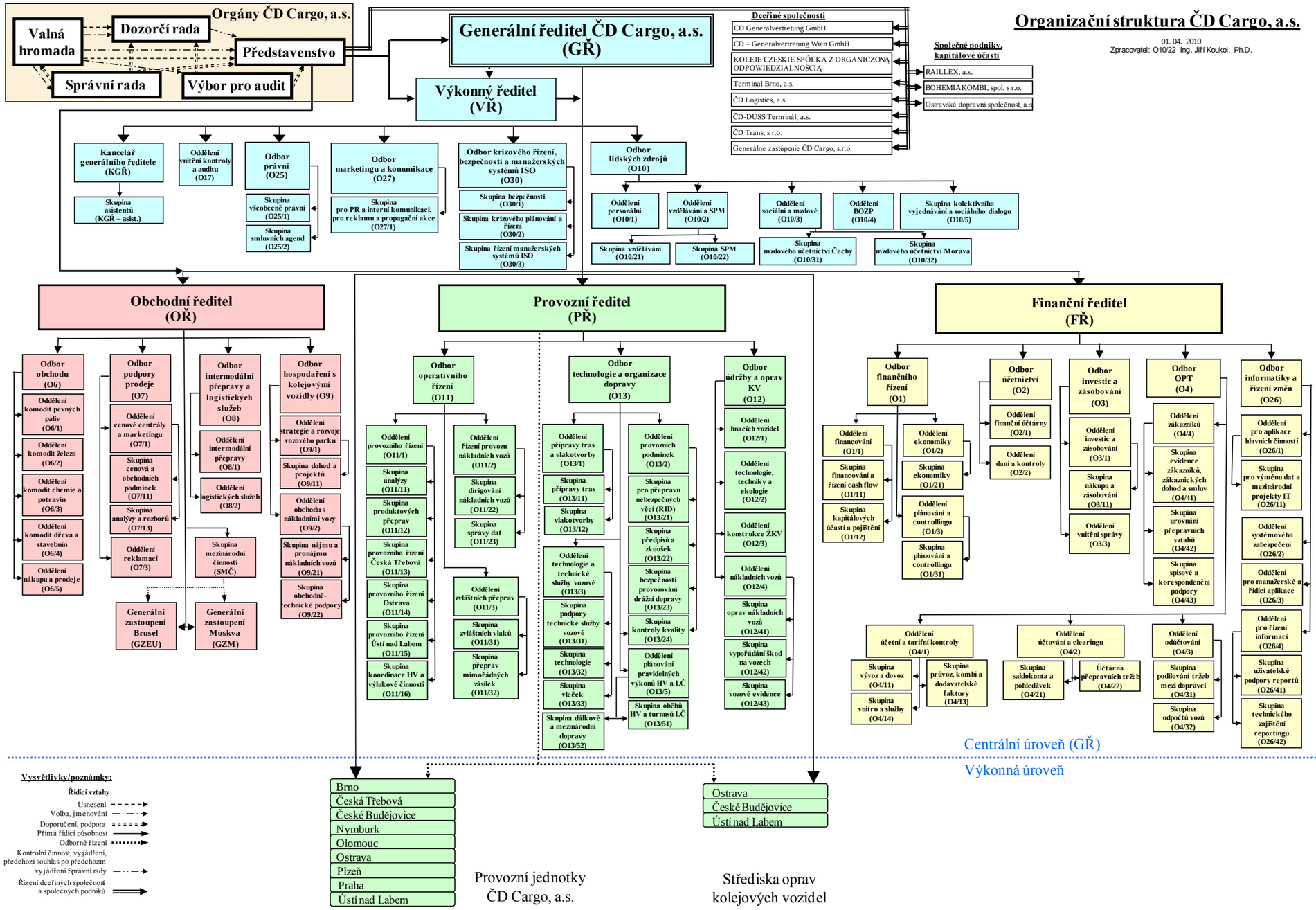
Příloha č. 3: Akční plán zaměstnance ČD Cargo, a.s.

Příloha č. 4: Plán osobního rozvoje zaměstnance ČD Cargo, a.s.

Příloha č. 5: Anketa spokojenosti se systémem hodnocení zaměstnanců ČD Cargo, a.s.

Příloha č. 1

Organizační struktura ČD Cargo, a.s.



Zdroj: *Organizační struktura ČD Cargo, a.s.* 2010. Interní materiál ČD Cargo, a.s.

Příloha č. 2

Formulář pro průběžný sběr dat pro hodnocení zaměstnance ČD Cargo, a.s.

Jméno: ……..... za období.....

Kritérium: Kvalita práce - zaměřenost na výsledek	
Pozitivní chování (+):	**Negativní chování (-):**
☐ **A+** ☐ **A** ☐ **B** ☐ **C** ☐ **D**	
Kritérium: Přístup k zákazníkovi (vnitřnímu/vnějšímu)	
Pozitivní chování (+):	**Negativní chování (-):**
☐ **A+** ☐ **A** ☐ **B** ☐ **C** ☐ **D**	
Kritérium: Týmová spolupráce	
Pozitivní chování (+):	**Negativní chování (-):**
☐ **A+** ☐ **A** ☐ **B** ☐ **C** ☐ **D**	
Kritérium: Loajalita a sounáležitost se zaměstnavatelem	
Pozitivní chování (+):	**Negativní chování (-):**
☐ **A+** ☐ **A** ☐ **B** ☐ **C** ☐ **D**	
Volitelné kritérium:	
Pozitivní chování (+):	**Negativní chování (-):**
☐ **A+** ☐ **A** ☐ **B** ☐ **C** ☐ **D**	
Volitelné kritérium	
Pozitivní chování (+):	**Negativní chování (-):**
☐ **A+** ☐ **A** ☐ **B** ☐ **C** ☐ **D**	
Volitelné kritérium	
Pozitivní chování (+):	**Negativní chování (-):**
☐ **A+** ☐ **A** ☐ **B** ☐ **C** ☐ **D**	

Formulář pro průběžný sběr dat pro hodnocení vedoucího zaměstnance

Jméno: ……..... za období.....**...**

Kritérium: Kvalita práce - zaměřenost na výsledek	
Pozitivní chování (+):	**Negativní chování (-):**
☐ **A+** ☐ **A** ☐ **B** ☐ **C** ☐ **D**	
Kritérium: Přístup k zákazníkovi (vnitřnímu/vnějšímu)	
Pozitivní chování (+):	**Negativní chování (-):**
☐ **A+** ☐ **A** ☐ **B** ☐ **C** ☐ **D**	
Kritérium: Týmová spolupráce	
Pozitivní chování (+):	**Negativní chování (-):**
☐ **A+** ☐ **A** ☐ **B** ☐ **C** ☐ **D**	
Kritérium: Loajalita a sounáležitost se zaměstnavatelem	
Pozitivní chování (+):	**Negativní chování (-):**
☐ **A+** ☐ **A** ☐ **B** ☐ **C** ☐ **D**	
Kritérium: Manažerské znalosti a dovednosti	
Pozitivní chování (+):	**Negativní chování (-):**
☐ **A+** ☐ **A** ☐ **B** ☐ **C** ☐ **D**	
Kritérium: Vedení týmu	
Pozitivní chování (+):	**Negativní chování (-):**
☐ **A+** ☐ **A** ☐ **B** ☐ **C** ☐ **D**	
Volitelné kritérium	
Pozitivní chování (+):	**Negativní chování (-):**
☐ **A+** ☐ **A** ☐ **B** ☐ **C** ☐ **D**	

Zdroj: *Systém hodnocení zaměstnanců*. 2009. Interní materiál ČD Cargo, a.s.

Příloha č. 3

Akční plán zaměstnance ČD Cargo, a.s.

Příjmení a jméno _____ Datum _____

Odbor _____

Během následujících dvanácti měsíců:

BUDU NADÁLE

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

PŘESTANU

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

ZAČNU

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Zdroj: *Systém hodnocení zaměstnanců*. 2009. Interní materiál ČD Cargo, a.s.

Příloha č. 4

Plán osobního rozvoje zaměstnance ČD Cargo, a.s.

Plán osobního rozvoje zaměstnance ČD Cargo, a.s.				
Jméno:	**Jméno nadřízeného:**		**Datum:**	
Název pozice:	**Název odboru:**			
OBLAST ROZVOJE (co bych chtěl/a zlepšit?) v návaznosti na 360º	**Min. 2 MĚŘITELNÉ KROKY, které udělám**	**Cílový TERMÍN**	**Očekávaný VÝSLEDEK** („Vím, že jsem uspěl/a, když…“)	**Nároky na vzdělávání?**

Zdroj: *Systém hodnocení zaměstnanců*. 2009. Interní materiál ČD Cargo, a.s.

Příloha č. 5

Anketa spokojenosti se systémem hodnocení zaměstnanců ČD Cargo, a.s.

Přiřaďte prosím křížek k odpovědím, se kterými souhlasíte, případně připište Váš komentář.

1. Do jaké skupiny v rámci hodnotícího procesu patříte?

   ☐ vedoucí zaměstnanec ☐ ostatní zaměstnanec

2. O zavedení procesu hodnocení jsem se poprvé dozvěděl/a:

   ☐ od nadřízeného ☐ v interním magazínu Cargovák ☐ z registru IN ČDC

   ☐ z intranetu ☐ jinak:……

3. Vyhovuje Vám opakování hodnocení 1x ročně?

   ☐ ano ☐ ne

   Pokud ne, jak často by podle Vás mělo hodnocení probíhat?

   ☐ každého půl roku ☐ 1x za dva roky ☐ jiné……..

4. Vyhovuje Vám hodnotící škála (stupnice A+, A, B, C, D)?

   ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

   Pokud ne, popište prosím, co přesně Vám na hodnotící škále nevyhovuje.

Prostor pro Váš komentář:

5. Jsou pro Vás povinná kritéria pracovního chování vyhovující? (kvalita práce, přístup k zákazníkovi vnitřnímu/vnějšímu, týmová spolupráce, loajalita a sounáležitost se zaměstnavatelem, případně u vedoucích zaměstnanců manažerské znalosti a dovednosti, vedení týmu)

   ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

Prostor pro Váš komentář:

6. Hodnotitel:

   ☐ při rozhovoru bral v úvahu moje názory a sebehodnocení.

   ☐ vedl rozhovor formou dialogu.

   ☐ při rozhovoru dokázal navodit příjemnou atmosféru.

   ☐ chválil mě při rozhovoru za konkrétní pracovní činnost.

☐ dokázal rozpoznat oblasti ke zlepšení.

☐ navrhl konkrétní řešení pro zlepšení slabých míst.

☐ mě informoval dostatečně předem o termínu a místě konání hodnotícího rozhovoru.

7. Motivuje Vás hodnotící rozhovor k lepšímu pracovnímu výkonu?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

Prostor pro Váš komentář:

8. Pomohl Vám hodnotící rozhovor určit oblasti, ve kterých se můžete zlepšit?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

9. Jste se stávajícím systémem hodnocení v ČD Cargo, a.s. spokojen/a?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

10. Stručně prosím popište, co byste na systému hodnocení změnil/a.

Prostor pro Váš komentář:

Otázka pouze pro hodnotitele:

Využil/a jste získané informace z „E-learningu pro hodnotitele“ při hodnotícím rozhovoru?

Ano, zejména základní pravidla pro hodnocení Ano, zejména ukázková videa

Ne, e-learning jsem si nespustil/a Ne, chybělo mi tam …….

Děkujeme za vyplnění dotazníku a ochotu tak zlepšit systém hodnocení zaměstnanců ČD Cargo, a.s.

Vyplněný dotazník prosím zašlete poštou nebo e-mailem nejpozději do x.x.2010 na adresu:

Odbor lidských zdroj ČD Cargo, a.s.,

Jankovcova 1569/2c

17000 Praha 7

e-mail: HRprojekty@cdcargo.cz

Zdroj: *Anketa spokojenosti se systémem hodnocení zaměstnanců ČD Cargo, a.s.* 2010. Interní materiál ČD Cargo, a.s.