

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci
An Analysis of Employee Appraisal System in a Chosen Organization

Student:

Bc. Adéla Ivánková

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2012

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Adéla Ivánková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci**
An Analysis of Employee Appraisal System in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

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

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

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


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


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě dne 27.4.2012

.....
Bc. Adéla Ivánková

Touto cestou bych ráda poděkovala Ing. Andrei Čopíkové za odborné vedení a cenné rady, které mi poskytla při psaní diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala všem pracovníkům vybrané organizace, kteří se mnou spolupracovali, za jejich věcné připomínky a praktické informace o společnosti.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců	7
2.1	Metodika práce a použité metody.....	7
2.2	Pojetí a účel řízení pracovního výkonu	7
2.3	Význam a poslání hodnocení pracovního výkonu, jeho předpoklady.....	9
2.3.1	Hodnocení pracovního výkonu	9
2.3.2	Minulost, současnost a trendy v hodnocení zaměstnanců.....	10
2.3.3	Poslání hodnocení pracovního výkonu	11
2.3.4	Předpoklady efektivního systému hodnocení.....	13
2.4	Sociální proces hodnocení	13
2.4.1	Zavádění sociálního procesu hodnocení	13
2.5	Potřeba organizace hodnotit zaměstnance	14
2.6	Formy a proces hodnocení.....	15
2.6.1	Formální a neformální hodnocení	15
2.6.2	Fáze procesu hodnocení	16
2.7	Oblasti a kritéria hodnocení.....	18
2.7.1	Co hodnotit aneb kritéria hodnocení	18
2.8	Kdy a jak často hodnotit zaměstnance.....	22
2.9	Kdo hodnotí a koho hodnotí	23
2.9.1	Třistašedesátistupňová zpětná vazba.....	24
2.9.2	Pětsetčtyřicetistupňová zpětná vazba	28
2.9.3	Sociogram.....	29
2.10	Metody hodnocení zaměstnanců	30
2.10.1	Nesrovnávací metody	31
2.10.2	Srovnávací metody	39
2.10.3	Kombinace metod	42
2.11	Hodnotící rozhovor.....	42
2.11.1	Příprava hodnotícího rozhovoru.....	42
2.11.2	Průběh hodnotícího rozhovoru	43
2.11.3	Ukončení hodnotícího rozhovoru.....	44
2.12	Omyly při hodnocení zaměstnanců	45
2.13	Nadhodnocování zaměstnanců	46
3	Charakteristika organizace	47
3.1	General Electric	47

3.1.1	GE Money v ČR.....	49
3.1.2	GE Money v Ostravě.....	50
4	Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci.....	56
4.1	Hodnocení zaměstnanců centra zákaznických služeb GE Money, a.s.	56
4.2	Hodnotitelé	56
4.3	Kritéria hodnocení	57
4.4	Metody hodnocení	58
4.4.1	Employee Management System	58
4.4.2	Hodnocení hovorů	65
4.4.3	Online dohoda	67
4.5	Kdy a jak často se hodnotí.....	69
4.6	Shrnutí získaných poznatků hodnotícího procesu	69
4.7	Výzkum a jeho cíl.....	70
4.7.1	Metoda výzkumu.....	70
4.7.2	Vyhodnocení dotazníků.....	72
4.7.3	Shrnutí výzkumného šetření.....	97
5	Návrhy a doporučení	99
5.1	Employee Management Systém	99
5.2	Hodnocení hovorů	101
5.3	Online dohoda.....	104
5.4	Hodnocení kolegy.....	105
6	Závěr.....	107
	Seznam použité literatury	110
	Seznam zkratk	112
	Seznam tabulek	
	Seznam obrázků	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Lidské zdroje jsou bezesporu tím nejcennějším, co organizace může mít. Měly by být považovány za jednu z hlavních konkurenčních výhod, která může výrazně ovlivnit úspěšnost organizace. Zaměstnanci se svými schopnostmi, dovednostmi, zkušenostmi, přístupem k práci a postojem k organizaci dnes tedy patří k největšímu a nejdůležitějšímu vlastnictví organizace.

Pro současnou ekonomiku je typické kladení důrazu na efektivitu procesů a výkonnost. Podstatný je proto rozvoj potenciálu zaměstnanců s cílem tyto zaměstnance stabilizovat a zajistit si také již zmíněnou konkurenční výhodu. Zaměstnanci organizace a jejich schopnosti jsou pro podniky, které chtějí uspět a prosadit se na trhu vskutku klíčové.

Hodnocení zaměstnanců, o kterém bude tato diplomová práce pojednávat je jedním ze stěžejních pilířů personální činnosti. Zároveň také slouží jako nástroj efektivního vedení a řízení zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců pomáhá organizacím stimulovat zaměstnance k lepším pracovním výkonům. Výstupy hodnocení zase organizacím poskytují informace o tom, čeho bylo v předešlém období dosaženo a na jejich základě je taktéž definován stav, kterého by bylo žádoucí dosáhnout v budoucnu.

Diplomová práce se bude skládat ze dvou stěžejních částí. V první, teoreticko-metodické části této práce bude popsán účel a poslání hodnocení zaměstnanců, vyobrazen proces hodnocení, rozebrány jednotlivé formy a metody hodnocení zaměstnanců, kritéria hodnocení, typy hodnotitelů a také chyby, které se mohou při hodnocení zaměstnanců vyskytnout. Druhá, aplikačně-ověřovací část práce bude zahrnovat charakteristiku společnosti GE Money, a.s, analýzu systému hodnocení zaměstnanců v této společnosti a také návrhy a doporučení na zlepšení daného hodnotícího procesu. Obsah aplikačně-ověřovací části práce bude vypracován na základě úzké spolupráce s vedoucími zaměstnanci a personalisty ze zmíněné společnosti.

Cílem diplomové práce bude analyzovat současný systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti GE Money, a.s. a doporučit vhodné návrhy na jeho zlepšení.

Pro analýzu fungování současného systému hodnocení bude provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci organizace. Zúčastní se ho jak zaměstnanci v organizaci dlouhodobě

působící, tak zaměstnanci noví. Předpokládaný počet respondentů zmíněného dotazníkového šetření je sto až sto padesát.

2 Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců

2.1 Metodika práce a použité metody

V diplomové práci bude využita řada vědeckých metod. Teoretická resp. teoreticko-metodická část bude postavena na metodě kompilace, tzn., že při vysvětlování či objasňování dílčích pojmů budou využity úryvky z odborných literatur, případně konkrétní myšlenky autorů, z jejichž děl bude čerpáno. Dále bude použita metoda komparace, např. v případě jednotlivých metod hodnocení a taktéž metoda analýzy a syntézy.

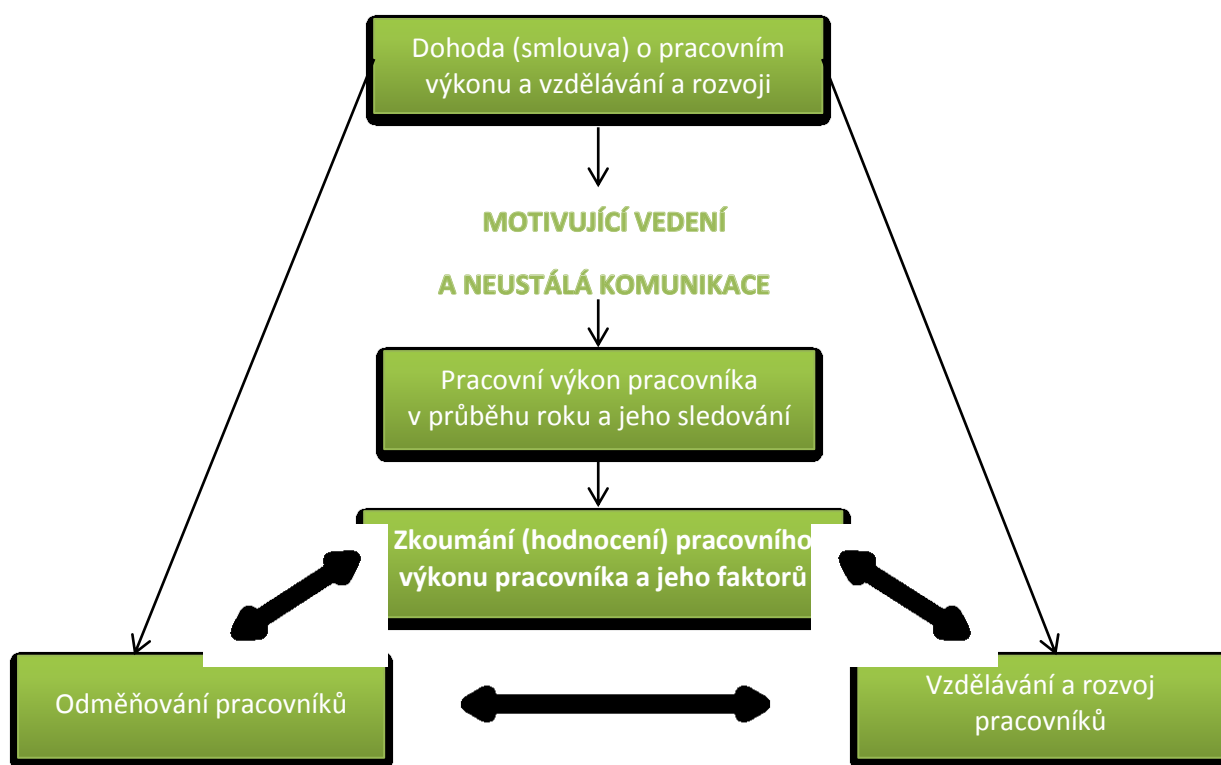
V praktické neboli aplikačně-ověřovací části práce bude použita metoda deskripce pro účely charakteristiky vybrané organizace a analyzování současného systému hodnocení zaměstnanců v dané organizaci. Pro tyto záměry bude nutná úzká spolupráce se zaměstnanci organizace, přesněji řečeno se zaměstnanci z oddělení lidských zdrojů a s vedoucími zaměstnanci. V praktické části bude užita i metoda indukce a to při dotazníkovém šetření prováděném mezi zaměstnanci společnosti. Na závěr práce bude využita metoda analýzy a syntézy, díky nimž dojde k detailnímu rozboru a následně i vyhodnocení výstupů z dotazníků a v neposlední řadě k propojení teoretických poznatků práce se skutečnou realitou.

2.2 Pojetí a účel řízení pracovního výkonu

Jednou z mnoha manažerských činností, která spočívá v neustálé kontrole dosahovaných pracovních výsledků všech zaměstnanců a vyvozování nápravných řídicích opatření ze zjištěných odchylek a výkonových deficitů, jež jsou podmínkou nutnou k plnění každodenních složitých provozních výsledků organizace, je řízení pracovního výkonu. Tyto manažerské zásahy mají povahu bezprostřední nápravy dosažených pracovních výsledků a rovněž z dlouhodobého hlediska zajišťují ponaučení z provozní praxe organizace. [7]

Hodnocení zaměstnanců je jednou ze složek řízení pracovního výkonu. Dokazuje to i obrázek 2.1, který zachycuje, že řízení pracovního výkonu představuje přístup založený na řízení lidí prostřednictvím ústní dohody či písemné smlouvy mezi nadřízeným a zaměstnancem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k dosažení tohoto výkonu. „Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka a odměňování pracovníka.“ [10, s. 203]

Obrázek 2.1: Řízení pracovního výkonu



Zdroj: [12, s. 21]

Častokrát bývá řízení pracovního výkonu definováno jako proces, pomocí kterého manažeři zdokonalují výkon celé organizace, týmů i jednotlivců. Znamená to, že linioví manažeři ovlivňují své podřízené takovým způsobem, aby dosahovali vytyčeného individuálního i týmového pracovního výkonu, což přispívá k dosažení pracovního výkonu celé organizace případně jeho zlepšení. [1]

Z výše uvedeného plyne, že cílem celého procesu řízení pracovního výkonu je jednak zhodnocení výkonu zaměstnance, tak i jeho motivování ke shodnému vyjádření pracovních cílů, k řešení potíží spojených s vykonáváním těchto cílů a v neposlední řadě k rozvoji vlastních schopností a dovedností zaměstnance. [5]

Je nutné podotknout, jelikož podstatnou stránkou řízení výkonu je takový způsob motivování zaměstnanců, kdy jsou cíle jednotlivců a týmů odvozeny od cílů firemních, že řízení výkonu se týká nejen manažerů, přímých vedoucích a personalistů, ale veškerých zaměstnanců organizace.

2.3 Význam a poslání hodnocení pracovního výkonu, jeho předpoklady

2.3.1 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu neboli pracovní hodnocení poskytuje managementu společnosti i samotným zaměstnancům zpětnou vazbu o tom, jakého výkonu dosahují, jaké jsou výsledky jejich práce a také jak na jejich práci pohlíží nadřízení. Stěžejní význam má pracovní hodnocení především pro vysoce výkonné a ambiciózní organizace.

Za hodnocení pracovního výkonu se považuje především posuzování pracovního chování a pracovní aktivity zaměstnanců, klasifikace stupně plnění pracovních úkolů, hodnocení pracovních výsledků a výkonnosti zaměstnanců a v neposlední řadě také negativních následků jejich pracovní činnosti. Zjednodušeně řečeno, pracovní hodnocení je zhodnocením stupně a kvality využití individuálního pracovního potenciálu zaměstnance v konkrétních podmínkách daného pracovního místa či funkce a to za určité vymezené hodnotící období. [10]

Je třeba dbát na to, aby bylo pracovní hodnocení propojeno s ostatními manažerskými opatřeními, jež jsou v organizaci uplatňovány a aby bylo v souladu s celou firemní kulturou. Efektivnost tohoto procesu je zajišťována pomocí propracovaného a ověřeného systému hodnocení zaměstnanců. Důležité je nezapomenout především na fakt, že pracovní hodnocení by nemělo probíhat pouze čas od času, nýbrž by mělo sloužit jako předmět soustavné vzájemné komunikace mezi hodnoceným a jeho hodnotitelem zaměřené na pracovní činnost hodnoceného.

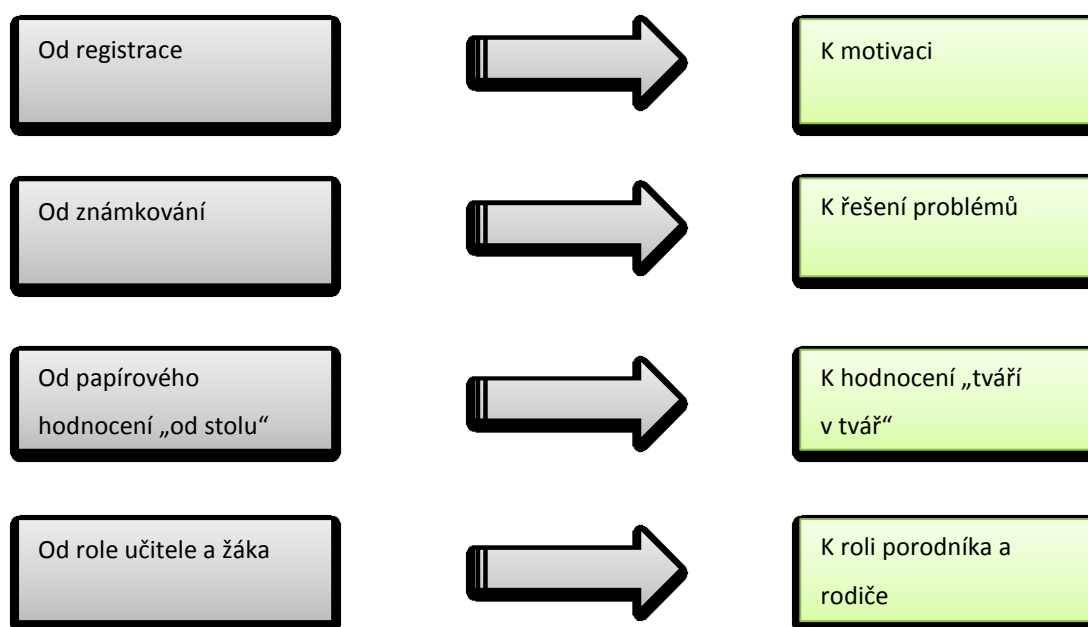
Na hodnocení pracovního výkonu lze pohlížet i z jiné stránky a to že motivuje zaměstnance k lepším výkonům, pomáhá jim začlenit se do pracovního kolektivu, směřuje je k identifikaci s podnikovými cíli apod. Na druhé straně staví vedoucího zaměstnance do pozice, kdy se musí vyrovnat s případnými negativními výsledky hodnocení, což znamená, že se musí srovnat s chabými výkony zaměstnanců či jejich náhodnými i systematickými chybami. Zejména však musí umět nadřízený zaměstnanec převzít zodpovědnost za pracovní výsledky podřízených spolupracovníků a tedy i za řízení jejich výkonu na pracovišti. [4]

2.3.2 Minulost, současnost a trendy v hodnocení zaměstnanců

V dnešní době je hodnocení zaměstnanců běžnou záležitostí, ze strany vedoucích i podřízených však nepříliš oblíbenou. Často je hodnocení považováno za nezbytné zlo, jež nepřináší požadovaný efekt. Avšak bez hodnocení bychom dnes mohli jen stěží ovlivňovat výkon a výkonost zaměstnanců dané organizace. Je tedy potřebné zabývat se otázkou týkající se změny systému hodnocení, aby se stal systémem plně funkčním. [8]

Za poslední léta byly zaznamenány značné posuny v systému hodnocení zaměstnanců, což zachycuje následující schéma.

Obrázek 2.2: Posuny v hodnocení zaměstnanců



Zdroj: [8, 2006, s. 18]

Z obrázku 2.2 jde vidět, že původní registrování toho co se stalo a hodnocení minulosti bylo v rámci efektivních systémů hodnocení nahrazeno zaměřením se na budoucnost prostřednictvím motivace a řešení problému. Cílem současného hodnotícího systému je zlepšení výkonu zaměstnance v budoucnosti, to však nelze uskutečnit byrokratickým způsobem. Je nezbytné se zaměstnanci hovořit a také je motivovat, aby se i oni stali autory všemožných návrhů cílů a způsobů jejich dosažení. Vedoucí si již nehraje na učitele, který ví všechno nejlépe. „Hodnocený se stává aktivním subjektem hodnocení, nikoli jeho pasivním objektem.“ [8, s. 18]

Elektronické prostředí

Rozvoj informačních technologií a systémů zasáhl již i oblast hodnocení zaměstnanců. Existuje tzv. e-assessment, kterému je prognózována jedinečná budoucnost. Znamená to snad, že papírovému hodnocení je konec? Toť otázka. Je zde důležité, aby e-assessment nebo další způsoby hodnocení zaměstnanců, které využívají toto elektronické prostředí, nebyly jen pouhým přepisem papírového hodnocení do elektronické podoby.

Elektronické prostředí dokáže hodnocení chování a výkonu zaměstnance dostat na novou kvalitativní úroveň. Například ve finančním řízení či logistice směřuje vývoj ke sledování on-line. Navíc může zabezpečit, aby se hodnocení stalo kontinuálním procesem. [8]

2.3.3 Poslání hodnocení pracovního výkonu

Jedním z hlavních pilířů řízení lidských zdrojů je pravidelné a systematické hodnocení. Pokud je systém hodnocení správně nastaven podílí se na zvyšování kvality lidských zdrojů, dosažení vyšší úrovně výkonu a zajišťuje rozvíjení schopností zaměstnanců. Při hodnocení by neměly být opomenuty skutečnosti ohledně následného rozvoje a řízení kariéry. Získané informace by měly posloužit při rozhodování o případných pohybech zaměstnanců v organizaci, čímž je myšleno jejich rozmístování a povyšování. [5]

Výsledkem hodnocení pracovního výkonu je zhodnocení kvalit zaměstnance, stanovení rezerv v jeho pracovním výkonu a způsobilost k budoucímu pracovnímu rozvoji.

Hodnocení zaměstnanců má celou škálu funkcí a nelze bez něj účinně provádět řadu personálních činností. Mezi hlavní poslání hodnocení zaměstnanců spadá:

- identifikace stávající úrovně individuálního výkonu zaměstnance,
- rozeznání silných a slabých stránek zaměstnance,
- umožnění zaměstnanci zdokonalit svůj pracovní výkon,
- definování základny pro odměňování zaměstnance dle jednotlivých výkonů,
- motivovat zaměstnance,
- rozpoznání potřeby v oblasti vzdělání a rozvoje u každého zaměstnance,
- identifikace potenciálu pracovního výkonu zaměstnance,
- stanovení podkladů pro efektivní přidělování pracovních úkolů zaměstnancům,

- vytvoření pravidel pro plánování následnictví ve funkcích a pro plánování personálního rozvoje zaměstnance,
- stanovení postupů pro rozmísťování zaměstnanců,
- vytvoření podkladů k vymezení vhodnosti výběrových metod a posouzení efektivnosti samotného výběru zaměstnanců,
- vytvoření pravidel pro zhodnocení efektivnosti vzdělávání zaměstnanců a vzdělávacích programů,
- stanovení přehledu pro potřebu plánování zaměstnanců,
- stanovení pravidel pro vymezení budoucích pracovních úkolů organizace. [5]

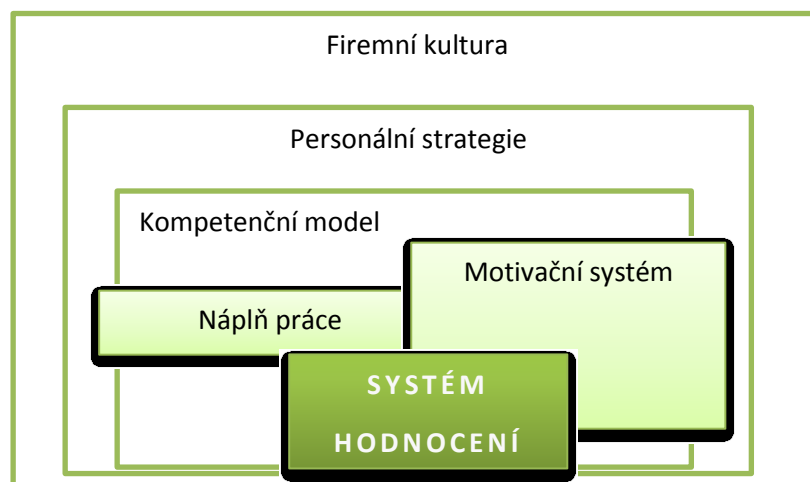
Hodnocení zaměstnanců by mělo vždy podávat aktuální informace. Je tedy důležité, aby bylo prováděno v takovém intervalu, který danou aktuálnost informací o pracovním výkonu zaměstnance zaručí. Doporučuje se provádět pracovní hodnocení jednou ročně, je však třeba brát v ohled konkrétní povahu práce a také podmínky a potřeby organizace. [10]

Je veřejně známo, že velké zahraniční společnosti se přiklánějí ke zmíněnému ročnímu hodnocení zaměstnanců. V malých a středních podnicích je častější čtvrtletní či pololetní hodnocení. Výjimkou není ani fakt, že hodnocení zaměstnanců různých pracovních tříd může mít odlišnou periodicitu hodnocení, záleží vždy na významu dané kategorie pozic pro komplexní výkon organizace.

Kontext systému hodnocení

Při navrhování systému hodnocení zaměstnanců je třeba zohlednit řadu aspektů. Jak lze vidět na obr. 2.3, je nezbytné dbát na provázání systému hodnocení s náplní práce, která definuje primární očekávání a smysl pozice s motivačním systémem a ostatními činnostmi personalistů, dále také o provázání s personální strategií vyplývající ze strategie organizace a v neposlední řadě o spojení systému hodnocení s podnikovou kulturou. [8]

Obrázek 2.3: Kontext systému hodnocení



Zdroj: [8, s. 16]

2.3.4 Předpoklady efektivního systému hodnocení

Aby byl systém hodnocení zaměstnanců skutečně efektivní, je nezbytné, aby splňoval určité předpoklady. Jedním z nich je důsledná podpora top managementu. Neméně důležité je, aby byl v souladu s kulturou organizace, podporoval její cíle a odpovídal jejím potřebám. Hodnotící systém musí akceptovat všichni zaměstnanci a nesmí být příliš administrativně náročný. Důležité je také, aby měl systém hodnocení návaznost na systém odměňování a systém rozvoje. Samozřejmostí je jeho nepřetržitost a pravidelné vyhodnocování jeho fungování.

2.4 Sociální proces hodnocení

2.4.1 Zavádění sociálního procesu hodnocení

Ve skutečnosti existuje nespočet organizací, které zavedly pracovní hodnocení a časem odhalily, že je neúčinné, musí se změnit či dokonce zrušit. Aby byla zajištěna účinnost tohoto procesu, je třeba vytyčit účel, pro který bude hodnocení pracovního výkonu sloužit a zajistit, aby byl provázán se strategií podniku. Je na managementu organizace, aby dokázal ostatním zaměstnancům nutnost a potřebnost systému pracovního hodnocení a aby si osvojili myšlenku, že hodnocení je sociální a komunikační proces v němž je kladen řetězec otázek, který je zachycený na obr. 2.4. [4]

Obrázek 2.4: Řetězec otázek



Zdroj: [4, s. 136]

Zpravidla není možné celý systém hodnocení spustit najednou se všemi metodami, které by podporovaly cíle hodnocení, proto se metody zavádějí postupně. Stejně tak i systém hodnocení se zavádí po fázích. Začíná se většinou u top managementu a prodejních zaměstnanců. Je třeba mít na mysli, že zavedení systému hodnocení trvá okolo dvou až tří let. [8]

2.5 Potřeba organizace hodnotit zaměstnance

V současné době dokážeme identifikovat tři základní důvody, proč by mělo k hodnocení zaměstnanců v organizacích docházet. Jedná se o:

- posílení nebo změnu organizační kultury a komunikování strategie – zavedení kompetenčního modelu a hodnocení zaměstnanců jsou vhodnými prostředky pro inovaci firemní kultury a komunikace o tom, co je pro organizaci prioritou.
- sladění zájmů zúčastněných – všechny organizace by měly mít formulovány strategické cíle a zároveň strategii, pomocí níž stanovených cílů dosáhne. Aby mohly být tyto cíle naplněny, je nezbytné ztotožnění zaměstnanců s cíli a strategií organizace. A právě hodnocení je prostředkem, který sladuje zájmy všech zúčastněných stran, tedy vlastníků, manažerů i podřízených.
- zvýšení výkonu – hodnocení, jež není zaměřeno na dokazatelné zvýšení výkonu zaměstnance, je jen neúčinnou a nadbytečnou administrativní zátěží. [8]

2.6 Formy a proces hodnocení

2.6.1 Formální a neformální hodnocení

Hodnocení zaměstnanců nabývá dvou podob – formální a neformální. Ačkoliv jsou oba typy hodnocení velmi důležité, v praxi je kladen důraz především na formální hodnocení. Neformální způsob hodnocení totiž nezaručuje totožný přístup k zaměstnancům, využití stejných kritérií k ohodnocení, často bývá subjektivní a je při něm uplatňován faktor náhody, čímž se stává hodnocení snáze napadnutelným. Personální rozhodnutí by měla být založena na formálním hodnocení, které tyto zmíněné nedostatky do jisté míry eliminuje. [10]

Za neformální hodnocení považujeme průběžné hodnocení zaměstnance nadřazeným během výkonu jeho práce. Tento typ hodnocení má příležitostný charakter a je spíše vymezen situací onoho okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmy i momentálním rozpoložením, než skutečnou jistotou výsledku či úrovně práce daného zaměstnance. Jedná se koneckonců o prvek dennodenního vztahu nadřazeného a podřízeného, součást neustálé kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování a poskytování zpětné vazby. Ačkoliv nebývá neformální hodnocení ve většině případů nějakým způsobem zaznamenáváno, má významný vliv pro usměrňování práce zaměstnance, jeho povzbuzování a v neposlední řadě je zohledňováno při oceňování vykonané práce.

Formální hodnocení je oproti tomu logické a standardizované, má pravidelný interval a je charakteristické svou plánovitostí a systematičností. Dokumenty, které se v rámci formálního hodnocení zhotoví, se zakládají do osobních složek zaměstnanců a do budoucna slouží jako poklad pro další personální činnosti týkající se jednotlivců či týmů. Jedním specifickým případem formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení, které se provádí v případě potřeby zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru v organizaci. Tento posudek se zpracovává ve chvíli, kdy organizace nemá k dispozici postačující aktuální výsledky z běžného, pravidelně se opakujícího hodnocení nebo taky v případě, kdy u zaměstnance došlo k zásadním změnám v pracovním výkonu. [10]

Jelikož je, jak již bylo zmíněno výše, formální hodnocení stěžejní, zbývající část této práce bude pojednávat pouze o problematice formálního hodnocení zaměstnanců.

Formální hodnocení v sobě zahrnuje řadu výhod. Patří mezi ně např. přispívání k zintenzivnění pracovní morálky, nepřetržitě směřuje pozornost zaměstnance na výkon a vyvíjí na něj větší tlak, zhodnocuje zaměstnance souhrnněji z hlediska jejich znalostí, dovedností i

kvalit potřebných k tomu, aby byla jejich práce vykonávána správně, účinněji zhodnocuje a rozvíjí silné stránky zaměstnance a zároveň lépe identifikuje jeho slabé stránky a tím umožní jejich efektivní odstranění atp.

2.6.2 Fáze procesu hodnocení

Jak již bylo zmíněno, hodnocení je sociální proces, který se skládá ze tří fází – přípravné, realizační a vyhodnocovací. V rámci přípravné fáze je za stěžejní nástroj považováno navržení hodnotících kritérií. Nástrojem pro realizační fázi je hodnotící formulář. Pro vyhodnocovací fázi je využíván hodnotící rozhovor a stanovení dohody o budoucím výkonu zaměstnance. Celkově by proces hodnocení měl proběhnout v rámci zhruba čtrnácti dnů, tedy v co nejkratší době. [4]

Přípravná fáze

První fázi, přípravnou, můžeme dále členit na čtyři části. Nejprve je třeba ustanovit, co bude předmětem hodnocení, stanovit zásady, pravidla a postupy pro hodnocení a také vytvořit formuláře, které budou v rámci hodnotícího procesu využívány. Dalším krokem je analýza pracovních míst, která nám pomůže identifikovat jednotlivé druhy výkonů na pracovních místech i v organizaci jako celku, pomůže nám představit si eventuelní příležitosti ke zlepšení výkonu a také rozřadit zaměstnance a pracovní místa do skupin, na které se hodnocení zaměří. Ve třetím kroku přípravné fáze je třeba zformulovat kritéria výkonu a jejich hodnocení, vybrat a stanovit normy pracovního výkonu, dále také zvolit metody hodnocení a klasifikaci a vymežit období pro zjišťování informací o pracovním výkonu. Na závěr této fáze je zapotřebí obeznámit zaměstnance o chystaném hodnocení a jeho účelu, seznámit je s kritérii hodnocení a normách pracovního výkonu a objasnit jaký výkon se od nich očekává. [10]

Realizační fáze

Druhá fáze nazývaná jako realizační je obdobím získávání informací a podkladů. Můžeme ji rozdělit na dvě části. Nejprve si tedy získáme informace o zaměstnancích a to např. pozorováním zaměstnance při výkonu práce nebo prozkoumáním výsledků jeho práce. Tento krok řeší důležitou otázku, tj. kdo je kompetentní dané informace zkoumat a samotné hodnocení zaměstnance provést. Ve druhém kroku realizační fáze je třeba zajistit písemnou

dokumentaci o pracovním výkonu. Jedná se o krok velmi důležitý, jelikož dokáže zamezit pozdějším sporům a diskusím a zároveň je vhodnou pomůckou pro zpětnou vazbu mezi hodnoceným a hodnotitelem. Dokumentace o pracovním výkonu by měla být vyhotovovány jednotným způsobem a taktéž by se měla stejným způsobem i zakládat. V rámci realizační fáze by mělo dojít i ke stanovení termínů hodnocení zaměstnanců.

Vyhodnocovací fáze

Poslední fázi procesu hodnocení lze členit na tři části. Nejprve probíhá vyhodnocení pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a vlastností zaměstnance podle standardizovaného postupu. Obvykle se jedná o porovnávání skutečně dosažených výsledků se stanovenými normami či očekávanými výsledky práce. Pracovní chování je srovnáváno s požadavky na chování, schopnosti a vlastnosti zaměstnance jsou posuzovány v kontrastu s požadavky pracovního místa, jeho specifikací. Nebezpečí tohoto kroku spočívá v subjektivním přístupu, jelikož i objektivní ukazatele výkonu je potřebné interpretovat. Je nezbytné, aby výstupy popisovaného kroku měly vždy písemnou podobu. Poté co vyhodnotíme pracovní výsledky zaměstnance, nastává čas na rozhovor s ním, na tzv. zpětnou vazbu k zaměstnanci. Rozhovor se týká výsledků hodnocení, rozhodnutí plynoucích z hodnocení a také eventuálních možností řešení problémů s dosahovaným pracovním výkonem. Zmíněný krok je stěžejní pro zkvalitňování pracovního výkonu zaměstnance, záleží na něm, jaký efekt na zaměstnance bude hodnocení mít – zda motivující či nikoliv. Není důležité umět v rámci rozhovoru s hodnoceným využít jen kritiku, podstatné je umět vyjádřit i pochvalu. Na závěr vyhodnocovací fáze a vlastně celkového procesu hodnocení dochází k monitorování pracovního výkonu zaměstnance případně poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu. V neposlední řadě se zkoumá i efektivnost proběhnutého hodnocení, což je považováno za tzv. zpětnou vazbu k organizaci, včetně nákladů na realizaci systému. [10]

Každá organizace by měla při zavádění nového formálního systému hodnocení zaměstnanců pamatovat, že je třeba nejprve provést jakési experimentální ověření na jednom pracovišti popřípadě u vybraného vzorku zaměstnanců. Výsledky celého procesu je potřebné vyhodnotit, odstranit zjištěné nedostatky a až teprve poté je možné postupně systém hodnocení zavést v rámci celé organizace.

2.7 Oblasti a kritéria hodnocení

2.7.1 Co hodnotit aneb kritéria hodnocení

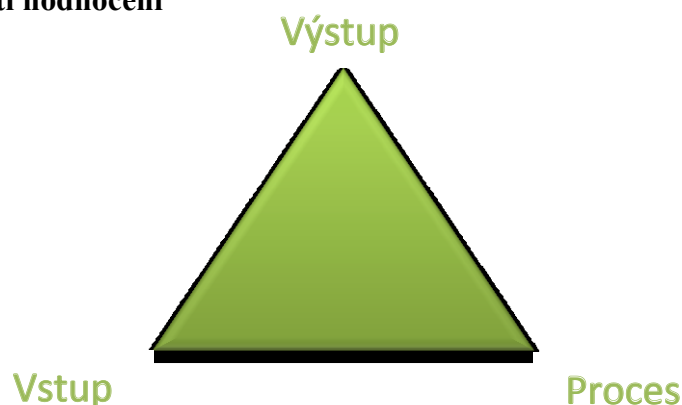
Abychom mohli zaměstnance objektivně hodnotit, je třeba mít jasně a vhodně stanovená kritéria, na jejichž vypracování by se měli podílet všichni vedoucí zaměstnanci. Seznam těchto kritérií by měl být pevně stanoven a být přizpůsoben dané práci a povaze práce na onom pracovním místě. Vybraný počet kritérií by měl být ponechán volně, aby na jejich základě mohl vedoucí zaměstnanec provést hodnocení rozdílnosti a specifičnosti pracoviště. Kritéria hodnocení by neměla být schopna pouze objektivně změřit minulý výkon, ale zároveň by měla posloužit jako signalizace budoucích potřeb zaměstnance či varování před možnými příštími problémy. [4]

Často je uváděno, že měření výkonu je závislé na následujících čtyřech aspektech:

- faktory lidské (dovednosti, kvalifikace, motivace, identifikace zaměstnance s organizací);
- faktory vedení (poradenství, podpora, povzbuzování zaměstnanců jejich nadřazeným);
- faktory systémové (správní a komunikační systémy, informační technologie);
- faktory situační (změny a tlaky působící ve vnitřním i vnějším prostředí, ekonomický a tržní rozvoj, profesní příležitosti).

Při stanovování hodnotících kritérií bychom měli vždy vycházet z popisu pracovního místa. V literaturách je popisováno nespočetné množství přehledů kritérií pro hodnocení zaměstnanců, které se nějakým způsobem liší. Nicméně konečný efekt v podobě stanovených kritérií je vesměs totožný. Kritéria lze členit např. následovně, jak zachycuje obrázek 2.5.

Obrázek 2.5: Oblasti hodnocení



Zdroj: [8, s. 20]

Výstup

Za výstup jsou považovány výkony a výsledky práce, čímž se mají na mysli měřitelná či snadno hodnotitelná kritéria. Patří k nim např. množství a kvalita práce, velikost odpadu, úrazovost na pracovišti, počet obslužených zákazníků a jejich spokojenost s výrobky či službami, kvantum reklamací apod. Pro hodnocení výstupu je dnes stále častěji využívána metoda Balance Score Card.

Proces

Hodnocení procesu spočívá v ohodnocení přístupu zaměstnance k různým úkolům, zadání atd. Tento typ hodnocení můžeme rozdělit na dvě části a to hodnocení pracovního chování a hodnocení chování sociálního.

V kategorii pracovního chování je posuzována např. ochota přijímat úkoly, ochota zaměstnance k dalšímu vzdělání a rozvoji, hodnotí se zde snaha zaměstnance při plnění stanovených úkolů, dodržování instrukcí, hospodárnost a zacházení se zdroji, dále také dodržování stanovených pravidel, předkládání zlepšovacích a jiných návrhů a v neposlední řadě i kouření či požívání návykových látek na pracovišti.

Pod sociálním chováním si můžeme představit mimo jiné třeba ochotu zaměstnance ke spolupráci s ostatními zaměstnanci, způsob jednání s lidmi, ať už kolegy, nadřízenými či třeba zákazníky, vztahy se zmíněnými osobami, styl vedení lidí atd. [4]

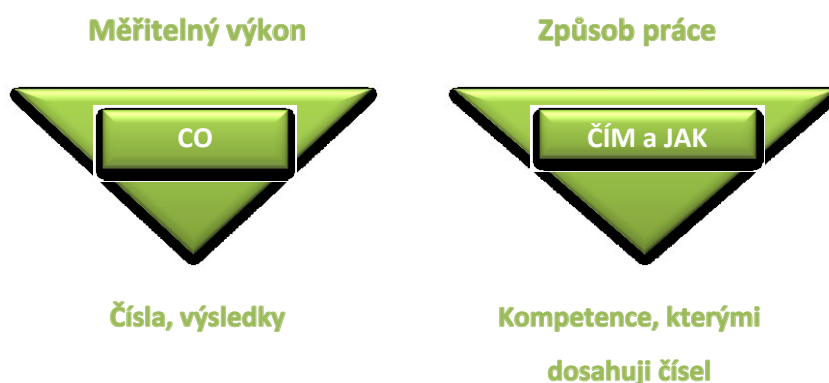
Vstup

Za vstup považujeme vše, co zaměstnanec do své práce vkládá. Mohou to být dovednosti, znalosti, potřeby, vlastnosti a v neposlední řadě také kompetence. Nejobsáhlejší skupinou kritérií k hodnocení zaměstnanců jsou právě osobní charakterové rysy a vlastnosti zaměstnance. Spadá zde nepřeborné množství činitelů, které lze hodnotit. Jedná se zejména o znalost vykonávané práce, dovednosti pracovníka a jeho fyzickou sílu, dále také dosažené vzdělání, diplomy či osvědčení, spolehlivost, cílevědomost, samostatnost, vytrvalost a přizpůsobivost pracovníka, umění vést pracovníky, odolnost vůči stresu atd. [8]

Kompetence a kompetenční modely

Kompetence představují způsobilost jedince. Lépe řečeno, jde o soubor specifických předpokladů k vykonávání určité činnosti. Kompetence jsou odvozeny na základě toho, co zaměstnanec dělá, nikoliv na základě toho, jaké jsou jeho vlastnosti. Následující obrázek 2.6 zachycuje vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi.

Obrázek 2.6: Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi

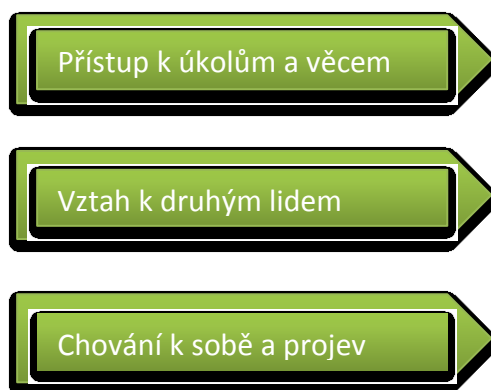


Zdroj: [8, s. 29]

„Měřitelného výkonu (CO) dosahují určitým způsobem, který je reprezentován zájmeny **čím** (vstupy, předpoklady na vlastní straně) a **jak** (proces, přístup k práci).“ [8, s. 29] Společně tato dvě zájmena – čím a jak – tvoří ony kompetence.

Z hlediska sociálně psychologického můžeme kompetence členit do tří oblastí pozorování, jak je znázorněno i na obrázku 2.7.

Obrázek 2.7: Základní pozorovací schéma



Zdroj: [8, s. 31]

První oblast z uvedeného schématu se zabývá přístupem k úkolům a věcem. Do zmíněné oblasti spadají kompetence řešení problémů. Jedná se o to, že každý zaměstnanec uplatňuje jiný přístup, někdo úkoly vyhledává, snaží se problémy předvídat apod. Takový zaměstnanec je tzv. proaktivní. Na druhou stranu jsou i zaměstnanci, kteří se k řešení úkolů a problémů staví spíše pasivně, jejich chování bývá chaotické a mechanické.

Druhá oblast se zabývá vztahem k druhým lidem a zařazujeme zde interpersonální kompetence. Tento typ kompetencí vypovídá o tom, zda zaměstnanec potřebuje být v blízkém kontaktu s ostatními osobami, či od nich preferuje spíše jistý odstup. Dále také, zda je potřebou zaměstnance někoho řídit nebo raději upřednostňuje, aby někdo řídil jeho apod.

Poslední oblast vypovídá o chování zaměstnance k sobě samému a o projevu emocí. Do této třetí oblasti kompetencí patří kompetence sebeřízení. Aby byl zaměstnanec schopen zvládat vykonávání různých úkolů a řešit případné problémy či měl kladné vztahy s ostatními zaměstnanci, je důležité umět zvládnout sám sebe – umět se řídit, ovládat. Někdo se může nadhodnocovat, jiný spíše podhodnocovat, záleží na tom, jak zaměstnanec sám sobě důvěřuje, do jaké míry působí na ostatní věrohodně, přesvědčivě atd.

Zmíněné tři oblasti kompetencí jsou všeobecné a tak je možné veškeré kompetence rozdělit do uvedených nemalých skupin. Tento sociálně psychologický pohled na kompetence vychází z názoru, že organizace je tvořena lidskými zdroji, jejichž kompetence utvářejí kompetence jí samotné, čímž uplatňuje východisko od jedince k celé organizaci.

Kompetenční model je soubor kompetencí, jež jsou jistým způsobem uspořádány, a je jedním z důležitých prvků v procesu řízení lidských zdrojů. Počet zahraničních organizací, kde se v dnešní době využívají kompetenční modely, stále roste. Co se tuzemských organizací týče, využívání kompetenčních modelů je méně časté. [8]

Jak lze z uvedeného výčtu kritérií vidět, jejich stanovení je nelehkou záležitostí. Navíc jejich samotné stanovení není k hodnocení zaměstnance a jeho výkonu dostačující. V rámci jednotlivých kritérií je potřebné formulovat jaký výkon je žádoucí, co je a není přijatelné. Příkladem toho je např. stanovení určité úrovně, normy výkonu a to vždy jak výslovně, tak i písemně.

Vedoucí zaměstnanec by při hodnocení neměl zapomínat na skutečnost, že výkon hodnoceného zaměstnance může být ovlivňován i jistými faktory, které jsou na daném zaměstnanci nezávislé a tudíž by se při hodnocení neměly brát v potaz, mělo by se od nich tzv. odhlédnout. Ke zmíněným faktorům patří mimo další:

- nedostatečné využívání času zaměstnance či přetížení úkoly, k čemuž dochází díky špatné organizaci práce nebo i překrývání pravomocí;
- zaměstnanec má k dispozici zdroje (zařízení, vybavení) nepřiměřené jeho práci;
- nepříliš jasně stanovené pravidla a metody řízení, které ovlivňují práci zaměstnance;
- nedokonalá kooperace ze strany spolupracovníků;
- mezery ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců;
- pracovní podmínky jako teplota na pracovišti, hluk, osvětlení, výpary aj.;
- nežádoucí tempo strojů využívaných zaměstnanci či jejich nevhodné uspořádání na pracovišti;
- životní předpoklady zaměstnance jako třeba situace v rodině, bydlení, nemoc atd.;
- v neposlední řadě i štěstí, které hraje v hodnocení zaměstnance také značnou roli. [10]

Bylo by vhodné, aby se organizace snažila výše uvedené faktory, jež mohou negativně ovlivňovat výkon zaměstnance co nejvíce eliminovat.

2.8 Kdy a jak často hodnotit zaměstnance

Když opomeneme hodnocení zaměstnanců v rámci periody, která je u každé organizace nastavena jinak zejména kvůli finančním možnostem organizace, provádí se většinou hodnocení v následujících případech:

- po zapracování nového zaměstnance v organizaci;
- ve chvíli, kdy u zaměstnance dochází ke snížení jeho výkonnosti;
- v případě, že si zaměstnanec o hodnocení sám zažádá nebo
- v rámci organizačních změn uvnitř společnosti.

Při hodnocení se zabýváme pouze obdobím od předcházejícího pracovního hodnocení po současnost. Je důležité dbát na to, abychom nepřenašeli nic z minulého hodnocení do toho stávajícího, ať už se jedná o kladné či záporné poznatky. Hodnocení musí být vždy aktuální, spravedlivé a přesné.

V kratším časovém úseku je postačující neoficiální hodnocení, kdy je podřízenému zaměstnanci poskytnuta zpětná vazba během vedeného dialogu mezi ním a jeho nadřízeným. Nadřízený zhodnotí vykonanou práci daného zaměstnance, pochválí ho za poctivě vykonanou práci či ho upozorní na případné nedostatky.

Co se týče formálního hodnocení, bývá frekvence jasně daná, např. v personálním nařízení. V případě top managementu se doporučuje provádět tento typ hodnocení alespoň jednou ročně. U středního managementu zhruba dvakrát za rok a u řadových zaměstnanců je vhodné jej realizovat co čtvrt roku nejlépe však měsíčně.

Frekvence neboli častost hodnocení se, jak již bylo zmíněno, odvíjí od možností organizace. Přihlíží se také k povaze práce, k podmínkám a potřebám organizace apod. Mimo to by mělo hodnocení zaměstnanců probíhat ve vazbě na systém odměňování a jeho frekvence by neměla být menší než jednou za dva roky. [4]

2.9 Kdo hodnotí a koho hodnotí

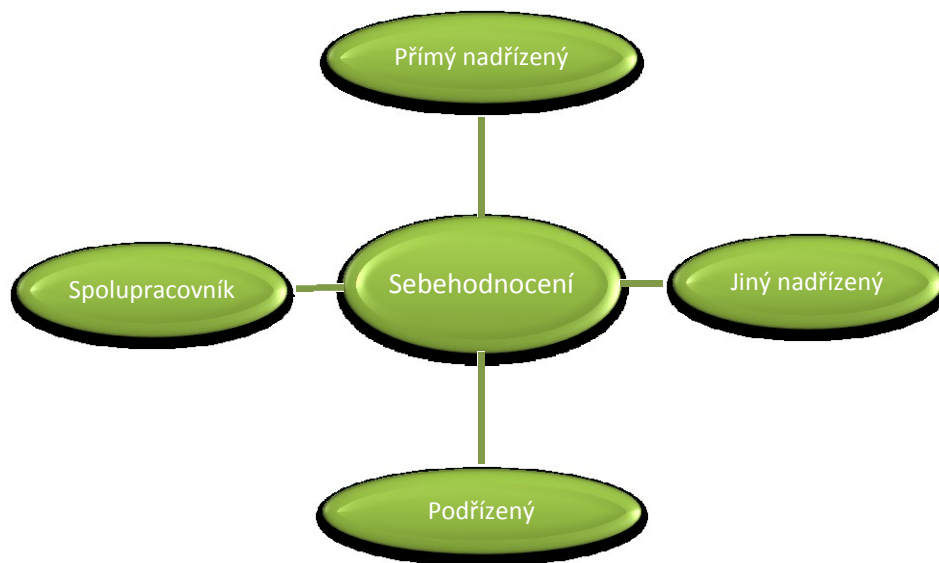
Pracovní hodnocení je často považováno za proces či mechanismus, pomocí kterého dochází k naplňování firemní kultury. Při sestavování systému hodnocení je třeba pevně vymezit jednotlivé skupiny zaměstnanců, kterých se hodnocení týká. Není možné pomocí jednoho systému hodnocení ohodnotit všechny zaměstnance organizace. Je třeba také mít na zřeteli, jestli se jedná o hodnocení vedoucích, kde rozlišujeme tři úrovně řízení – vrcholové, střední a liniové nebo zda hodnotíme odborné specialisty, řadové zaměstnance atd. Rozlišujeme také, zda se jedná o zaměstnance v administrativě, v technických či jiných oblastech.

Velice důležitá je v procesu hodnocení zaměstnanců objektivita. Vzhledem k tomu, že nejsme stroje je však nemožné objektivitu zaručit, jelikož každého jednotlivce hodnotíme, ať chceme nebo ne subjektivně. Jde o to, že do hodnocení promítáme často své vlastní pocity, zkušenosti apod. Následující dva typy hodnocení, hodnocení v okruhu 360° nebo 540° se snaží zajistit objektivitu tím, že střádá subjektivní hodnocení od subjektů, které jsou s hodnoceným zaměstnancem v různých pracovních vztazích. [19]

2.9.1 Třistašedesátistupňová zpětná vazba

Třistašedesátistupňová zpětná vazba je známá jako vícezdrojové hodnocení nebo jinak řečeno jako zpětná vazba od vícera posuzovatelů. Uvedená metoda hodnocení spočívá v hodnocení zaměstnance přímým nadřízeným, jinými nadřízenými, např. personalisty, dále také podřízenými, spolupracovníky a v neposlední řadě se jedná o sebehodnocení. Kdo všechno je hodnotitelem v rámci 360° zpětné vazby je zachyceno i v následujícím obr. 2.8. [1]

Obrázek 2.8: Třistašedesátistupňová zpětná vazba



Zdroj: [4, s. 143]

Nespornou výhodou takového hodnocení je rozličný pohled na zaměstnance, který může přispět k objektivnějšímu zhodnocení jeho výkonu. Navíc díky více formám hodnocení lze odhalit jisté nedostatky, kterých se zaměstnanec dopouští. Organizace vidí v hodnocení tohoto typu možnost jak posílit týmovou spolupráci. [2]

V rámci hodnocení 360° je pro sběr informací obvykle využíván dotazník, který je sestaven z takových otázek, aby dokázal změřit chování zaměstnanců v porovnání s určitým seznamem schopností a to z různých úhlů.

Hodnocení přímým nadřízeným

Téměř většina organizací, které mají zaveden formální systém pracovního hodnocení zaměstnanců, postupuje podle tradičního přístupu, což znamená, že dochází pouze k hodnocení zaměstnance jeho přímým nadřízeným. Velkou výhodou tohoto hodnocení je, že přímý nadřízený zná své zaměstnance nejlépe, ví, jaké jsou jeho úkoly a jak dobře je daný zaměstnanec vykonal. [13]

Při hodnocení zaměstnanců jejich přímým nadřízeným je zaměřena pozornost na tři aspekty, kterými jsou výkon, odměna a využití pracovního potenciálu zaměstnance. Vzhledem k tomu, že se zatím nepodařilo sestavit hodnotící systém, který by dokázal zohlednit všechna zmíněná hlediska najednou, doporučují odborníci ustanovit primární cíl, který se zaměří pouze na výkon v souvislosti s odměnou nebo jen na hodnocení potenciálu zaměstnance. V praxi se můžeme setkat se systémy hodnocení, které se zaměřují např. na vytyčení výkonových cílů, ohodnocení výkonů dosažených v minulosti, na ustanovení vzdělávacích a rozvojových potřeb, dále také na povýšení apod.

Hodnocení jinými nadřízenými

Ve většině případů je jiným nadřízeným, který hodnotí výkon zaměstnance zaměstnanec personálního oddělení. Tato forma hodnocení se využívá zejména, pokud personální útvar kontroluje důslednost, objektivitu a funkčnost daného hodnotícího procesu. Druhým důvodem, proč je hodnocení personalistou využíváno, je, že není jednoznačně stanoven přímý nadřízený, což je častým výskytem u maticové struktury řízení. Takovýto přístup hodnocení je obzvláště složitý, protože existuje malá pravděpodobnost, že personalista zná hodnoceného zaměstnance tak dobře, jako jeho přímý nadřízený. Výsledek hodnocení je tak velmi závislý na schopnostech personalisty.

Hodnocení podřízenými

Hodnocení nadřízeného ze strany podřízených slouží především k identifikaci problémových oblastí v řízení lidí. Je často využíváno u pokrokových organizací, kde je kladen důraz managementu na své sebezdokonalování. Aby bylo hodnocení podřízenými efektivní, je třeba dodržet šest následujících zásad:

- hodnocení nadřízeného podřízeným by mělo být dobrovolné, tzn., že zaměstnanec by měl mít možnost odmítnout ohodnotit práci svého vedoucího a to bez jakýchkoliv následků na jeho působení v organizaci;
- hodnocení by mělo zaručit anonymitu hodnotícího zaměstnance;
- informace plynoucí z hodnocení vedoucího by měly být zcela diskrétní a neměly by být nikde zveřejňovány;
- výsledky hodnocení by měly být pouze podpůrného charakteru;
- negativní ohodnocení vedoucího podřízenými zaměstnanci by nemělo vést k odvolání vedoucího, mělo by naopak přispět ke zlepšení stylu vedení lidí vedoucím zaměstnancem;
- přístup k získaným informacím by měl mít pouze vedoucí zaměstnanec, aby zjistil, jaké jsou jeho silné a slabé stránky v oblasti vedení zaměstnanců. [4]

Hodnocení spolupracovníky

Tam kde je potřebná týmová práce je vhodné provádět i hodnocení spolupracovníky, jelikož spolupracovníci mají lepší přehled o přínosu každého jednotlivce. Za negativum je považováno, že spolupracovníci se nechtějí upřímně vyjadřovat o svých kolezích, jelikož si nepřejí být těmi, kdo na ně donášší. Do hodnocení se může promítnout i nepříznivý vztah mezi kolegy, rivalita, žárlivost či prostá nesympatie. V případě kladného hodnocení kolegy mohou zaměstnanci podlehnout iluzi, že pokud hodnotili kolegy kladně, budou na oplátku i oni ohodnoceni stejným způsobem. Tento stav je často nazýván falešnou soudržností. [13]

Sebehodnocení

Posledním typem hodnocení je sebehodnocení zaměstnance. Tato metoda hodnocení odbourává jednostrannost a subjektivní pohled vedoucího na zaměstnance. Často je sebehodnocení součástí přípravného hodnotícího rozhovoru, kdy jsou výsledky porovnávány s hodnocením přímého nadřízeného a následně se využijí v rámci hodnotícího neboli motivačního rozhovoru. Díky sebehodnocení dochází u zaměstnance k sebeuvědomění, jelikož každý zhodnotí sám sebe. Vedoucímu se tak naskýtá možnost srovnat své hodnocení se sebehodnocením zaměstnance. Nevýhodou bývá časté nadhodnocování, zejména při porovnání sebe s ostatními zaměstnanci nebo také podhodnocování, ke kterému nejčastěji dochází při sebehodnocení určeného k hodnotícímu rozhovoru, kdy je zaměstnanec o něco

skromnější. Sebehodnocení je v posledních letech stále více využíváno, jelikož dokáže zvýšit výkon zaměstnance na základě větší zodpovědnosti k organizačním cílům. [4]

Výhody a nevýhody hodnocení 360°

Americká asociace pro vzdělávání a rozvoj, která hodnotí vzdělávací a rozvojové postupy ve více než 750 organizacích uvedla, že organizace s předním postavením na trhu, jež se zaměřují na vzdělávání a rozvoj spoléhají na 360° zpětnou vazbu.

Za hlavní výhody třistašedesátistupňové zpětné vazby je pokládáno:

- zpětná vazba je považována za validnější, než běžná zpětná vazba poskytovaná jen ze strany nadřízeného a to díky tomu, že obsahuje i názory podřízených, kolegů a spolupracovníků;
- poskytuje nezaujatý obraz hodnocenému zaměstnanci i jeho zaměstnavateli;
- zapojení celých týmů do hodnocení napomáhá jejich rozvoji a také efektivnější spolupráci mezi zaměstnanci;
- napomáhá k odhalení jedince, který nějakým způsobem narušuje kolektiv a jehož přítomnost na pracovišti není pro organizaci žádoucí;
- je pro zaměstnance jakýmsi zrcadlem, což mu pomůže uvědomit si, co skutečně dělá špatně, a že není geniální;
- poskytuje relevantní podklady pro další rozvoj zaměstnance, čímž podporuje rozvoj jeho kariéry;
- snižuje riziko rasové, věkové aj. diskriminace, pokud je zpětná vazba poskytována různými zaměstnanci z odlišných pracovních míst a funkcí. [6]

Každá metoda má i své zápory. Existuje řada problémů, které se mohou pojit s uplatněním této metody. Znalost takovýchto problémů a snaha jim předejít zvyšuje úspěšnost implementace třistašedesátistupňové zpětné vazby. Mezi problémy může patřit:

- nejasný účel implementace výsledků zpětné vazby;
- neúspěšná integrace procesu zpětné vazby, kdy zpětná vazba nepodporuje základní vizi a záměry organizace;
- nedostatečný výcvik zaměstnanců, kteří se účastní procesu 360° zpětné vazby může vést k selhání celého procesu;

- anonymnost hodnocení může zapříčinit nedostatek informací potřebných ke správné interpretaci ne zcela jasných získaných výstupů;
- zaměření se při hodnocení pouze na slabé stránky zaměstnanců může vést k demotivaci zaměstnanců v oblasti osobního rozvoje a zdokonalování se;
- přílišná časová náročnost vyplňování hodnotících formulářů, ať už v papírové či elektronické podobě. [19]

Mezi nevýhody patří také náklady, které jsou poměrně vyšší než náklady vynaložené při hodnocení jednou osobou. Dále také skutečnost, že ne všichni pracovníci musejí v rámci zpětné vazby poskytovat upřímné a poctivé informace či že v organizacích s dobrými neformálními vztahy v kolektivu odpadá smysl samotného hodnocení, protože se všichni vychvalují a nechtějí uvádět téměř žádné negativy.

Přehled výhod a nevýhod 360° zpětné vazby je vskutku obsáhlý. Důležité je vědět, v čem ony výhody a nevýhody spočívají, a že pomocí pečlivého vytváření zpětné vazby, komunikace, školení a monitorování je možné zmíněné překážky minimalizovat či dokonce zcela odstranit.

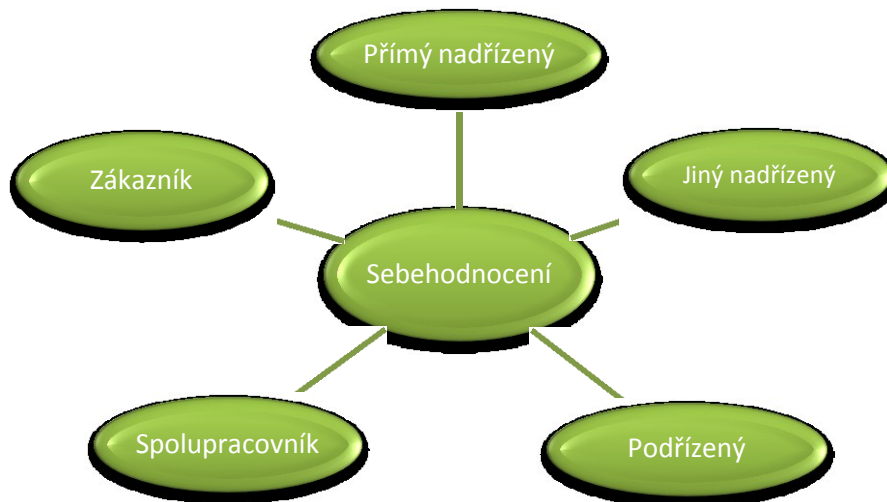
2.9.2 Pětsetčtyřicetistupňová zpětná vazba

Druhá zmíněná metoda hodnocení, hodnocení 540° je založena na stejném principu jako metoda předchozí, je však rozšířená o jednu složku. Při hodnocení 540° se navíc vychází z informací mimo organizaci. Rozšíření původní 360° zpětné vazby o zmíněnou složku je zachyceno na obrázku 2.9.

V rámci tohoto hodnocení lze požádat o zhodnocení jistého zaměstnance některého z klientů, zákazníků. Velkým přínosem je, že zákazníci mohou organizaci poskytnout důležité informace o chování zaměstnance k nim samotným. Za negativní stránku hodnocení lze považovat fakt, že je třeba žádat zákazníky o jejich čas k vyplnění dotazníků spokojenosti nebo obavu organizace, že dotazování na spokojenost se zaměstnancem může u klientů vyvolat dojem, že zaměstnanci neodvádějí perfektní služby. Taktéž se obávají, aby si klient nepomyslel, že si zaměstnavatel neví se svými zaměstnanci rady a tuto nepříjemnou záležitost

se snaží převést právě na ně. Je tedy potřebné při zavádění tohoto typu hodnocení dbát na vysokou profesionalitu a citlivý přístup k věci. [4]

Obrázek 2.9: Pětsetčtyřicetistupňová zpětná vazba



Zdroj: vlastní zpracování

2.9.3 Sociogram

Sociogram je typ zpětné vazby, která se stejně jako třistašedesátistupňová vazba zaměřuje na aktuální stav a zhodnocení procesu. Oproti 360° zpětné vazbě však jejím cílem není zhodnocení dovedností či výsledků zaměstnance. Hlavním objektem sledování jsou vzájemné vazby mezi zaměstnanci.

Při soudobých trendech, kdy se jednotlivé metody propojují, bývá sociogram zařazován do DC, někdy i do AC.

Forem sociogramu je více nicméně nejrozšířenějšími a nejznámějšími z nich je klasický sociogram a sociogram na bázi sémantického výběru.

Klasický sociogram se skládá z 6 až 8 otázek, kdy polovina má kladnou a polovina zápornou podobu. Otázky položené v klasickém sociogramu mohou být formulovány buďto přímo anebo projektivně. Příkladem mohou být následující otázky.

- přímá otázka: Kdo z vašich kolegů je vám nejvíce sympatický?
- přímá otázka: Kdo ze spolupracovníků má nejmenší autoritu?

- projektivní otázka: S kým byste se vydal na nebezpečnou a hodně náročnou cestu do džungle?

Administrativní vyhodnocení klasického sociogramu zabere zhruba 10 minut, výsledkem je pak grafické vyobrazení sítě vztahů a vytyčení sociometrické pozice. Klasický sociogram dokáže definovat, kteří z kolegů k sobě mají blízko, kteří společně komunikují apod.

Sociogram na bázi sémantického výběru funguje odlišně a vyžaduje elektronické zpracování. Zúčastněným jsou prezentovány polaritní pojmy jako např.: chytrák x hlupák; dobrák x zlobidlo apod., kterým pak účastníci přidělují symboly uvedené v seznamu. Stejně tak přidělují tyto symboly i k jednotlivým jménům ostatních účastníků. Na základě přidělování symbolů vzniká síť příbuzných a vzdálených voleb.

Administrativní vyhodnocení tohoto typu sociogramu závisí na velikosti skupiny, týmu, ve kterém je sociogram prováděn. Sociogram na bázi sémantického výběru má nemalou výhodu v tom, že oproti klasickému sociogramu nenutí hodnotitele ke kladné ani záporné volbě, jestliže tomu tak není v realitě.

Sociogram, ať už klasický nebo na bázi sémantického výběru je vhodný pro rychlé popsání a vyhodnocení vzájemných vztahů na pracovišti či třeba ke zjištění, kdo ze zaměstnanců je neformální autoritou. Je výstižnou zpětnou vazbou o postavení zaměstnance v jeho pracovním kolektivu. [8]

2.10 Metody hodnocení zaměstnanců

Metod využívaných pro hodnocení zaměstnanců z hlediska použitých nástrojů je celá řada. Určité metody jsou příhodné pro hodnocení výsledků práce, další se zaměřují spíše na pracovní chování či schopnosti a celkový potenciál zaměstnance. Některé z nich jsou vhodnější pro nedělnické skupiny zaměstnanců, jiné jsou vyhovující právě pro dělníky, zbývající považujeme za univerzální. Aby byla orientace v jednotlivých metodách snadnější, můžeme si je rozčlenit na metody srovnávací neboli komparativní a nesrovnávací. Hodnotící metody lze dělit i podle časového horizontu a to na metody zaměřené na minulost, přítomnost a na budoucnost.

Metody zvané jako srovnávací jsou považovány za spolehlivější a objektivnější, jelikož jak z názvu vyplývá, dochází u nich ke srovnání zaměstnanců mezi sebou. V případě nesrovnávacích metod se jedná o hodnocení zaměstnance na základě předem stanovených kritérií s přednastavenou škálou možných odpovědí. [4]

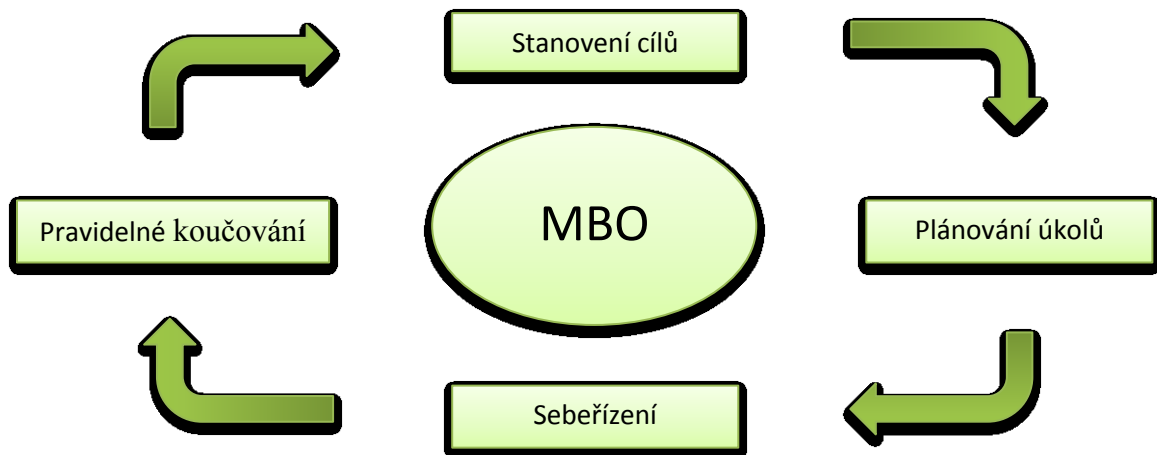
2.10.1 Nesrovnávací metody

Jak již bylo zmíněno, v rámci nesrovnávacích metod dochází zpravidla k ohodnocení zaměstnance pomocí jisté škály neboli stupnice. Hodnotící škála může být sudá nebo lichá, podstatou je, aby byla tatáž stupnice využívána v rámci celého hodnotícího formuláře a aby byla jednotná z obou pohledů, jak pozitivního, tak i negativního.

Hodnocení podle výkonu – řízení podle stanovených cílů (MBO – Management by Objectives)

Úspěšné jsou většinou ty systémy hodnocení, jejichž hodnotící kritéria jsou spíše objektivní než subjektivní, a které se nezaměřují na hodnocení osobních charakteristik zaměstnance. Tím je právě hodnocení MBO, jehož principem jsou hodnotící kritéria a také stanovení jasných cílů, kterých má každý zaměstnanec v souladu se strategickými cíli organizace dosáhnout. V průběhu hodnotícího rozhovoru jsou pak postupně souzeny výsledky hodnoceného zaměstnance na základě plnění předem stanovených cílů a následně řešeny návrhy ohledně opatření vedoucích k odstranění případných nedostatků zaměstnance. Během rozhovoru se také snaží hodnotitel a hodnocený domluvit na budoucích cílech. Je žádoucí vypracovat na základě proběhnutého hodnotícího rozhovoru dohodu o budoucím pracovním výkonu. Hodnocení MBO je vhodné především pro nedělnické kategorie zaměstnanců. Průběh procesu MBO je zachycen na obr. 2.10. [7]

Obrázek 2.10: Model procesu MBO



Zdroj: [8, s. 59]

K výhodám hodnocení MBO patří skutečnost, že umožňuje zaměstnancům zapojit se do stanovování cílů, kterých mají dosáhnout případně i způsobů, jak jich dosáhnout. To zvyšuje motivaci zaměstnanců. Nevýhodou může být ne příliš snadné určení vhodných cílů nebo hodnotících kritérií.

Hodnocení plnění norem a standardů

Tato metoda je založena, jak z jejího samotného názvu vyplývá na srovnávání závazných výkonových norem a standardů a skutečně dosaženého výkonu zaměstnance. Normy jsou chápány jako cíle, které udávají žádoucí úroveň a kvalitu pracovních výsledků a zároveň slouží k hodnocení výkonu zaměstnance. Podle toho jaká kritéria pracovního výkonu organizace využívá, lze rozlišovat kvantitativní a kvalitativní cíle a požadavky kladené na práci a z ní plynoucí výsledky.

Metoda hodnocení plnění norem je převážně využívána v rámci hodnocení dělnických pozic, kde jsou normy stanoveny prostřednictvím časových studií, vzorku práce či výkonu vybraných zaměstnanců. Metodu je možné využít i u technickohospodářských zaměstnanců.

Výhodou této metody je, že normy jsou chápány jako jakási objektivní měřítko vzhledem k výkonu zaměstnance. Nevýhodou je fakt, že neumožňují srovnání výkonu na různých pracovních pozicích. K využití metody je nezbytné, aby byly normy splnitelné a stanoveny objektivně. Také je důležité, aby organizace zajistila podmínky vhodné pro plnění těchto předepsaných norem. [20]

Hodnocení pomocí stupnice

Nejčastěji využívanou nesrovnávací metodou v malých a středních firmách je tato univerzální metoda hodnocení zaměstnanců. Jedná se o analytickou metodu, která dokáže zhodnotit celkový výkon zaměstnance, ale i výkon podle jednotlivých kritérií. To organizaci umožní rozpoznat v jakých oblastech je zaměstnanec lepší a ve kterých je jeho výkon méně uspokojující. Metoda hodnocení pomocí stupnice slouží především k hodnocení pracovního a sociálního chování zaměstnanců nebo také ke stanovení úrovně jejich schopností. Tzn., že se zaměřuje spíše na kvalitativní než kvantitativní charakteristiky. [10]

Hodnotící stupnice, které bývají v praxi využívány, mohou mít několik podob, ať už jsou třídílné, čtyřdílné nebo třeba stodílné. Z hlediska počtu stupňů rozlišujeme sudé a liché stupnice. Také rozeznáváme slovní neboli verbální stupnice a stupnice neverbální, které jsou představovány číselnými či grafickými stupnicemi. Další možností jsou stupnice kombinované, kde je využíváno grafické, numerické a také verbální vyjádření ke každé z hodnocených charakteristik zároveň. Ve většině případů je využíváno slovní ohodnocení jednotlivých stupňů popisujících úroveň výkonu zaměstnance. Usnadňuje to tak hodnotiteli zařadit dosažený výkon zaměstnance do stupnice. Oproti číselné stupnici slovní popis poskytuje hodnotícímu srozumitelnější návod. Ukázku hodnotící stupnice lze vidět v tabulce 2.1. [17]

Ačkoliv by se zdálo logické, že např. u pěti stupňové škály budou dva stupně kladné, dva záporné a jeden neutrální, často se můžeme setkat s tím, že čtyři stupně jsou považovány za přijatelné a jen jeden za nepřijatelný, například z hlediska pracovního chování zaměstnance. Děje se tak zejména proto, že organizace je přesvědčena, že přijala ty nejlepší zaměstnance, kteří na trhu práce byli a pokud je jejich pracovní chování nevhodné pak existuje dostatečný mechanismus k jeho odstranění, vyřešení.

K výhodám využívání hodnotící stupnice patří především nízké náklady na její vytvoření a administrativu, nízká časová náročnost vyplnění formuláře, použitelnost stupnice pro velký počet zaměstnanců anebo také skutečnost, že číselné výsledky, jež hodnocení pomocí stupnice přináší, se hodí k porovnávání zaměstnanců a stanovení pobídkové mzdy. [5]

Tabulka 2.1: Příklad hodnotící stupnice

Kritéria hodnocení	Stupeň plnění											
	Nedostatečný (1)	Uspokojivý (2)	Dobrý (3)	Velmi dobrý (4)	Výborný (5)							
1. Intenzita práce												
2. Kvalita práce												
3. Spolehlivost												
4. Iniciativa												
5. Spolupráce s kolegy												
6. Dodržování pracovní doby												
Celkem	=	+	+	+	+	+

Zdroj: [5, s. 266]

Pro hodnocení pomocí hodnotící stupnice je vhodné využívat standardizovaný formulář, který bude mít mimo hodnotící stupnice také náležité údaje jako jméno hodnoceného, název pracovního místa či jeho funkci v organizaci, datum hodnocení a dobu zaměstnání v organizaci. Dále by měl formulář obsahovat dostatek místa vyhrazeného pro doporučení, jež vyplyne z hodnocení zaměstnance a v neposlední řadě podpis hodnotitele a hodnoceného.

Ačkoliv je metoda hodnocení podle stupnice náročnou na přípravu, její výhodou je objektivita při srovnávání kvalitativních projevů u různých zaměstnanců. Nevýhodou může být obtížné stanovení vhodných forem chování, navíc některé formy lze využít v rámci celé organizace, jiné je zapotřebí nastavit týmově.

Metoda BARS (Behaviourally Anchored Rating Scales)

Metoda BARS je specifická klasifikační škála, která vychází z chování zaměstnance. Získala si u svých uživatelů značnou oblibu. Metoda je založena na vytváření hodnotících stupnic pro jednotlivá hlediska pracovního jednání a také na definici požadovaného pracovního jednání na specifickém pracovním místě, jakožto předpokladu pro efektivní výkon pracovní činnosti.

Princip metody BARS spočívá v tom, že pracovní chování je ohodnoceno několika hodnotícími stupni v rozmezí od vynikajícího chování až po chování nepřijatelné. Tvorba těchto stupnic pro jednotlivá pracovní místa je v kompetencích vedoucích zaměstnanců a specialistů na metodiku hodnocení zaměstnanců. Na tvorbě se v neposlední řadě podílejí také držitelé těchto pracovních míst.

K hlavním výhodám metody BARS patří kvalitní zpětná vazba na pracovní výkon, srozumitelnost a jednoduchost využití. Nevýhodou bývá většinou náročnost přípravy slovní charakteristiky pracovního jednání odpovídající jednotlivým hodnotícím stupňům. Tu lze snížit tím, že je organizace zpracuje pro skupiny prací s obdobným obsahem, srovnatelnou mírou požadavků a odpovědnosti. [5]

Check-listy

Check-listy jsou kontrolní seznamy neboli soupisy činností, které je potřebné provádět při řešení jistého pracovního úkolu nebo při výkonu na určitém pracovním místě. Check-listy obsahují několik desítek činností a v podstatě představují návod či postup pro správný výkon pracovních úkolů těm osobám, jež mají povinnost tyto úkoly splnit. Zároveň však slouží jako nástroj kontroly pro zaměstnance, kteří kontrolují provádění práce. Check-listy se využívají i u nových zaměstnanců kdy ověřují, zda onen nově zapracovaný zaměstnanec úspěšně zvládl úkoly své pracovní pozice. [20]

Nucená volba

Nucená volba spočívá v překládání nejrůznějších výroků hodnocenému, který si z nich vybírá ten, jenž nejlépe vystihuje jeho vlastní názor na danou problematiku. Z uvedených odpovědí je pak sestaven přehled slabých míst zaměstnance, na která je vhodné a žádoucí se do budoucna zaměřit. [4]

Klíčové události (kritické případy)

Klíčové události někdy také nazývány jako kritické případy jsou metodou hodnocení, která funguje na principu evidování písemných záznamů o významných případech a to jak pozitivních, tak negativních, které se v rámci výkonu práce každého zaměstnance za sledované období naskytly. V momentě hodnocení je vedoucím zaměstnancem každé

z klíčových událostí přidělena určitá váha. Délka sledovaného období se obvykle pohybuje v rozsahu čtrnácti dní až měsíc.

Jedná se o metodu, která se zaměřuje na monitorování prostřední ze tří zmíněných oblastí hodnocení, kterou je proces. Předpokladem pro její efektivní využití je, aby byl hodnotící zaměstnanec co nejkonkrétnější při popisování klíčové události. V případě příliš obecného a nespécifického zápisu by bylo v budoucnu velmi obtížné vybavit si onu konkrétní událost. Velkou nevýhodou této metody může být špatná interpretace kritické události. Naopak výhoda spočívá ve sloučení formálního a neformálního hodnocení zaměstnance. [8]

Assessment centre (Development centre)

Assessment centre je metoda známá především z procesu výběru zaměstnanců. Její využití je však možné i v jiných procesech jako je vzdělávání a hodnocení. Jedná se však o metodu značně náročnou a to jak časově, tak i finančně. Je proto využívána především pro manažerské pozice a pozice specialistů. Development centre se využívá hlavně jako „zdroj poznatků při koncipování skupinového a individuálního rozvoje“. [8, s. 63] Hlavní rozdíl mezi metodami spočívá zejména v postavení personálního rozhodnutí, což lze vidět i v následující tabulce č. 2.2, v níž je AC a DC porovnáváno.

Tabulka 2.2: Assessment a Development centre

	Charakteristické rysy Assessment Centre	Charakteristické rysy Development Centre
Personální rozhodnutí	Po skončení	Před zahájením
Těžiště srovnávání	Interindividuální srovnávání	Interindividuální srovnávání
Časování zpětné vazby	Zpětná vazby po skončení AC	Průběžná zpětná vazba

Zdroj: [8, s. 64]

V rámci Assessment a Development centra dochází k simulování každodenních úkolů či řešení případových studií, hraní manažerských her a to jak v rámci týmu či samostatně. V některých případech jsou v během AC a DC prováděny i testy znalostí, dovedností, psychodiagnostika apod.

Díky většímu počtu pozorovatelů neboli hodnotitelů jsou tyto metody považovány za multisituační zkoušku, jež organizaci poskytuje mnohostranné hodnocení zaměstnance. Obě metody, AC i DC jsou považovány za nejvalidnější metody z hlediska jejich předpovědi. [20]

Manažerský a personální audit

Cílem další metody hodnocení - personálního a manažerského auditu je vnější, zcela nezávislé posouzení schopností, postojů, motivace, zkušeností a potenciálu klíčových zaměstnanců organizace, zejména manažerů. Toto hodnocení je většinou prováděno specializovanými poradci zhruba jednou za 2 až 3 roky. Personální a manažerský audit se často využívá u příležitosti provádění změn v podnikové strategii nebo při změnách v organizaci jako je sloučení, převzetí apod., a to za účelem posouzení manažerského potenciálu organizace ve spojení s jejími novými povinnostmi a samozřejmě i ve snaze podpořit jeho optimální využití. Výsledkem daného typu hodnocení může být doporučení ohledně dalšího rozvoje zaměstnanců nebo ohledně doplnění či výměny týmu manažerů.

Zpravidla je obsahem manažerského auditu:

- kompetenční rozhovor neboli hloubkové interview,
- bussiness esej a
- zhodnocení psychologem.

V některých případech může být součástí manažerského auditu i zjednodušená 360° zpětná vazba, ve které dochází k hodnocení maximálně 4 osobami. [8]

Jedná se o individuální metodu, která má řadu společného s Development Centre nebo se zmíněnou 360° zpětnou vazbou a jejím výsledkem je mnohostranné zhodnocení zaměstnance.

Mystery shopping

Mystery shopping je jakýmsi anonymním pozorováním s časovou návazností zpětné vazby. Hodnotitelé a pozorovatelé v jedné osobě jsou po celou dobu uchováni v anonymitě, tzn., že nejsou identifikovatelní mezi ostatními zákazníky organizace, ve které k pozorování dochází. Ke zpětné vazbě dochází ihned po dokončení pozorování.

Mystery shopping může mít celou řadu podob, např. mystery calling, záleží vždy na způsobu, pomocí kterého hodnotitel v utajení tzv. nakupuje.

Metoda se využívá zejména v profesích a organizacích, kde zaměstnanec přichází do přímého kontaktu se zákazníkem, např. v hypermarketech. K tomu aby bylo hodnocení pomocí mystery shoppingu vypovídající je zapotřebí mít při pozorování k dispozici pozorovací plán. [21]

Hodnocení potenciálu

Díky mnohým metodám dochází k tomu, že se hodnotí potenciál zaměstnance velmi nepřímě. Např. u Development Centre pozorované a hodnocené chování vyjadřuje spíše aktuální výkon jedince, než předpoklad budoucího výkonu zaměstnance. Z tohoto důvodu je vhodné využít relativně samostatné metody k hodnocení potenciálu.

Abychom mohli s hodnocením potenciálu vůbec začít, je třeba si nejprve vymežit, co si pod pojmem potenciál vlastně představujeme. Hroník ve své knize definoval potenciál jako trojsložkový.

- Kognitivní předpoklady, ty můžeme identifikovat na základě výkonových testů, jež hodnotí úroveň abstraktního myšlení, analytického myšlení a také numerické schopnosti. Kognitivní předpoklady jsou tzv. rozumovou složkou potenciálu.
- Flexibilita. Je možné zjistit její totožnost pomocí několika škál v e-psycho. Hodnotí se zde, do jaké míry vyhovuje testovanému jedinci bohaté či chudé prostředí, jak moc je otevřen změnám nebo také jak moc je cílený či situační. Flexibilita je tzv. postojovou složkou potenciálu.
- Zaujetí či centralita představuje schopnost nadchnout se, nasadit se či něčím žít. Zaujetí/centralitu hodnotíme taktéž pomocí e-psycho, je možné však využít i jiné metody, např. dotazník, který vyplňuje nadřizený hodnoceného. V tomto případě se jedná o tzv. emocionální a motivační složku potenciálu.

Uvedená koncepce potenciálu je pouze všeobecná, není zde rozlišován potenciál pro manažerskou nebo specializovanou práci. [8]

K hodnocení potenciálu přistupují organizace nejčastěji při výběru zaměstnanců do programu Talents managementu. Poměrně často je hodnocení potenciálu vyžadováno při Development Centre, jelikož je možné srovnání výkonu v DC s potenciálem. Je také

využíváno srovnání hodnoty potenciálu se souborem jednoznačně měřitelných výstupů, přičemž vhodným nástrojem pro měření potenciálu jsou metody e-psycho.

E-psycho

Jedná se o on-line psychodiagnostiku, která je v souladu se soudobými trendy. E-psycho je vlastně souborem dotazníkových, projektivních a výkonových psychodiagnostických metod vhodných pro výběr zaměstnanců nebo pro doporučení rozvojového programu danému zaměstnanci. E-psycho poskytuje dotazovaným dostatek příležitostí, aby se mohli projevit a zároveň je testování blízké pracovnímu prostředí.

Mezi hlavní výhody e-psycho metody patří především příznivá cena a to i přes rozsáhlou míru zapojení odborné lidské práce. Výstupní zpráva je pro klienta napsána na míru, tzn. podle konkrétních požadavků na určitou pozici. Klient si může dokonce sám zvolit dobu testování a výstupní zpráva z e-psycho je pro něj vyhotovena velmi rychle. V e-psycho testech dochází k průběžné aktualizaci norem. Je nutné podotknout, že e-psycho využívá metodu tzv. triangulace, tedy užívá informace z více zdrojů, což znamená, že dosažené závěry mají vyšší validitu. [18]

Testování a pozorování výkonu

Pomocí různých psychologických testů dochází ke zkoumání a pozorování znalostí a dovedností zaměstnance. Hodnocení tohoto typu se využívá u profesí jako jeřábník, řidič, pilot aj.

2.10.2 Srovnávací metody

Jak již bylo uvedeno výše, srovnávací metody jsou považovány za efektivnější, než metody nesrovnávací. Ve většině případů se uplatňují tam, kde je možné jednoznačně stanovit měřitelná kritéria, jako např. objem zakázek, fluktuace zákazníků apod. nebo tam, kde je zapotřebí několik odlišných dílčích hodnocení sloučit do jednoho komplexního. Komparativní metody hodnocení jsou účelné především v soutěživém a individualistickém prostředí, zejména pokud je daný typ hodnocení přístupný všem zúčastněným. [8]

Mezi zmíněné metody patří metoda stanovení pořadí, metoda bodovací, metoda nuceného rozdělení a jako poslední metoda párového porovnávání.

Metoda stanovení pořadí

V rámci tohoto typu srovnávání jsou zaměstnanci seřazeni od nejlepšího po nejhoršího a to na základě předem definovaných kritérií. Výhodou této metody je její jednoduchost, srozumitelnost a rychlé vyhodnocení. K nevýhodám naopak patří skutečnost, že odstupy mezi zaměstnanci jsou nejednoznačné, jelikož rozdíl mezi zaměstnancem na prvním a druhém místě může být minimální, zatímco nerovnost mezi zaměstnancem na posledním a předposledním místě může být velmi značná. [4]

Tabulka 2.3: Znázornění metody stanovení pořadí

Pořadí	Jméno a příjmení	Obrat v tis. Kč
1.	Jiří Nový	5 298
2.	Adam Starý	4 752
3.	Vladimír Malý	4 413
...
10.	Ivan Velký	1 557

Zdroj: vlastní zpracování

Metody stanovení pořadí se uplatňují u jednokriteriálního hodnocení, kdy je měření jednoznačné, např. u stanovení velikosti tržeb. V tabulce 2.3 je zachycen příklad jednokriteriálního hodnocení.

Metoda bodovací

Bodovací metoda je o něco objektivnější, než metoda stanovení pořadí, jelikož rozdíly mezi jednotlivými zaměstnanci jsou zde jasně definovány. Metoda spočívá v přerozdělování určitého počtu bodů mezi zaměstnanci jejich vedoucím opět podle předem stanovených kritérií a to na základě dosažených výsledků. Podle výsledného počtu bodů přiděleného každému zaměstnanci je zřejmé, který z nich je nejlepší. [4]

Metoda přidělení bodů se využívá při posuzování zaměstnanců na základě více kritérií a to v případě, kdy nestačí pouze stanovit pořadí zaměstnanců v plnění těchto jednotlivých kritérií.

Metoda nuceného rozdělení

V praxi nejčastěji využívanou srovnávací metodou je právě metoda nuceného rozdělení. Je založena na předem stanovených pravidlech pro rozdělení finančních prostředků, přičemž se vychází z možností organizace. Jsou sestaveny určité kvóty, do kterých jsou zaměstnanci v rámci hodnocení přiřazováni. Příkladem může být rozdělení, které zachycuje tabulka 2.4.

Tabulka 2.4: Znázornění metody nuceného rozdělení

Nejlepší zaměstnanci	30 %
Středně dobří zaměstnanci	60 %
Ostatní zaměstnanci	10 %

Zdroj: vlastní zpracování

Metoda párového srovnávání

Poslední zmíněná metoda je založena na principu matice, kdy je srovnáván každý s každým. Lepší ze dvou srovnávaných získá např. dva body, horší žádný. V případě rovnocenného hodnocení získává každý po jednom bodě. [4]

Metoda je vhodnější spíše pro menší pracovní týmy a využívá se především v případech, kdy není možné dané kritérium jednoznačně změřit nebo když hodnotíme celkové výsledky zaměstnanců tedy jeho vstupy, procesy a výstupy. Příklad párového srovnávání je uveden v tabulce 2.5.

Tabulka 2.5: Znázornění metody párového srovnávání

	Pan Novák	Pan Sýkora	Sl. Nová	Pan Mírný	Paní Krátká	Sumarizace
Pan Novák	X	0	0	1	1	2 body
Pan Sýkora	2	X	1	1	0	4 body
Sl. Nová	2	1	X	2	1	6 bodů
Pan Mírný	1	1	0	X	0	2 body
Paní Krátká	1	2	2	2	X	7 bodů

Zdroj: vlastní zpracování

Podle matice zaznamenané v tabulce pak lze určit pořadí zaměstnanců od nejlepšího po nejhoršího. Na prvním místě se umístila paní Krátká, za ní následují slečna Nová, pan Sýkora a o 4. a 5. místo se dělí pan Novák s panem Mírným.

2.10.3 Kombinace metod

Vzhledem k tomu, že žádná z výše uvedených metod není vhodná pro všechny možné situace, využívají zpravidla organizace při hodnocení zaměstnanců několik metod současně. Využitím kombinací několika metod hodnocení dochází ke kompenzaci výhod a nevýhod jednotlivých metod. [14]

Metody hodnocení zaměstnanců je třeba zkombinovat takovým způsobem, aby byl výstup z hodnocení použitelný pro plánování dalšího rozvoje zaměstnance a pro případné změny v jeho odměňování. Dále by měly výsledky hodnocení napomoci jednoznačně formulovat cíle a úkoly, vést k zapojení zaměstnance do procesu hodnocení a v neposlední řadě by na jejich základě mělo dojít k provázání každodenního a systémového hodnocení. Počet metod, které organizace využije k hodnocení zaměstnanců, by měl být co možná nejnížší, aby se hodnocení nestalo chaotickým a časově příliš náročným. [8]

2.11 Hodnotící rozhovor

Samotné hodnocení zaměstnance nadřízeným, kolegy či jinými osobami není dostačující. Je potřebné najít prostředek pro nápravu nedostatečného výkonu zaměstnance a projednat další dopady vyplývající z hodnocení jako třeba odměňování, vzdělávání, změna zařazení, propouštění apod. K tomu slouží již několikrát zmiňovaný hodnotící rozhovor. Účelem hodnotícího rozhovoru často nazývaného jako motivační rozhovor je vést zaměstnance k hledání motivace. Hodnotící rozhovor je uskutečňován na konci celého procesu pracovního hodnocení a seznamuje hodnoceného zaměstnance s výsledky hodnocení. Součástí rozhovoru je i rozmluva o budoucích cílech zaměstnance. Hodnotící rozhovor by se měl skládat ze tří částí a to přípravy, průběhu a ukončení rozhovoru. [4]

2.11.1 Příprava hodnotícího rozhovoru

Pečlivá příprava hodnotícího rozhovoru je nedílnou součástí celého procesu hodnocení. Přípravou na hodnotící rozhovor se nerozumí pouze příprava nadřízeného, který je v roli hodnotitele, ale také příprava hodnoceného zaměstnance.

Hodnotitel by měl sdělit hodnocenému zaměstnanci zhruba dva až tři dny předem datum a hodinu schůzky a také místo, kde se rozhovor uskuteční. Je vhodné nepodcenit výběr

místnosti, ve které bude hodnotící rozhovor probíhat. Hodnocený zaměstnanec by neměl být vystrašen přespříliš formálním uspořádáním místnosti, měl by se naopak cítit pohodlně a v průběhu rozhovoru by ho neměly obtěžovat žádné rušivé elementy. Při příležitosti oznamování zmíněných údajů hodnocenému o plánované schůzce je vhodné ho zároveň upozornit na otázky, na něž by se měl připravit, aby mohli společně vést rozsáhlou a plnohodnotnou diskusi. Prostřednictvím dotyčných otázek získá hodnotitel zpětnou vazbu zaměstnance na znalost a sdílení podnikové strategie a kultury. [2]

Pokud již byl hodnocený zaměstnanec hodnocen v minulosti, je žádoucí, aby si hodnotitel prošel záznamy z minulého hodnocení a zkontroloval, zda byly splněny cíle dohodnuté pro současné hodnocené období. Je také vhodné zajistit srovnatelnost výsledků.

Důležité je neopomenout správné načasování hodnotícího rozhovoru. Při určování potřebného množství času na hodnotící rozhovor lze vycházet z toho kolik času zabere hodnotícímu kontrola příslušných dokumentů a kolik času zabere projednávání dosavadního výkonu, dřívějších i budoucích cílů a také plánování kariérního rozvoje. Je zapotřebí počítat i s časem na jakési shrnutí, ve kterém si zúčastnění zopakují, co bylo vykonáno, domluveno a s časem na vyplnění potřebné dokumentace.

Doporučuje se vymezit si na hodnotící rozhovor asi hodinu a půl, kdy zhruba hodina čistého času by měla být využita na osobní rozhovor z očí do očí a zbývající doba na ostatní záležitosti. Hodnotící zaměstnanec by měl taktéž zvážit, ve kterou denní dobu rozhovor proběhne, kolik rozhovorů za jeden den zvládne provést, jaký bude časový rozestup mezi jednotlivými rozhovory atp. [2]

V neposlední řadě by měl hodnotitel obeznámit hodnoceného o skutečnosti, jak se výsledky jeho hodnocení odrazí v systému odměňování.

2.11.2 Průběh hodnotícího rozhovoru

Důležité je na začátku hodnotícího rozhovoru stanovit si jeho cíl a následně se ho držet. Hodnotitel a hodnocený by se neměli dostat do konfliktní situace. Ta může nastat, pokud bude hodnotící rozhovor vypadat spíše jako nával kritiky. Rozhovor by měl být pro hodnoceného jakýmsi povzbuzením, měl by pociťovat podporu ze strany vedoucího.

Jak bylo zmíněno výše, u přípravné fáze hodnotícího rozhovoru je důležité vybrat vhodné prostředí pro konání rozhovoru. Je však třeba dbát i na další vlivy, než jen na

rozmístění nábytku. Je dobré zajistit, aby prostředí bylo dostatečně osvětleno, nebylo hlučné, či aby zúčastněné nerušilo např. vyzvánění telefonu, jednoduše, aby bylo klidné.

V průběhu hodnotícího rozhovoru by měla být vedena otevřená diskuse. Je žádoucí, aby vedoucí kladl otevřené otázky, pomocí nichž se bude diskuse rozvíjet a naopak nepoužíval otázky uzavřené, u kterých by měl hodnocený možnost odpovědět velmi stroze. Podstatné je také aby spolu oba zúčastnění komunikovali na horizontální úrovni, tzn., aby si byli rovni a nedávali najevo nerovnost v postavení. [4]

Během rozhovoru by se měli oba zúčastnění zaměřit na konkrétní výsledky jak pracovního, tak i sociálního chování. V žádném případě by se hodnotitel neměl nechat ovlivnit vzhledem hodnoceného zaměstnance. Nadřizený by měl využít svého pozitivního myšlení a zaměstnance tak navést, aby vyložil své pracovní chování. Jakousi zásadou hodnotícího rozhovoru je, že přibližně 75 % z celkového času by měl hovořit hodnocený.

2.11.3 Ukončení hodnotícího rozhovoru

Po zhruba třiceti minutách rozhovoru by mělo dojít k jeho ukončení. Následně by měly být shrnuty hlavní body, na kterých se zúčastnění společně dohodli.

Na zmíněné shrnutí můžeme pohlížet ze dvou stran tedy shrnutí směrem k zaměstnanci a směrem k organizaci. Co se týče shrnutí k zaměstnanci, měly by znovu zaznít dohodnuté cíle a úkoly, zaměstnanec by měl podepsat dohodu o budoucím výkonu a na závěr by si měli zúčastnění poděkovat a rozloučit se. Shrnutím k organizaci se má na mysli, že vedoucí zaměstnanec předá na oddělení personalistů informace týkající se aktualizace osobních údajů zaměstnance, potřeb vzdělávání, požadavků na poradenství a informaci o tom, které hodnoty organizace jsou u hodnoceného zaměstnance problematické.

Celý rozhovor by měl být vedoucím zaměstnancem veden citlivě a obezřetně. Hodnocený by měl odcházet zpět na pracoviště spokojený a s pocitem, že kritika na něj byla konstruktivní, a že hodnocení bylo objektivní. [4]

Po skončení hodnotícího rozhovoru je vhodné vyhotovit záznam závěrů hodnocení zaměstnance. Existují různé formy předpřipravených formulářů, které může organizace využít

pokud, nemá vytvořen svůj vlastní hodnotící formulář. Jak může univerzální hodnotící formulář vypadat lze vidět v příloze č. 1.

2.12 Omyly při hodnocení zaměstnanců

I přesto že má organizace jasně stanovená pravidla a postupy pro hodnocení zaměstnanců, může dojít k několika omylům především z důvodu subjektivního přístupu vedoucího k hodnocenému. Sklony ke zmíněnému subjektivnímu přístupu v hodnocení jsou často zapříčiněny nedostatečným zaškolením vedoucího zaměstnance. [9]

Mezi nejčastěji vyskytované chyby, kterých se vedoucí při hodnocení zaměstnanců dopouští, patří následující uvedené.

- Konstantní chyba. V některých případech může nastat situace, kdy je vedoucí zaměstnanec přehnaně shovívavý anebo obráceně, přespříliš tvrdý během hodnocení zaměstnance. Jinými slovy jeho hodnocení nabývá extrémních rozměrů.
- Centrální tendence. Názor vedoucího spočívá v tom, že všichni zaměstnanci jsou průměrní. Tato situace nastává zejména v případech, kdy vedoucí nerad rozlišuje mezi podřízenými.
- Sebeprojekce. Jedním z velkých problémů může být, když vedoucí zaměstnanec hodnotí ostatní zaměstnance podle sebe.
- Osobní předsudky. Této chybě se hodnotitel může dopustit zejména vůči některým kategoriím zaměstnanců, jako jsou ženy, jiné národnostní skupiny apod. V závažných případech může hodnocení dle osobních předsudků vést až k diskriminaci nebo nerespektování rozdílnosti kultur.
- Haló efekt. Vedoucí hodnotí hodnoceného zaměstnance na základě dojmu, který na něj hodnocený udělal či dle toho jak na něho zapůsobil a to díky jeho výraznému pozitivnímu či negativnímu rysu.
- Efekt svatozáře. Bohužel existuje i tento efekt, kdy vedoucí hodnotí své přátele a známé jako ty nejlepší ačkoliv to tak mnohdy nemusí být.
- Efekt nedávnosti. Jak již bylo několikrát zmíněno, hodnocení by se mělo zaobírat pouze událostmi, jež se staly od posledního hodnocení po současnost. Neměla by tedy nastat situace, kdy vedoucí bude hodnotit zaměstnance negativně a to jen na základě předchozího nepříznivého výsledku hodnocení. [4]

Ačkoliv je prakticky nemožné všechny zmíněné chyby v hodnocení zaměstnanců zcela eliminovat, patřičně zaměřené vzdělávání vedoucích vede ke snížení výskytu těchto chyb. [14]

Kromě chyb na straně hodnotitelů, se mohou vyskytnout také další chyby, např. ze strany hodnocených. Tyto chyby vycházejí především z nedostatků v metodice a přípravě systému hodnocení či z nedokonalého zprostředkování smyslu a účelu hodnocení managementem společnosti.

V neposlední řadě mohou existovat také chyby v systému hodnocení. Co se těchto chyb týče, jedná se zpravidla o chybně nastavená kritéria hodnocení, nevhodnou metodiku hodnocení, nedostatečnou metodickou přípravu hodnotitelů, uspěchanost a formálnost hodnocení, nízkou účast zaměstnanců na celém průběhu hodnocení a formulování závěrů hodnocení či třeba skutečnost, že není přihlíženo k tomu, zda zaměstnanec mohl ovlivnit výsledek své práce apod. [5]

2.13 Nadhodnocování zaměstnanců

V rámci hodnocení zaměstnance se může objevit tzv. nadhodnocení. Jedná se o případ, kdy je hodnocený zaměstnanec nadhodnocován svým nadřízeným. Tento přístup je často zdůvodňován následujícími argumenty. [4]

- Uchování morálky. Faktem je, že lidé jako takoví jsou rádi chváleni, ať už si pochvalu zaslouží či nikoliv. Tím, že nadřízený daného zaměstnance pochválí, nastolí v kolektivu příjemnou pracovní atmosféru a dojde ke zvýšení pracovní morálky.
- Vyhnutí se konfliktům. Nadřízení zaměstnanci se chtějí vyvarovat konfliktům a tak klasifikují své podřízené pozitivně. Negativní hodnocení má na zaměstnance efekt opačný. Vedoucí se obává, že by musel složitě vysvětlovat a obhajovat, proč hodnotil některé zaměstnance negativně. Takto hodnocením způsobená diferenciace pak v týmu vyvolává napětí.
- Zlepšení image managementu. Častý důvod nadhodnocení zaměstnanců spočívá v obavě nadřízeného, že jeho oddělení nepodává žádoucí výkon jeho vinou. Naopak vysoké ohodnocení zaměstnanců vyvolá o manažerovi dojem schopného a kvalitního řízení pracoviště.

3 Charakteristika organizace

Praktická část diplomové práce pojednává o nadnárodní bankovní společnosti GE Money, a.s., která dnes působí na trzích celého světa. V České republice se již nachází přes 250 poboček a také 660 bankomatů této společnosti. Mimo to jsou na území ČR dvě velká sídla této společnosti. Centrála společnosti sídlí v Praze, centrum zákaznických služeb bylo vybudováno v Ostravě. Obsah diplomové práce je zaměřen na hodnocení zaměstnanců, jež pracují na pozicích telefonních asistentů ve zmíněném centru zákaznických služeb.

3.1 General Electric

Před více než sto lety, v roce 1892, došlo ke zrodu společnosti General Electric. Velkou zásluhu na jejím vzniku měl geniální vynálezce Thomas Alva Edison. General Electric vznikla spojením dvou společností a to Edison General Electric Company a Thomson-Houston Electric Company.

Jak čas plynul, z výrobce žárovek se stal uznávaný výrobce turbín, lokomotiv a leteckých motorů. GE měla podíl na prvním televizním přenosu a byla při prvním vstupu člověka na Měsíc. Za více než 100 let své existence se GE stala jednou z nejobdivovanějších, nejinnovativnějších a nejrespektovanějších společností na světě. Velkou zásluhu na úspěchu GE má její vedení, ať už to současné či minulé. Jedním z nejrespektovanějších šéfů byl Jack Welch, který byl zvolen manažerem 20. století.

V současné době je GE koncernem zaměřujícím se na řadu rozlišných činností. Zabývá se např. výrobou letadlových motorů, výrobou elektrické energie, lékařskou zobrazovací technikou, infrastrukturním řešením, televizním vysíláním a v neposlední řadě poskytováním finančních služeb. Od roku 2001 je na pozici generálního ředitele GE Jeffrey Robert Immelt. [22]

Společnost GE dnes působí ve více než sto zemích celého světa a zaměstnává přes 327 tisíc zaměstnanců. Od svého vzniku je synonymem kvality a špičkových technologií. Důkazem kvality a zdraví společnosti je kromě stále rostoucího počtu zákazníků také její ratingové ohodnocení nejvyšším možným stupněm, tj. AAA. Také z hlediska tržní kapitalizace se řadí GE mezi tři největší společnosti světa. Od roku 2005 je tato společnost celosvětovým partnerem olympijských her.

Hodnoty růstu

Chod celé společnosti je založen na pěti hodnotách, hodnotách růstu. Tyto hodnoty byly dodržovány vždy a ve všech ohledech a jinak tomu není ani dnes. Jednotlivé hodnoty vyjadřují, co obnáší být součástí GE, mají společnost a její jednotlivé týmy aktivizovat, zaměřit je na prosazování změn a v neposlední řadě také na výkon. K hodnotám GE patří:

- Externí zaměření. Úspěch je definován očima zákazníka. Společnost se snaží držet celosvětově krok s dynamikou trhu.
- Srozumitelnost. Spolu s jednoduchostí jsou hlavními prioritami při práci a komunikaci se zákazníky společnosti.
- Představivost. Vystihuje, že společnost je otevřená změnám a neustále přichází s novými myšlenkami.
- Zapojení. Svědčí o respektování nápadů, názorů všech zúčastněných. Společnost funguje na základě týmové práce.
- Odbornost. Společnost působí na trhu již více než sto let. Řadí se mezi odborníky ve všech oblastech, na které se zaměřuje. [22]

Zmíněné hodnoty růstu představují určitý způsob chování, který je od zaměstnance očekáván při výkonu jeho práce. Jsou taktéž nazývány jako kotvy.

Externě zaměřený zaměstnanec dokáže efektivně navazovat kontakty s mnoha zainteresovanými skupinami. Má širší pohled a zajímá se o svět kolem sebe. Je schopen držet krok s externími zákazníky, okolním prostředím a zpravidla umí rozpoznat skryté příležitosti.

Zaměstnanec, který je význačný svou **srozumitelností**, se snadno orientuje v nejednoznačném a nejistém prostředí, je přizpůsobivý. Dokáže propojit strategii se záměry společnosti a komunikovat inspirativním způsobem. Je to člověk rozhodný, schopný aplikovat své vědomosti, zkušenosti, kontakty a instinkt.

S mnoha inovativními nápady přichází zaměstnanec, který se vyznačuje vysokou **představivostí a odvahou**. Zpravidla své nápady uplatňuje také v praxi. Jde o osobu, která dokáže zdravě riskovat a je schopná poučit se ze svých úspěchů i chyb. Obvykle čelí byrokracii a práci, která nepřináší přidanou hodnotu. Sází především na rychlost a jednoduchost.

Typickým projevem **zapojení** zaměstnance je efektivní spolupráce a respektování jednotlivců i skupiny. Takovýto zaměstnanec rád vítá nové a rozdílné názory a nápady, umí naslouchat a jednat s úctou. Aktivně se zapojuje do činnosti, podporuje a motivuje ostatní.

Odbornost zaměstnance se projevuje hlubokou znalostí oboru. Zaměstnanec vzbuzuje důvěryhodnost, kterou si vybuodoval na základě mnoha zkušeností a výborných výsledků. Neustále se zdokonaluje a rozvíjí jak sebe, tak ostatní. Využívá technologii k dosahování výsledků.

3.1.1 GE Money v ČR

Značně vlivnou součástí finanční divize GE je skupina společností GE Money. V České republice tvoří skupinu GE Money dvě společnosti – GE Money Bank a GE Money Auto. V minulých letech patřila k těmto dvěma společnostem také společnost GE Money Multiservis, jejíž portfolio bylo ke konci roku 2010 převedeno pod GE Money Bank. Na místo generálního ředitele GE Money v ČR byl ve druhé polovině roku 2011 jmenován Sean Morrissey, který působí také jako předseda představenstva GE Money Bank. Společnosti GE Money v ČR poskytují finanční služby více než jednomu milionu klientů, ať už se jedná o jednotlivce či malé a střední podniky.

K produktům a službám, jež GE Money v ČR poskytuje, patří především osobní půjčky a podnikatelské úvěry, platební a úvěrové karty, konsolidace úvěrů, hypotéky a jejich refinancování, depozita nebo investiční produkty. Mimo to GE Money poskytuje také úvěrové pojištění, leasing automobilu nebo také poradenství v oblasti získávání veřejné podpory na vybrané typy projektů. [22]

GE Money Bank

GE Money Bank patří k největším peněžním ústavům v České republice. Jedná se o banku, která má jednu z nejširších sítí poboček a bankomatů na našem území. Velkou výhodou, kterou má GE Money Bank oproti jiným bankovním společnostem je skutečnost, že je součástí jedné z největších a nejsilnějších společností na světě.

GE Money Bank jako první z bank v ČR vybavila celou bankomatovou síť čipovou technologií. Každý rok sbírá medaile v soutěži Zlatá koruna, která oceňuje nejlepší finanční produkty na českém trhu. V roce 2011 získala Internet banka této společnosti již potřetí za

sebou absolutní vítězství mezi veškerými produkty všech kategorií v Ceně veřejnosti jako nejlepší finanční produkt roku.

GE Money Auto

Společnost GE Money Auto působí na českém trhu od roku 1994. Tehdy zde působila jako IMP Leas. Později, v roce 1997, se tato rostoucí společnost stala součástí skupiny GE Consumer Finance a v říjnu 1999 byla přejmenována na GE Capital Leasing. Společnost si jako člen skupiny GE dokázala vybudovat pozici inovátora v rychlosti a dostupnosti produktů a stát se jedničkou na trhu co se týče financování ojetých automobilů. Na počátku roku 2005 byl GE Capital Leasing v rámci rebrandingu¹ celé skupiny GE přejmenován na GE Money Auto. [22]

V dnešní době patří GE Money Auto mezi největší leasingové společnosti, jež poskytují v ČR finanční leasing a úvěry na osobní a užitkové vozy. Každým rokem financuje GE Money Auto největší počet automobilů koncovým zákazníkům na českém trhu. Od prvních chvil svého působení na českém trhu klade společnost důraz na jednoduchost, flexibilitu, rychlost a dostupnost při přístupu ke klientům. Díky tomu je jednou z nejvyhledávanějších společností ve svém oboru.

3.1.2 GE Money v Ostravě

V březnu 2006 spustila GE Money zkušební provoz centra zákaznických služeb v Ostravě. Slavnostního otevření tohoto zákaznického centra se GE Money dočkala 4. dubna téhož roku. Společnost tak dala mnoha lidem možnost najít si vhodnou pracovní pozici. V době otevírání centra zákaznických služeb bylo obsazeno přibližně 100 pracovních míst. GE Money se však rozhodla rapidně zvýšit počet zaměstnanců a tak je dnes, v roce 2012, v ostravském centru zákaznických služeb zaměstnáno 710² zaměstnanců.

Mezi hlavní úkoly centra zákaznických služeb patří příjem klientských dotazů a jejich vyřízení k co největší spokojenosti zákazníků. Mimo zákaznický servis pro stávající klienty, který je dostupný 24 hodin denně mají zaměstnanci zákaznického centra na starosti také správu pohledávek, telefonický prodej produktů společnosti nebo také zpracování nových

¹ Rebranding – změna obchodní značky; firma začne nabízet své výrobky nebo služby pod zcela jiným označením

² Stav zaměstnanců k 23. lednu 2012

smluv. V celém komplexu centra zákaznických služeb, jehož podobu lze shlédnout na obrázku 3.1 fungují obě společnosti skupiny GE Money, tedy GE Money Bank i GE Money Auto.

Obrázek 3.1: Budova centra zákaznických služeb v Ostravě



Zdroj: [22]

Díky ambiciózním náborovým plánům bylo nutné rozšířit kancelářské prostory a tak si GE Money na přelomu roku 2008 a 2009 zajistila pronájem budovy v těsném sousedství stávajícího zákaznického centra.

Oddělení centra zákaznických služeb

V zákaznickém centru pracují zaměstnanci na rozmanitých pozicích v celé řadě oddělení. Jedním z nich je marketing, který se zabývá zejména vývojem nových produktů a jejich zaváděním na trh. Zabývá se např. také hledáním různých cest k zákazníkům a zajišťováním efektivních způsobů zvyšování prodeje. V centru zákaznických služeb se nachází také oddělení prodeje, jehož činnost je pro tuto společnost klíčová a přináší jí požadovaný zisk. Pracovníci tohoto oddělení nabízejí a prodávají produkty společnosti jak stávajícím, tak i potenciálním zákazníkům. Zaměstnanci z oddělení Risku hodnotí míru rizika, vyhodnocují jednotlivé žádosti o financování a úzce spolupracují s marketingem na vývoji nových produktů. Co se týče dalšího oddělení, oddělení kvality, využívá metodologii Six Sigma pro návrh, vývoj a také prodej produktů a služeb společnosti. V oddělení informačních technologií jsou vytvářeny projekty, které společnost posunují kupředu a pomáhají jí udržet si přízeň zákazníků. Provoz je směřován na zodpovězení veškerých dotazů klientů a zajišťuje vše potřebné, aby žádosti prošly nezbytnými procesy, jak mají a v jasně daných intervalech.

Oddělení lidských zdrojů má na starosti nábor nových zaměstnanců, školení, odměňování a další činnosti, které souvisejí právě se zaměstnanci. Klíčovým oddělením, které sehrává strategickou roli, jsou finance. Poskytují společnosti pohled na výsledky podnikání a vyhodnocují další možné příležitosti k jejímu růstu.

Zaměstnanecká struktura centra zákaznických služeb

V budově centra zákaznických služeb je v současné době zaměstnáno přes 700 zaměstnanců. Od roku 2006, kdy zde pracovalo zhruba 100 zaměstnanců, jejich počet vždy meziročně rostl. Poprvé v roce 2011 došlo k meziročnímu poklesu stavu zaměstnanců a to díky optimalizačnímu procesu, pro který se společnost rozhodla.

Největší část zaměstnanců je tvořena asistenty a telefonními bankéři (dále jen asistenti). Jedná se o osoby, které jsou dennodenně v telefonickém kontaktu se zákazníky společnosti a řeší jejich problémy a požadavky. Jejich počet se pohybuje okolo pětiset. Podobnou funkci jako asistenti zastávají také senior asistenti. Mimo telefonický kontakt se zákazníkem je v jejich náplni práce pomáhat vedoucímu týmu s adaptací nových asistentů či rozvíjet stávající členy týmu. Počet senior asistentů je o něco málo vyšší, než počet vedoucích týmů a pohybuje se okolo 60. Co se týče vedoucího týmu, jeho náplní práce je zejména motivace týmu a jeho vedení k co nejlepšímu výkonu.

Jak již bylo zmíněno, ve společnosti se pracuje v pracovních týmech. Zaměření těchto týmů je různé. Existují zde např. týmy specializující se na kreditní karty, běžné účty, bankovní úvěry, hypotéky apod. Některé týmy se zabývají prodejem produktů, jiné jejich servisem nebo vymáháním. Dnes je v zákaznickém centru GE Money 57 týmů. Každý tým má přibližně 10 – 15 asistentů. Součástí týmu je vždy jeden až dva senior asistenti a jeden vedoucí týmu, tzv. team leader. Existují však i výjimky, kdy je tým natolik malý, že nemá žádného senior asistenta a má pouze vedoucího týmu.

Nadřazeným vedoucího týmu je manažer provozu. Každému takovému manažerovi jsou podřízeni 3 až 4 vedoucí, tzn. 3 až 4 týmy. Úkolem manažera provozu je prezentovat své oddělení navenek, ucelovat komunikaci s ostatními odděleními a především odpovídají za plnění měsíčních, kvartálních a ročních plánů, jež jsou pro každé oddělení nastaveny. Manažerům provozu jsou zase nadřizení senior manažeři provozu. Jejich posláním je podílet se na řízení a provozu společnosti. Hierarchii centra zákaznických služeb završuje ředitel, který zodpovídá za fungování celé budovy.

Popisy pracovního místa

Pro snadnější orientaci v systému hodnocení a mezi jednotlivými pozicemi je vhodné alespoň stručně zmínit náplň práce jednotlivých pozic, které hrají hlavní roli v hodnocení asistentů. Zároveň je žádoucí objasnit si také náplň práce samotných telefonních asistentů, jejichž hodnocení je předmětem této práce.

Asistent

Asistenti jsou osoby, bez kterých by centrum zákaznických služeb nemohlo fungovat. Jsou tady od toho, aby byli vždy nápomocni klientům společnosti, ať už těm současným či potenciálním. Hlavní náplní práce asistentů je:

- aktivně a samostatně komunikovat po telefonu se zákazníky,
- zodpovídat dotazy zákazníků a nabízet jim produkty společnosti,
- zapisovat údaje o klientovi do elektronického systému,
- aktualizovat databáze klientů,
- spolupracovat s ostatními členy týmu a se zaměstnanci z ostatních procesů.

Úspěšní a schopní asistenti se, v průběhu času vyvíjí ve vhodné kandidáty na pozici senior asistenta. Možnost kariérního postupu na pozici senior asistenta je v této společnosti nemalá.

Senior asistent

Jak již bylo zmíněno, senior asistent vykonává obdobnou práci jako telefonní asistent. Má však na starosti řadu dalších činností, díky kterým pomáhá svému nadřízenému tedy vedoucímu týmu. Mezi hlavní aktivity, kterými se senior asistent během své pracovní doby zabývá, patří:

- telefonní kontakt se zákazníky a to v rozsahu min. 50 hod./měsíc,
- vedení docházky celého týmu,
- sestavování statistik prodeje, wrapu, ringu timu, auxování, doby volání aj.
- kontrola čerpání přestávek,
- hlídání provozu, tzn., jestli mají asistenti dostatek klientů k obvolání, zda nejsou velké odmlky mezi jednotlivými hovory aj.
- předávání informací na tým, např. co se týče produktových změn, změn procesu aj.,

- hodnocení hovorů a online dohody,
- zaučování nových zaměstnanců,
- správa support centrálu³ a mnoho dalších.

Dá se říci, že pracovní dobu senior asistenta lze rozdělit na dvě části. Zhruba z 60 % pracovní doby vykonává svou rutinní práci. Zbývajících 40 % pracovní doby má k tomu, aby dělal nějakou kreativní práci, práci navíc. Příkladem takovéto činnosti může být vytváření nových call skriptů, vymýšlení různých motivačních soutěží pro asistenty atd.

Vedoucí týmu

Vedoucí týmu je přímým nadřízeným asistenta a senior asistenta. Hlavní náplní jeho práce je především:

- administrativní činnost, tzn. nastavení docházky, preference směn, schvalování dovolené aj.,
- hodnocení hovorů, online dohody a EMS hodnocení,
- vyjednávání o počtu lidí v týmu,
- nábor nových zaměstnanců a jejich adaptace,
- přesuny zaměstnanců v rámci organizace či odchody zaměstnanců z organizace,
- rozvoj procesu,
- zvyšování výkonnosti týmu a jeho motivace, tzn. zajištění plnění plánů prodeje, stanovených ukazatelů atd.

Mimo jiné se taktéž od vedoucích týmů očekává určitá činnost navíc. Pravidelně se zodpovídají svým nadřízeným tedy manažerům provozu, na čem právě pracují, čeho již dosáhli a jak se to bude dále vyvíjet apod.

Nově se plánuje, že od tohoto roku budou muset vedoucí týmu povinně strávit určitý počet hodin ze své směny telefonním kontaktem se zákazníky. O kolik hodin měsíčně se bude jednat, v tuto chvíli není známo. Zavedení této změny má však nápomoci ke zvyšování kvality hovorů a optimalizaci celého procesu.

³ Portál organizace, na němž jsou veškeré informace, materiály, formuláře aj.

Je vhodné neopomenout, že vedoucí týmu je ovlivňován výkonem svých podřízených. Výše jeho incentiv⁴ je přímo závislá na výkonu týmu, na incentivech asistentů, množství oprávněných stížností podaných na jeho podřízené, dále také na plnění všech ukazatelů apod.

⁴ Variabilní složka mzdy závislá na výkonu zaměstnance

4 Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci

4.1 Hodnocení zaměstnanců centra zákaznických služeb GE Money, a.s.

Není pochyb o tom, že hodnocení zaměstnanců je nezbytnou záležitostí. Klasifikace zaměstnanců je v každé společnosti, ať už se jedná o společnost soukromou či veřejnou nepostradatelnou součástí kontroly a také rozvoje organizace.

Pravidla hodnocení zaměstnanců GE Money, a.s. jsou zakomponována v pracovním řádu společnosti. Ten mimo jiné ukládá vedoucím zaměstnancům povinnost hodnotit své podřízené. Na základě ustanovení probíhá hodnocení v souladu s pravidly a předem stanovenými ukazateli, a také v pevně daných intervalech. Cílem hodnocení v organizaci je komplexně a s objektivním pohledem zachytit pracovní výsledky zaměstnance, jeho pracovní chování, rozvojový potenciál a v neposlední řadě získat podklady pro odměňování a vzdělávání jednotlivých zaměstnanců.

Hodnocení se týká všech zaměstnanců organizace, ať už těch, kteří jsou v pracovním poměru dobu delší než 3 měsíce nebo těch, kteří jsou teprve ve zkušební době. Avšak v hodnocení těchto dvou skupin zaměstnanců je určitý rozdíl.

U zaměstnanců, kteří pracují v organizaci déle než tři měsíce, je postupováno standardním způsobem. Tzn., že jsou u nich každý měsíc prováděny následky jejich hovorů, dále také online následky neboli face to face a pravidelné roční hodnocení, tzv. Employee Management System, dále jen EMS. U nových zaměstnanců s dobou pracovního poměru kratší než 3 měsíce se taktéž provádějí následky hovorů a současně jsou jim formulovány úkoly a cíle jako součást adaptačního plánu, kterých by měli dosáhnout v následujícím období. Z toho důvodu, že většina zaměstnanců pracuje v zákaznickém centru na pozici asistenta, je celá práce orientovaná právě na hodnocení jich samotných.

4.2 Hodnotitelé

V organizaci je zvykem, že jsou zaměstnanci hodnoceni zejména svým přímým nadřízeným. Do hodnocení však vstupují i jiné osoby, záleží vždy na tom, o jaké hodnocení se jedná. Zpravidla je hodnocení prováděno následovně.

- **Asistent.** Hodnocení asistentů je primárně v kompetencích senior asistenta a vedoucího týmu. Tito dva mají stěžejní podíl na jejich hodnocení. Dále jsou hodnoceni také jiným nadřízeným ze stejného procesu přesněji řečeno vedoucím zaměstnancem z jiného týmu. V neposlední řadě provádí hodnocení asistentů také nezávislý auditor. Jedná se o osobu, která je přidělena danému oddělení, a která posuzuje výkony zaměstnanců očima zákazníka. Na každém oddělení se vyskytuje pouze jeden takovýto auditor.
- **Senior asistent.** Je hodnocen pouze svým nadřízeným, tzn. vedoucím týmu.
- **Vedoucí týmu.** Hodnocení vedoucího týmu je záležitostí manažera provozu, pod kterého daný vedoucí spadá.

Jednou ročně je prováděna také zpětná vazba na senior asistenta a vedoucího týmu, vždy vedená přímým nadřízeným hodnoceného. Zpětnou vazbu na vedoucího a senior asistenta poskytují asistenti daného týmu a to v rámci skupinového rozhovoru.

Každý z hodnotitelů prošel úvodním školením, aby věděl jak správně hodnotit své zaměstnance. Úvodní školení však není v této oblasti jediným školením. Vedoucí pracovníci, manažeři apod. jsou neustále proškolení, aby zvyšovali úroveň poskytovaného hodnocení. Školení v této oblasti je nezbytné, jelikož se proces hodnocení zaměstnanců ve společnosti neustále upravuje a zdokonaluje.

4.3 Kritéria hodnocení

Je velmi důležité, aby byla kritéria hodnocení správně nastavena. Ve společnosti GE Money, a.s. jsou všichni zaměstnanci hodnoceni podle dvou skupin ukazatelů:

- **Výkonnost.** Za výkonnost se považují výsledky práce či výkon zaměstnance neboli výstupy. Při hodnocení výkonnosti je pohlíženo na individuální cíle zaměstnance a také na plnění měsíčních plánů zaměstnance. Je samozřejmé, že cíle i plány jsou odlišné v závislosti na funkci, kterou zaměstnanec zastává.
- **GE hodnoty růstu.** Představují ve své podstatě pracovní chování zaměstnance neboli procesy a také předpoklady a potenciál zaměstnance neboli vstupy. Hodnoty růstu jsou totožné pro všechny zaměstnance společnosti, jejich způsob naplnění je ovšem

rozdílný a to v závislosti na pozici zaměstnance. Váha jednotlivých hodnot pro jednotlivé pozice je také různá.

4.4 Metody hodnocení

4.4.1 Employee Management System

EMS je pojmenování, jež společnost využívá pro roční hodnocení zaměstnanců. Jde o formální formu hodnocení. Podle odborné literatury se jedná o hodnocení na základě stanovených cílů (MBO). Dá se říci, že tento typ hodnocení má následující 4 fáze.

1. Nastavení ročních cílů zaměstnance a jejich zadání do systému.
2. Vyplnění EMS formuláře zaměstnancem.
3. Vyplnění EMS formuláře přímým nadřízeným daného zaměstnance.
4. Hodnotící rozhovor.

V rámci EMS hodnocení je posuzována jednak výkonnost zaměstnance, tak i chování zaměstnance v souladu s GE hodnotami. Hodnocení se provádí za celé předcházející období tedy za celý kalendářní rok. K hodnotícímu rozhovoru, který roční hodnocení zakončuje, dochází vždy na začátku dalšího roku, tzn. v průběhu měsíce ledna případně února. Zhruba v polovině roku, tj. v červnu či červenci probíhá jakýsi kontrolní rozhovor, kdy se zjišťuje, zda zaměstnanec postupně naplňuje stanovené cíle a jak se vůbec jeho cesta ke stanoveným cílům vyvíjí. Toto půlroční hodnocení je neformálního charakteru, proto se jeho výsledky nezadávají do systému.

Kritéria hodnocení

Hodnocení výkonu

Při hodnocení výkonu zaměstnance se pohlíží na dvě oblasti. Jednak se hodnotí, do jaké míry byly naplněny cíle, které si sám zaměstnanec pro dané období nastavil. Dále se také sleduje celkové plnění měsíčních plánů zaměstnance za hodnocené období. U asistentů jsou plány nastavovány podle jejich pracovního úvazku, dále podle předchozích výsledků, doby fungování na dané pozici apod. Plány jsou sestavovány tak aby byly SMART⁵, a skládají se z několika různých ukazatelů. Některé ukazatele jsou totožné pro všechna oddělení, jiné jsou

⁵SMART – specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované

užívány pouze pro jednotlivá oddělení, příp. vybrané týmy. Příkladem ukazatelů, které se stanovují v prodejních či servisních týmech je třeba počet sjednaných schůzek, kvantita prodaných produktů, dále celková výše tzv. *racv*⁶, množství oprávněných stížností, plnění limitů jako *wrap time*⁷, *ring time*⁸, *auxování*⁹ apod.

Na základě slovního zhodnocení, zda byly naplněny individuální stanovené cíle a také měsíční plány zaměstnance je zaměstnanec také ohodnocen prostřednictvím tří stupňové škály hodnocení. Hodnotitelé mají možnost zvolit, zda zaměstnanec překonává očekávání, dlouhodobě splňuje očekávání či potřebuje zlepšení.

Hodnocení dle hodnot růstu GE

Při hodnocení zaměstnance dle plnění hodnot růstu není posuzován jeho výkon, ale způsob jakým bylo výsledků dosaženo. Stěžejní při hodnocení není název hodnoty, nýbrž její obsah, tzn. jaké chování je v rámci dané hodnoty od zaměstnance očekáváno. Co se váhy jednotlivých hodnot týče, je rozličná pro různé pozice. Taktéž ne všechny atributy dané hodnoty odpovídají každé z pozic. Pokud se hovoří v rámci hodnocení hodnot růstu o zákazníkovi, nemusí se jednat vždy o klienta, ale také o interní zákazníky, kolegy, dodavatele či ostatní oddělení. Příklady žádoucího chování v souladu s jednotlivými hodnotami růstu jsou uvedeny v tabulce 4.1.

Tabulka 4.1: Příklady hodnot růstu GE

Externí zaměření	Má prozákaznickou orientaci – vidí věci očima zákazníka.
	Aktivně zjišťuje a využívá informace o situaci na trhu, o konkurenci apod.
	Chová se profesionálně – společnost prezentuje navenek v souladu s psanými i nepsanými pravidly.
Srozumitelnost	Je schopný v množství informací rozeznat to podstatné.
	Poskytuje jednotné, jasné, srozumitelné a relevantní informace ve správném rozsahu a prostřednictvím vhodných komunikačních prostředků.
	Umí navrhnout přímočaré, jednoduché řešení. Nebojí se ho zhostit.
Představivost	Nespokojí se s aktuálním stavem věcí, podporuje změnu, vidí smysl ve zkoušení

⁶ Průměrný čistý zisk za prodaný produkt.

⁷ Doba mezi ukončením jednoho hovoru a okamžikem, kdy je asistent schopen přijmout další hovor.

⁸ Doba mezi zazvoněním telefonu a okamžikem přijetí hovoru asistentem.

⁹ Přepínání se v programu mezi jednotlivými auxy, které znamenají, co zrovna asistent provádí, např. telefonuje, čerpá přestávku, je na školení apod.

a odvaha	nového.
	Má odvahu prosazovat nestandardní řešení a podporuje v tom ostatní.
	Je neúnavný a vytrvalý. V případě nezdaru zkouší nalézt jiný způsob řešení.
Zapojení	Chová se v souladu s pracovním řádem a kulturou společnosti.
	Aktivně komunikuje a spolupracuje s kolegy, hledá a vytváří příležitosti pro týmovou práci.
	Prostřednictvím své práce naplňuje cíle týmu a v případě potřeby umí upřednostnit potřeby týmu před svými vlastními.
Odbornost	Má dovednosti a znalosti relevantní k pozici a umí je aplikovat v běžné praxi.
	Udržuje si přehled ve svém odvětví, doplňuje si znalosti s ohledem na aktuální situaci a potřeby.
	Má rozhled mimo svoji běžnou náplň práce, zná širší souvislosti, které efektivně využívá při řešení problémů.

Zdroj: vlastní zpracování

K hodnocení plnění hodnot růstu je taktéž využívána tři stupňová škála hodnocení. Do ní je stejně jako při hodnocení výkonnosti zaměstnance zaznačeno, jakým způsobem zaměstnanec naplňuje jednotlivé hodnoty, tedy zda překonává očekávání, dlouhodobě splňuje očekávání či jestli potřebuje zlepšení. Důležité je zajistit diferenciaci v rámci hodnotící škály, jelikož nikdo není dokonalý ve všech oblastech - hodnotách. V následující tabulce 4.2 jsou uvedeny výklady hodnotící stupnice pro GE hodnoty růstu.

Tabulka 4.2: Výklady hodnotící stupnice u GE hodnot růstu

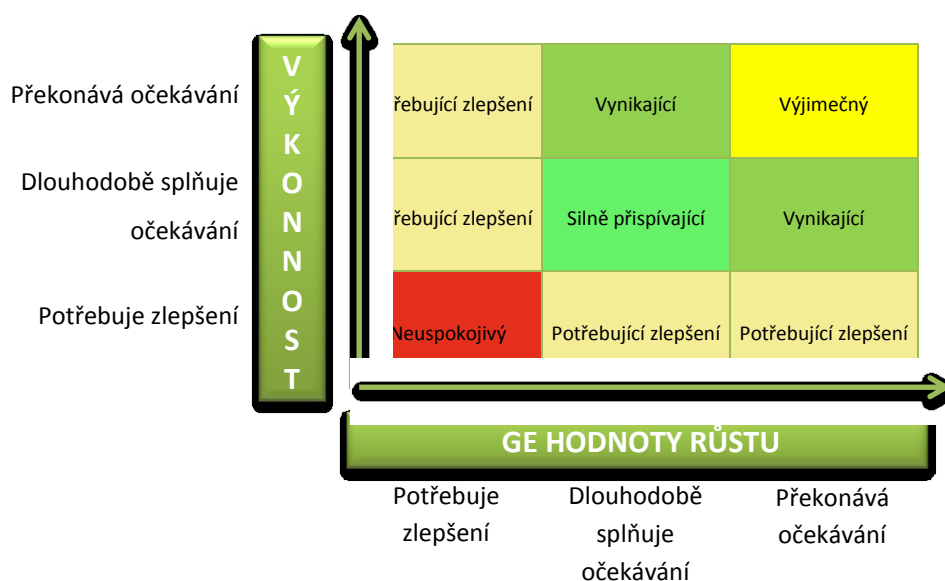
	Potřebuje zlepšení	Dlouhodobě splňuje očekávání	Překonává očekávání
Externí zaměření	Podává informace jen na požádání	Zajímá se o názory a reakce zákazníků	Předvídá potřeby zákazníků, je proaktivní
Srozumitelnost	Nedokáže určit priority	Soustředí se na správné cíle	Vyvíjí řešení a vytváří plány pro tým
Představitost	Odolává snahám o změny	Sdílí myšlenky se členy týmu	Sdílí myšlenky i mimo pracovní skupinu
Zapojení	Podceňuje potřeby a zájmy ostatních	Respektuje a hodnotí odlišnosti jednotlivců	Proaktivně pomáhá ostatním, nabízí pomoc
Odbornost	Nereaguje na zpětnou vazbu od nadřízeného	Dodržuje bezpečnostní předpisy	Předvídá problémy a zavádí řešení

Zdroj: vlastní zpracování

Poté co je provedeno zhodnocení výkonnosti zaměstnance a také ohodnoceno jeho chování z pohledu naplňování GE hodnot růstu získáme zaměstnancovo celkové hodnocení. Díky propojení výsledků z obou hodnotících škál vyplyne jakési pomyslné umístění zaměstnance v organizaci. Jak bylo řečeno, je žádoucí zajistit diferenciaci. Není vhodné, aby byli všichni pracovníci ohodnoceni stejně, tzn. aby byli zaznačeni do stejného pole v EMS grafu. Podoba EMS grafu, který společnost při hodnocení využívá je zachycena na obrázku 4.1.

Zhruba polovina, tedy 50 % zaměstnanců by se mělo vyskytovat v prostředním poli, tj. měli by být označeni za silně přispívající. Jsou to osoby, které v obou pohledech, tedy co se týče výkonu a naplňování GE hodnot růstu dlouhodobě splňují očekávání. Se zaměstnanci, kteří se na základě hodnocení umístí v prvním levém spodním poli, tedy jsou označeni za neuspokojivé, je zpravidla rozvázán pracovní poměr. Takovéto hodnocení však není příliš časté, pohybuje se maximálně do 5 % z celkového počtu hodnocených zaměstnanců. Pracovníci, kteří jsou zaznačeni do jednoho z polí označených jako vynikající, mají skvělé výsledky a patří mezi horké kandidáty na povýšení, případně posílení pravomocí apod. Zhruba okolo 5 % zaměstnanců daného týmu by se mělo objevit v posledním pravém horním poli značící, že zaměstnanec je výjimečný. Stejně jako tomuto poli polaritní hodnotě není zmíněné hodnocení příliš běžné, spíše mimořádné. U takto výjimečných zaměstnanců je vysoká pravděpodobnost brzkého povýšení.

Obrázek 4.1: EMS graf



Zdroj: interní materiály společnosti

Co se týče zaměstnanců, kteří obsadí zbývající pole v EMS grafu, tj. zaměstnanci potřebující zlepšení je s nimi zhruba za 14 dní od EMS hodnocení nastaven akční plán. Akční plán je sestavován na dobu třech měsíců. Je zaměřen na oblasti, u kterých byla u zaměstnanců zjištěna potřeba zlepšení. Jedná se o stanovení podpůrných cílů, které mají napomoci plnění cílů individuálních. V případě, že ani po 3 měsících není zaznamenáno zlepšení pracovního výkonu či chování v souladu s GE hodnotami přistupuje organizace k rozvázání pracovního poměru s daným zaměstnancem.

Jednotlivé fáze EMS hodnocení

Nastavení ročních cílů zaměstnance a jejich zadání do systému

Nejpozději do konce dubna je potřebné, asi si každý ze zaměstnanců nastavil individuální cíle pro další období, tzn. pro současný kalendářní rok a po konzultaci se svým nadřízeným tyto cíle zadal do systému. Samozřejmostí je, že nadřízený musí s cíli zaměstnance souhlasit, avšak žádným jiným způsobem mu se stanovením cílů nepomáhá. Zpravidla si asistenti stejně jako pracovníci na jiných pozicích nastavují 3 až 5 cílů, které musejí být SMART. Také je možné, aby si zaměstnanec stanovil další cíle v průběhu roku. I v tomto případě je nutné, aby byly dodatečně stanovené cíle schváleny přímým nadřízeným.

Vyplnění EMS formuláře zaměstnancem

V první polovině ledna je každý zaměstnanec společnosti vyzván, aby vyplnil svůj EMS formulář. Ve formuláři zadává své aktuální zařazení, tzn. název pozice, funkci, místo výkonu, jméno nadřízeného apod. Stěžejní částí EMS formuláře je zhodnocení výkonnostních cílů. Asistent zde popisuje, zda dosáhl cílů, které si na uplynulý rok stanovil a také způsob, jakým bylo cílů dosaženo. Taktéž zde přidává zhodnocení svého celkového výkonu za uplynulé období. Další důležitou částí EMS formuláře je zhodnocení zaměstnancem jak on sám naplňuje GE hodnoty růstu. Je nezbytné, aby měl zaměstnanec ponětí, co každá z pěti hodnot obnáší, jaké chování se od něj očekává. Hodnocení provádí na základě již dříve zmíněné třístupňové hodnotící škály. Vybírá jednu z následujících možností:

- potřebuje zlepšení,
- dlouhodobě splňuje očekávání,
- překonává očekávání.

Ve formuláři je taktéž po zaměstnanci vyžadováno, aby uvedl své silné stránky. Důležité je uvést jejich návaznost na GE hodnoty růstu. Na druhou stranu zde popisuje také své slabé stránky tedy co je zapotřebí vylepšit a jaké má potřeby v oblasti dalšího rozvoje.

Na závěr EMS formuláře zaměstnanec uvádí své kariérní zájmy a plán rozvoje, např. kam by se chtěl v rámci organizace posunout, jak si představuje svůj osobnostní růst, jaká školení by zaměstnanec rád absolvoval apod.

Vyplnění EMS formuláře přímým nadřízeným

Poté co zaměstnanec vyplní svůj EMS formulář v systému a odešle ho svému nadřízenému, nastává čas, kdy přistupuje k vyplnění onoho formuláře nadřízený. Děje se tak ve většině případů v druhé polovině ledna. Nadřízený zhodnocuje jednotlivé cíle zaměstnance, komentuje zde, zda byly úspěšně dosaženy, případně jakým způsobem. Dále uvádí v rámci tří stupňové hodnotící škály stejně jako sám zaměstnanec, do jaké míry chování hodnoceného zaměstnance naplňuje GE hodnoty růstu. Taktéž zde popisuje zaměstnancovy silné stránky, potřeby dalšího rozvoje a v neposlední řadě do formuláře zaznamenává případná kariérní doporučení a navrhuje určitý plán rozvoje, jako např. školení, která by byla pro daného zaměstnance přínosná aj.

Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je nejdůležitější a současně závěrečnou částí EMS hodnocení. Koná se vždy na začátku dalšího období, tj. na konci měsíce ledna případně v průběhu února. Seznamuje zaměstnance s výsledky pracovního hodnocení. Stejně jako se píše v různých literaturách i ve společnosti GE Money se hodnotící rozhovor skládá ze tří částí – přípravy, samotného průběhu a ukončení rozhovoru.

- **Příprava rozhovoru**

Důkladná příprava obou stran tedy hodnoceného i hodnotitele na hodnotící rozhovor je vskutku nezbytná. Je důležité, aby si zúčastnění opětovně prošli údaje jež uvedli do EMS formuláře. Vedoucí zaměstnanec, který vystupuje v hodnocení jako hodnotitel, zamlouvá s dostatečným předstihem místnost, ve které má k hodnotícímu rozhovoru dojít. Činí tak

zhruba 7 až 28 dní dopředu. Jakmile je místnost rezervována, informuje o tom daného zaměstnance. Dopředu mu sděluje přesné datum, místnost i skutečnost, zda bude u pohovoru přítomna další osoba. Tou může být pouze pozorovatel, který je tam od toho, aby sledovat hodnotitele, tj. vedoucího zaměstnance jak si vede v procesu hodnocení. Pozorovatelem je zpravidla manažer provozu případně zaměstnanec oddělení lidských zdrojů. Zležitosti, které budou v rámci hodnotícího rozhovoru probírány, jsou uvedeny v EMS formuláři.

Jelikož má vedoucí zaměstnanec na starosti ohodnocení 10 – 15 asistentů a 1 až 2 senior asistentů, je třeba, aby si pečlivě rozmístil jednotlivé hodnotící rozhovory tak, aby měl na jejich přípravu dostatek času, případně aby bylo hodnocení ukončeno do požadovaného termínu tedy do konce února. Zpravidla se ve společnosti neprovádí více než 3 hodnotící rozhovory za den.

- **Průběh rozhovoru**

Hodnotící rozhovor samotný trvá zhruba hodinu až hodinu a půl. Rozhovor spočívá v porovnávání hodnocení, které uvedl hodnocený zaměstnanec spolu s hodnocením, které sepsal hodnotitel. Nejedná se v žádném případě o nějaké kázání nebo něco takového. Jde o dialog kdy většinu času, zhruba z 80 % hovoří hodnocený. Hodnotitel zde zastává spíše roli naslouchatele a tazatele otázek.

Průběh hodnotícího rozhovoru má ve společnosti určitou strukturu. Začíná uvítáním hodnoceného a seznámením ho s tím, co se bude následující hodinu a půl dít. Hodnotitel zaměstnance obeznamuje se skutečností, že se rozhoduje o výkonnostním limitu, do kterého bude zaměstnanec zařazen (v rámci EMS grafu), a že na základě hodnocení dojde k případnému navýšení základní mzdy. Samotný rozhovor pak můžeme dělit na tři pomyslné části. Během té první se projednává výkonnost zaměstnance, v druhé pak naplňování hodnot růstu a v poslední jeho budoucí kariéra.

- **Ukončení rozhovoru**

Poté co oba zúčastnění společně proberou všechny body EMS formuláře je hodnotitelem provedeno shrnutí všech důležitých záležitostí, na kterých se dohodli. V případě, se zaměstnanec obdržel hodnocení, které značí potřebu zlepšení, domlouvá se

s hodnotitelem na sestavení akčního plánu. Jak již bylo zmíněno, k nastavení akčního plánu se přistupuje zhruba po 14 dnech od hodnotícího rozhovoru.

Následně zadává vedoucí zaměstnanec do systému záznam o průběhu rozhovoru. Obě strany musejí v systému odsouhlasit, že rozhovor proběhl, a že souhlasí s výstupem hodnocení. Zadání výstupu hodnocení do systému je posléze kontrolováno zaměstnanci z oddělení lidských zdrojů.

EMS hodnocení společnost GE, tedy nejen GE Money využívá k mnoha účelům, stěžejní jsou však následující:

- jako kontrola pracovního chování a výkonu zaměstnance,
- motivace zaměstnanců k lepším výkonům,
- definování oblastí, kde je třeba zaměstnance dále rozvíjet,
- k identifikaci počtu nových zaměstnanců, které bude do budoucna potřeba nabrat,
- ke stanovení procentuální výše, o kterou bude základní mzda zaměstnance navýšena,
- je bráno jako jakýsi interní životopis, který s sebou bere zaměstnanec na případná výběrová řízení (využívá se takto pouze v případě vysokých manažerských pozic).

4.4.2 Hodnocení hovorů

Dalším formálním hodnocením využívaným ve společnosti pro pozice asistentů je hodnocení hovorů. Jedná se o pravidelné hodnocení probíhající každý měsíc.

Všem zaměstnancům na pozici asistenta je hodnoceno celkově 10 hovorů. Šest hovorů hodnotí vedoucí týmů, z toho čtyři hovory hodnotí zpravidla přímý nadřízený asistenta a zbývající dva vedoucí zaměstnanec z jiného týmu avšak ze stejného oddělení. Další tři hovory každého asistenta jsou hodnoceny senior asistentem z jeho týmu a poslední, desátý hovor, je hodnocen auditorem¹⁰ oddělení. Jak již bylo zmíněno, auditor je nezávislá osoba, která hodnotí, zda se oddělení ubírá prozákaznický. Pohlíží na hovory asistentů očima laika, aby ověřil, zda zákazníci mohou porozumět informacím podaných jim asistentem během hovoru bez větších problémů. Auditor je oddělení k dispozici proto, aby jim pomohl přijít na nový způsob jak si získat zákazníka na svou stranu, jak mu prodat produkty společnosti apod.

¹⁰ Jedná se o řádného pracovníka společnosti

Hodnocení hovorů se provádí u všech asistentů, ať už těch, kteří ve společnosti pracují dlouhodobě či u zaměstnanců, kteří jsou teprve ve zkušební době. Při hodnocení se nebere ohled na to, jak dlouhou dobu zaměstnanec vykonává danou pozici. Ke všem zaměstnancům se přistupuje rovnocenně a nezaujatě.

V hovoru jsou hodnoceny dvě oblasti a to podle hodnotícího formuláře. Jednak je to dodržování určitých pravidel hovoru, jako např. ověření klienta, upozornění klienta na nahrávání hovoru, podávání pravdivých informací apod. Na druhou stranu je taktéž hodnocen prozákaznický přístup asistenta k zákazníkovi. Tím je myšleno, zda asistent zjišťuje individuální potřeby zákazníka, jestli mu prodává produkty podle zjištěných potřeb, zda působí profesionálně, ale zároveň je jeho výklad pro zákazníka srozumitelný apod. Jak samotný hodnotící formulář vypadá lze vidět v příloze č. 3.

Ten vedoucí zaměstnanec, který asistentův hovor hodnotí, rozhoduje také o konečné známce, jež bude asistentovi za daný hovor přidělena. Známkování funguje tak, jak je zachyceno v tabulce 4.3. Jedná se ve své podstatě o čtyř stupňovou hodnotící škálu.

Tabulka 4.3: Hodnocení kvality hovoru

Známka	Hodnocení
0	Ne, jedná se špatný, nekvalitní hovor.
1	Ano, takto přibližně by měl hovor vypadat.
2	Ano, takto by měl správný hovor vypadat.
3	Ano, toto je vynikající hovor.

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastěji používanou známkou při hodnocení je jednička, méně často pak asistenti získávají dvojku. Ve velmi výjimečných případech je hodnotiteli využívána trojka. Její udělení znamená, že hovor je opravdu velmi dobrý a není mu co vytknout. Pokud však zaměstnanec získá opačné hodnocení a to nulu, znamená to, že jeho hovor je velmi nekvalitní. Takovéto hodnocení připadá v úvahu zejména v případech, kdy zaměstnanec podává klientovi nepravdivé informace či opakovaně nereaguje na otázky klienta apod.

Zvláštním hodnocením, které je taktéž využíváno, je tzv. bonus a malus. Malus je velmi špatné ohodnocení, které když zaměstnanec získá, přichází o svá incentiva. Malus je udělen, pokud je klient na asistenta velmi rozčilen a to oprávněně nebo v případě hodně

závažného přestupku asistenta během hovoru. Naopak pokud získá asistent ohodnocení bonus, znamená to, že pro jeho hovor by bylo nedostačující ohodnocení známkou tři, a že hovor je doslova výstavní. V takovém to případě zaměstnanec získává ke své mzdě jednorázovou odměnu ve výši tisíc korun¹¹.

Náslechy resp. hodnocení hovorů nejsou pouhou zpětnou vazbou pro asistenty. Jsou také důležitou složkou, která ovlivňuje výši incentiv, resp. variabilní mzdu každého ze zaměstnanců. Přesněji řečeno výši incentiv ovlivňuje koeficient kvality, jehož hodnota je stanovena na základě součtu známek, které zaměstnanec při hodnocení obdržel. Pro tento účel využívají nadřízení jistou tabulku, kde je ke každému z šesti intervalů tzv. známek přidělena odpovídající hodnota zmiňovaného koeficientu kvality. Výsledná známka se však nevypočítává ze všech udělených známek, jak by se mohlo zdát nýbrž jen z těch šesti, které byly uděleny vedoucími zaměstnanci. Koeficient kvality nabývá různých hodnot a to od nuly až po 1,3 a násobí se jím výdělek zaměstnance za hodnocené období, tzn. za daný měsíc. Čím vyšší je tedy konečné hodnocení, tím vyšší incentiva zaměstnanec obdrží. Získaný koeficient kvality může být zaměstnanci dále krácen, pokud v hodnoceném období nevykoná produktový test¹² s minimálně 80% úspěšností či pokud dlouhodobě nesplňuje některé z měřených ukazatelů a to i po sestavení akčního plánu. Zbývající hodnocené hovory jsou již jen zmíněnou zpětnou vazbou a jakýmsi poučením co je zapotřebí do budoucna zlepšit.

Důležité je upozornit na rozdílnost mezi jednotlivými odděleními co se týče přítomnosti hodnoceného asistenta u hodnocení hovorů. Na třech ze čtyř dříve uváděných oddělení je část hovorů hodnocena v přítomnosti daného asistenta. Zpravidla jsou tímto způsobem ohodnoceny 3 hovory. Asistent tak získá ponětí o tom, co v hovoru zaznělo správně, co naopak špatně a čeho se do budoucna vyvarovat. Přítomnost asistenta při hodnocení může být pro ty, kteří se chtějí neustále zdokonalovat velmi přínosná. Na čtvrtém oddělení, zákaznickém servise, není asistent přítomen u žádného z deseti hodnocených hovorů. Výsledky se tak dozví jen prostřednictvím e-mailu.

4.4.3 Online dohoda

Jedním z hodnocení neformálního charakteru jsou online dohody neboli tzv. face to face náslechy. Tento typ hodnocení je ve společnosti využíván již pouze na vyžádání.

¹¹ Výše přiznávané odměny k 16.1.2012

¹² Test ověřující produktové znalosti telefonních asistentů

V předchozích letech se online dohody využívaly ve dvou až tři měsíčních intervalech u všech zaměstnanců na pozici asistenta. Díky nedostatku času a ne příliš velkému zájmu o tento typ hodnocení bylo využívání online dohod pro hodnocení kvality hovorů asistentů zredukováno.

Pokud má asistent zájem zdokonalovat svůj výkon, chce vědět kde má své slabiny a co je potřeba vylepšit má možnost požádat svého přímého nadřízeného či senior asistenta ze svého týmu o provedení online dohody. Provádí se během běžné pracovní doby při hovoru s klientem. Hodnotitel odposlouchává celý hovor a následně ihned po ukončení hovoru podává danému asistentovi zpětnou vazbu. Z důvodu ušetření času se dnes online dohody využívají také při formálním hodnocení hovorů, jež je prováděno jednou měsíčně, jak bylo zmíněno výše. Pokud má asistent zájem, během některého ze tří hovorů, které jsou hodnoceny v jeho přítomnosti je provedena na hodnocený hovor taktéž online dohoda. Je tak skutečně formální i neformální zhodnocení současně. Nejen že se takto ušetří čas, ale také je zaměstnanec srozuměn, co bylo v hovoru správně, co naopak špatně a je si vědom, co v konečném důsledku ovlivnilo výši jeho incentív.

V rámci online dohody jsou zaznamenány dovednosti a znalosti, které již má asistent zvládnuté. Příkladem může být osvojená struktura hovoru, schopnost orientovat se v produktových informacích, znalost jednotlivých produktů apod. Dále jsou v rámci online dohody hodnotitelem identifikovány oblasti pro další rozvoj jako např. potřeba zkrátit délku hovoru nebo naučit se rychleji orientovat v sazebnících bankovních poplatků aj. Na základě identifikace oblastí pro další rozvoj, které představují jakýsi problém, si asistent stanovuje akční kroky, jež jsou jakousi vhodnou reakcí či opatřením k odstranění definovaného problému. Je zapotřebí, aby byly stanovené akční kroky SMART a aby bylo jejich naplňování po uplynutí stanovené doby řádně zkontrolováno. Mezi příklady akčních kroků, které si může asistent nastavit, patří např. vypustit z hovoru omáčku a jít přímo k věci, přiměřeně reagovat na informace získané od zákazníka atp. Pokud se za stanovenou dobu nedostaví v dané oblasti zlepšení, je s asistentem sestaven akční plán.

Poslední záležitostí online dohody je vyjádření operátora resp. asistenta. Zde na uvedené ose zaznamená svou chuť, na kolik chce určité změny provádět a taktéž příčinu svého vyhoření. Jak formulář pro online dohodu vypadá lze vidět v příloze č. 4.

4.5 Kdy a jak často se hodnotí

Hodnocení zaměstnanců ve společnosti GE Money, a.s. je prováděno prakticky nepřetržitě. Ačkoliv se např. hodnocení hovorů provádí jednou měsíčně, ve své podstatě k němu dochází celý měsíc. Není totiž možno zhodnotit 10 hovorů všem zaměstnancům v průběhu jednoho dne. Mimo zmíněné pravidelné hodnocení dochází k hodnocení v následujících případech:

- během zkušební doby,
- na vyžádání zaměstnance (např. online dohoda),
- v souvislosti s plněním akčního plánu zaměstnance,
- v případě, že u zaměstnance dochází ke snižování výkonu,
- jestliže u zaměstnance nastává zvyšování výkonu.

V posledních dvou případech je hodnocení prováděno, aby se zjistilo, co danou změnu ve výkonu zaměstnance zapříčinilo. Pokud dochází ke snižování výkonu, je možné zavčas odstranit příčinu tohoto poklesu. V opačném případě při zvyšování výkonu zaměstnance může hodnocení odhalit určité triky zaměstnance, které mohou pomoci zvýšit výkonnost ostatních zaměstnanců v týmu či celém procesu. Hodnocení zaměstnance během zkušební doby rozhoduje v konečném důsledku o jeho přijetí k trvalému pracovnímu poměru či o propuštění daného zaměstnance v rámci zkušební lhůty.

Co se periody hodnocení týče a jak již bylo uvedeno výše, EMS hodnocení probíhá jedenkrát ročně. Půl roku od EMS hodnocení se provádí jakýsi kontrolní rozhovor, který monitoruje průběžné plnění stanovených cílů. K formálnímu hodnocení hovorů zaměstnance dochází každý měsíc, online dohody se provádějí na vyžádání zaměstnance nebo v průběhu formálního hodnocení hovorů.

4.6 Shrnutí získaných poznatků hodnotícího procesu

Z výše uvedeného popisu současného systému hodnocení využívaného ve společnosti GE Money, a.s. lze soudit, že je velmi dobře propracován. Mimo formální hodnocení, které je prováděno jednou ročně formou EMS hodnocení a taktéž pravidelného měsíčního hodnocení hovorů je současně využíváno i neformální hodnocení zaměstnanců, které jim rovněž

napomáhá při zvyšování pracovního výkonu. Hodnocení je úzce provázáno s odměňováním zaměstnanců a v neposlední řadě také s kariéřním rozvojem jednotlivých asistentů.

Jak bylo zmíněno, celý hodnotící proces je vykonáván v souladu s pracovním řádem společnosti a zároveň ve shodě s interními pravidly hodnocení, jež jsou individuálně nastaveny pro každé oddělení. Z popisu současného systému hodnocení vyplynulo, že je uplatňován rozličný přístup k hodnocení asistentů na jednotlivých odděleních.

4.7 Výzkum a jeho cíl

Na počátku této práce byl stanoven její stěžejní cíl, a to analyzovat současný systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti GE Money, a.s. a v případě potřeby doporučit vhodné návrhy na jeho zlepšení. Aby bylo možné zmíněného cíle dosáhnout, je zapotřebí provést řadu kroků, které k němu směřují. Jedním z těchto kroků je provedení výzkumu. Cílem tohoto výzkumu je analyzovat spokojenost se současným systémem hodnocení zaměstnanců a jeho vliv na výkon zaměstnanců. Splnění uvedeného cíle výrazně napomůže k sestavení návrhů a doporučení na zkvalitnění celého procesu hodnocení, jež je klíčovým nástrojem pro řízení lidských zdrojů.

4.7.1 Metoda výzkumu

Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců ve společnosti GE Money, a.s. bylo za výzkumnou metodu pro připravovaný výzkum zvoleno dotazníkové šetření. Stěžejním důvodem pro výběr dotazníkového šetření byl již zmíněný velký počet zaměstnanců a s ním spojená časová náročnost v případě využití jiné metody výzkumu při shodném počtu respondentů. Dotazníkové šetření je tedy vzhledem k těmto okolnostem vhodnou, časově ne příliš náročnou volbou, která je schopna poskytnout neméně kvalitní výstup.

Výběr vzorku respondentů

Velký počet zaměstnanců v centru zákaznických služeb na pozicích asistentů a vedoucích neumožňuje provedení výzkumného šetření na všech těchto zaměstnancích, ačkoliv jsou zájmovou populací prováděného výzkumu. Bylo tedy zapotřebí provést výběr vzorku respondentů.

Za metodu výběru vzorku respondentů byl zvolen náhodný výběr. V centru zákaznických služeb je 8 oddělení, avšak pouze na čtyřech z nich se vyskytují pozice telefonních asistentů. Vzhledem k tomu, že tato práce se zaměřuje na analýzu současného systému hodnocení zaměstnanců na pozicích telefonních asistentů, bylo výzkumné šetření provedeno na zmíněných čtyřech odděleních, tzn. na oddělení zákaznických služeb, telesales¹³, pohledávek a akvizic. Celkový počet vedoucích zaměstnanců pracujících na zmíněných čtyřech odděleních je 54. Co se počtu asistentů týče, ten je mnohonásobně vyšší. K poslednímu sčítání zaměstnanců pracovalo na pozicích asistentů 523 osob. Z každého oddělení tak bylo pro účely dotazníkového šetření náhodně vybráno 29 zaměstnanců, z toho 3 byli vždy vedoucí zaměstnanci. Na pohlaví, věk a vzdělání zaměstnanců nebyl brán při náhodném výběru respondentů ohled.

Konstrukce dotazníků

Dotazníkové šetření bylo provedeno prostřednictvím dvou odlišných dotazníků. První z nich byl určen k vyplnění telefonními asistenty, druhý pak pro nadřízené těchto asistentů, tzv. team leadery. Zmíněné dotazníky určené pro tyto dvě rozlišné skupiny zaměstnanců by nám měly poskytnout dva různorodé pohledy na zkoumanou problematiku

Co se samotných dotazníků týče, jejich konstrukce byla mírně odlišná. Dotazník určený pro telefonní asistenty obsahoval 23 otázek, druhý dotazník, dotazník pro vedoucí týmů měl o jednu otázku méně. Oba dotazníky zahrnovaly jak otázky uzavřené, polouzavřené, tak i otevřené. V případě uzavřených otázek vybírali respondenti vždy jednu z nabízených odpovědí. U polouzavřených otázek měli možnost zatrhnout více variant odpovědí, případně uvést jinou vlastní odpověď. Poslední, otevřené otázky, poskytovaly respondentům dostatečný prostor pro vyjádření svého názoru k danému tématu.

Sběr dat

Za metodu distribuce dotazníků byl zvolen v současné době velmi praktický a nemálo využívaný e-mail. S ním spojená aplikace Google Docs¹⁴ dnes umožňuje řadu funkcí včetně možnosti vytvořit si vlastní dotazník. Mezi stěžejní výhody zmíněné aplikace patří naprostá anonymita respondentů, sběr dat do přehledné tabulky, se kterou lze dále pracovat a

¹³ Oddělení telefonního prodeje

¹⁴ Webová aplikace, do češtiny překládáno jako Dokumenty Google

v neposlední řadě také jednoduchost a přehlednost. Aplikace Google Docs navíc neumožní respondentovi pokračovat na další stranu dotazníku, pokud nevyplnil všechny předchozí otázky. Zabrání tak odeslání neúplného pro výzkum nepoužitelného dotazníku.

Samotnému vyplnění dotazníků vybranými respondenty předcházela tzv. pilotáž. Dotazníky byly rozděleny mezi několik náhodně vybraných osob pracujících na pozicích asistentů a vedoucích týmů. Bylo nezbytné ověřit, zda jsou otázky uvedené v dotaznících jasné, srozumitelné a zda nabízejí respondentům všechny možné varianty odpovědí.

Z celkového počtu 116 odeslaných dotazníků na pracovní emaily zaměstnanců společnosti se nazpět vrátilo 86 dotazníků, což znamená 74% návratnost. Konkrétněji ze 104 dotazníků poslaných na telefonní asistenty se jich vrátilo 75, tj. 72% návratnost a z 12 dotazníků zaslaných vedoucím zaměstnancům se navrátilo 11 dotazníků, tj. téměř 92% návratnost. Celkové počty obou skupin respondentů byly určeny na základě předchozí domluvy s personalisty dané společnosti.

4.7.2 Vyhodnocení dotazníků

Následující podkapitola obsahuje analýzu odpovědí asistentů a vedoucích zaměstnanců na jednotlivé otázky získaných z navrácených dotazníků. V názvu každého z následujících obrázků je vždy uvedeno, kterého dotazníku se odpovědi respondentů týkají.

1. Je, podle Vás, ve společnosti nastaven systém hodnocení zaměstnanců?

Na úvodní otázku kladenou vedoucím týmů, zda je ve společnosti nastaven systém hodnocení zaměstnanců, odpověděli všichni dotázaní kladně. Žádný z respondentů neuvedl, že by společnost neměla nastaven hodnotící systém, což je zachyceno i na obr. 4.2.

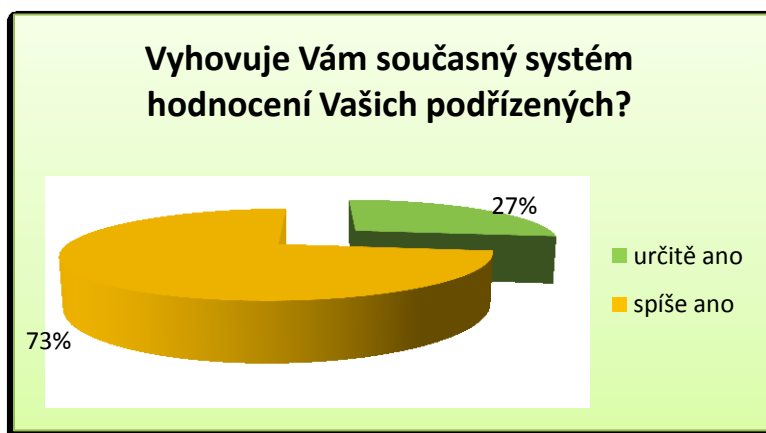
Obrázek 4.2: Otázka č. 1 (vedoucí týmů)



2. Vyhovuje Vám současný systém hodnocení Vašich podřízených?

Stejně tak k druhé otázce se všichni respondenti vyjádřili pozitivně. Celých 27 % vedoucích zaměstnanců uvedlo, že jim současný systém hodnocení zcela určitě vyhovuje. Necelé $\frac{3}{4}$ respondentů, přesněji 73 % v dotazníku zaznačilo, že jsou se stávajícím systémem hodnocení spíše spokojeni.

Obrázek 4.3: Otázka č. 2 (vedoucí týmů)

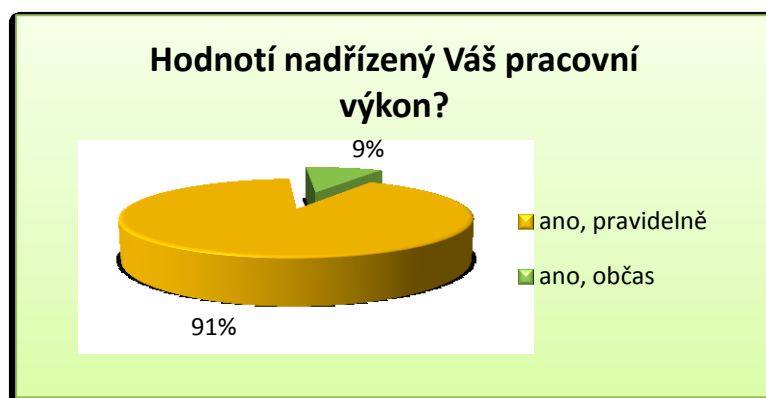


Jak si lze všimnout na obr. č. 4.3, nikdo z dotázaných nezvolil negativní odpověď, tedy že by mu současný systém spíše či zcela určitě nevyhovoval. Lze tedy soudit, že společnost se hodnocením zaměstnanců skutečně zaobírá a hodnotící systém má do jisté míry propracován.

3. Hodnotí nadřízený Váš pracovní výkon?

Jak lze vidět na obr. 4.4, většina respondentů, přesně 91 % uvedlo, že u nich pravidelně dochází k hodnocení pracovního výkonu nadřízeným. Menší podíl respondentů, tj. 9 % zaznačil, že jsou nadřízeným hodnoceni občas. Žádný z respondentů neuvedl, že by byl hodnocen jen zřídka či že by u něj k hodnocení vůbec nedocházelo.

Obrázek 4.4: Otázka č. 1 (telefonní asistenti)



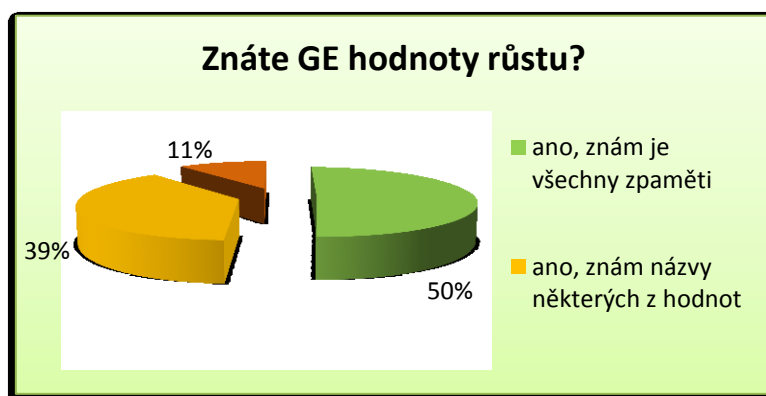
Zdroj: vlastní zpracování

Z toho lze vyvodit, že ve společnosti je opakovaně dohlíženo, zda zaměstnanci vykonávají svou práci a dostává se jim zpětné vazby.

4. Znáte GE hodnoty růstu?

Na otázku, zda asistenti znají GE hodnoty růstu, odpověděla polovina respondentů, tedy 50 %, že je zná všechny nazpaměť. Necelých 39 % asistentů uvedlo, že znají názvy některých z GE hodnot a 11 % se přiznalo, že ačkoliv ví, že tyto hodnoty existují, jejich konkrétní názvy si nepamatují.

Obrázek 4.5: Otázka č. 2 (telefonní asistenti)



Zdroj: vlastní zpracování

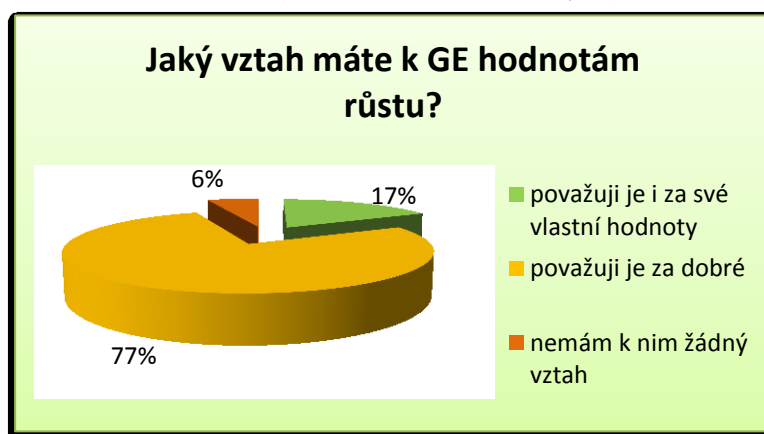
Nikdo z respondentů nezvolil možnost, že o žádných GE hodnotách neví či dokonce, že by GE hodnoty růstu neexistovaly.

Z výše uvedeného a také z grafu zachyceného na obr. 4.5 lze usoudit, že zaměstnanci jsou v tomto ohledu loajální vůči organizaci, jelikož znají GE hodnoty růstu, na jejichž plnění si společnost velmi zakládá již od svého vzniku.

5. Jaký vztah máte k GE hodnotám růstu?

Odpovědi na tuto otázku společnou pro obě skupiny respondentů potvrdily výše zmíněnou loajalitu zaměstnanců, co se GE hodnot týče. GE hodnoty růstu považuje rovných 17 % respondentů i za své vlastní hodnoty. Více než ¾ respondentů, konkrétně 77 % považuje tyto hodnoty za dobré. Pouhých 6 % respondentů uvedlo, že k nim nemá žádný bližší vztah.

Obrázek 4.6: Otázka č. 3 (telefonní asistenti, vedoucí týmů)



Zdroj: vlastní zpracování

Mezi zmíněných 6 % respondentů, jež zvolilo tuto neutrální odpověď, nepatří žádný z vedoucích zaměstnanců. Ani u této otázky se nikdo z respondentů nevyjádřil negativně, tedy že by GE hodnoty růstu považoval za špatné. Procentuální vyobrazení odpovědí respondentů lze shlédnout také na obr. 4.6.

6. Myslíte si, že Vaše hodnocení podřízených má vliv na jejich pracovní výkon?

I v tomto případě byly odpovědi respondentů pouze kladné. Jak je zachyceno na obr. 4.7, necelá polovina vedoucích zaměstnanců si myslí, že hodnocení podřízených které sami provádějí, má zcela určitě vliv na pracovní výkon asistentů. Větší část respondentů, tj. 55 %

uvedlo, že svým hodnocením výkon asistentů spíše ovlivňují. Nikdo z vedoucích se nedomnívá, že by hodnocení, které provádí, nemělo vliv na pracovní výkon asistentů.

Obrázek 4.7: Otázka č. 4 (vedoucí týmů)

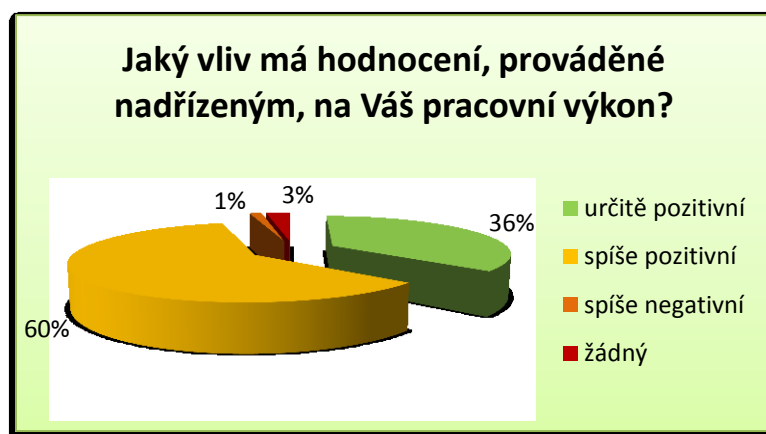


Zdroj: vlastní zpracování

7. Jaký vliv má hodnocení, prováděné nadřízeným, na Váš pracovní výkon?

Čtvrtá otázka, jež byla položena telefonním asistentům, potvrzuje předchozí mínění vedoucích a to, že hodnocení, které provádějí, má vliv na pracovní výkon asistentů.

Obrázek 4.8: Otázka č. 4 (telefonní asistenti)



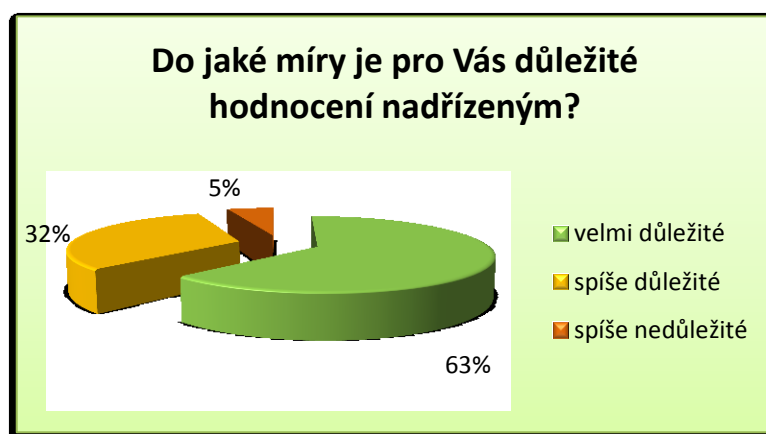
Zdroj: vlastní zpracování

Téměř všichni dotázaní se vyjádřili kladně, což je zaznamenáno i na obrázku 4.8. Celých 36 % respondentů uvedlo, že hodnocení nadřízeným je pro ně určitě pozitivní. Za spíše pozitivní považuje hodnocení nadřízeným 60 % respondentů. Negativní je hodnocení pro 1 % dotázaných a zbývající 3 % se domnívají, že hodnocení vedoucím zaměstnancem nemá na jejich pracovní výkon žádný vliv.

8. Do jaké míry je pro Vás důležité hodnocení nadřízeným?

I tato otázka do jisté míry potvrzuje mínění vedoucích a to ohledně vlivu, jež má hodnocení prováděné vedoucími zaměstnanci na pracovní výkon asistentů. Jak je zachyceno na obr. 4.8, pro 95 % respondentů je hodnocení prováděné nadřízeným důležité, z toho více než tři pětiny ho považují dokonce za velmi důležité. Pouze 5 % respondentů se vyjádřilo, že je pro ně hodnocení nadřízeným spíše nedůležitým avšak nikdo neuvedl, že by hodnocení považoval za zcela nedůležité.

Obrázek 4.9: Otázka č. 5 (telefonní asistenti)

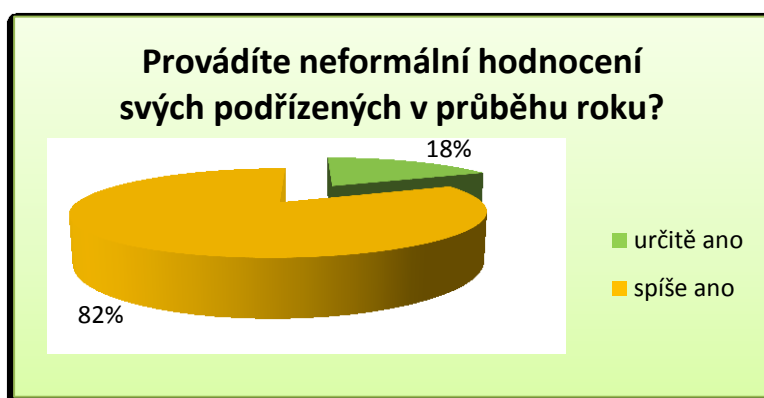


Zdroj: vlastní zpracování

9. Provádíte neformální hodnocení svých podřízených v průběhu roku?

Na otázku, zda provádějí vedoucí zaměstnanci neformální hodnocení svých podřízených v průběhu roku, odpovědělo 100 % respondentů kladně. Jak lze vidět na obr. 4.10, téměř pětina z nich, konkrétně 18 % uvedlo, že zcela určitě provádí neformální hodnocení asistentů.

Obrázek 4.10: Otázka č. 9 (vedoucí týmů)



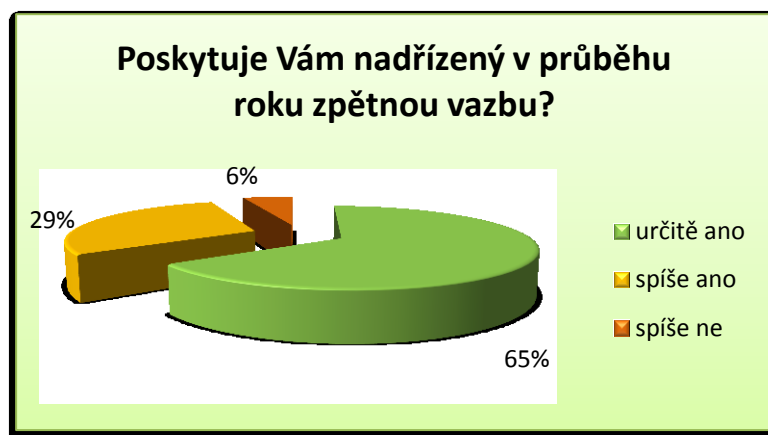
Zdroj: vlastní zpracování

Zbývajících 82 % respondentů v dotazníku zaznačilo možnost „spíše ano“. Nikdo z dotázaných vedoucích zaměstnanců nezvolil negativní odpověď, tedy že by neformální hodnocení spíše či zcela určitě neprováděl.

10. Poskytuje Vám nadřízený v průběhu roku zpětnou vazbu?

Odpovědi asistentů na tuto otázku do značné míry potvrzují odpovědi vedoucích zaměstnanců na předchozí analyzovanou otázku, tj. zda provádějí neformální hodnocení svých podřízených v průběhu roku. Obrázek 4.11 přehledně zobrazuje, že celých 65 % respondentů pociťuje dostatečnou zpětnou vazbu ze strany svého nadřízeného. Necelých 30 %

Obrázek 4.11: Otázka č. 6 (telefonní asistenti)



Zdroj: vlastní zpracování

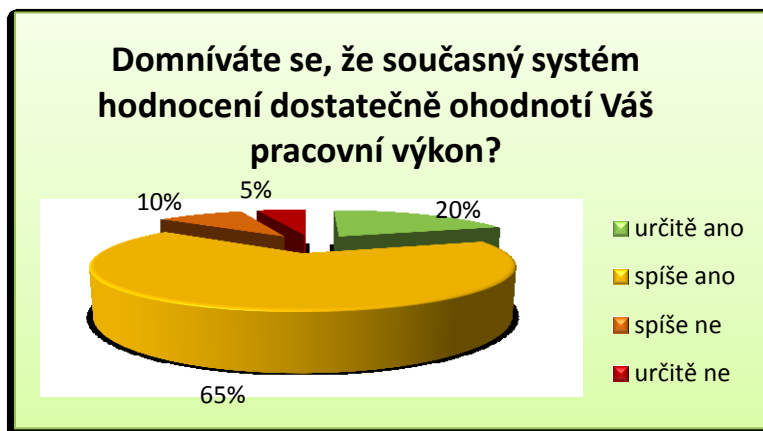
dotázaných uvedlo, že jim nadřízený zpětnou vazbu spíše poskytuje. Pouhých 6 % respondentů se domnívá, že se jim zpětné vazby ze strany nadřízeného spíše nedostává. Nikdo z dotázaných neuvedl, že by mu v žádném případě nebyla zpětná vazba v průběhu roku poskytována.

11. Domníváte se, že současný systém hodnocení dostatečně ohodnotí Váš pracovní výkon?

Jak lze vidět na obr. 4.12, 85 % respondentů z řad asistentů má pozitivní názor na schopnost současného systému hodnocení zaměstnanců ohodnotit jednotlivé pracovní výkony. O tom, že jeho prostřednictvím je pracovní výkon asistentů určitě dostatečně ohodnocen, je přesvědčeno 20 % respondentů. Dalších 65 % dotázaných se domnívá, že je současný systém spíše schopen zajistit dostatečné ohodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Negativně se

na tuto otázku vyjádřilo 15 % asistentů, z toho 5 % uvedlo, že hodnotící systém zcela určitě není schopen zajistit dostatečné ohodnocení zaměstnanců.

Obrázek 4.12: Otázka č. 7 (telefonní asistenti)

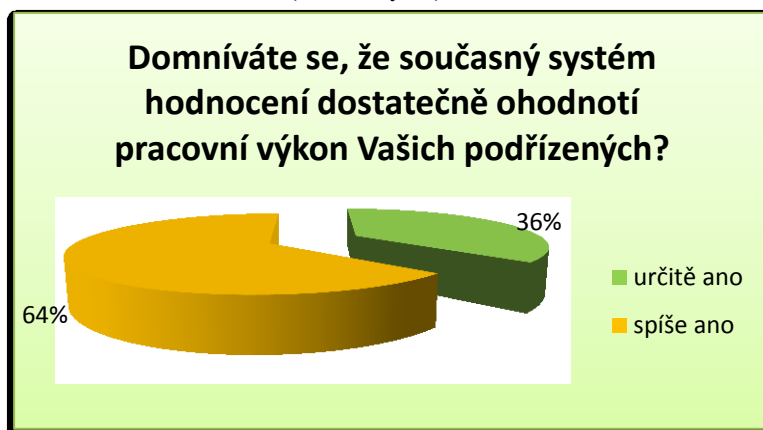


Zdroj: vlastní zpracování

12. Domníváte se, že současný systém hodnocení dostatečně ohodnotí pracovní výkon Vašich podřízených?

Názor vedoucích zaměstnanců na schopnost současného systému hodnocení ohodnotit pracovní výkony asistentů je dosti odlišný. Na obrázku 4.13 jsou zachyceny odpovědi vedoucích, z nichž žádná nebyla negativního charakteru. Možnost „určitě ano“ zvolilo 36 % respondentů. Zbývajících 64 % respondentů v dotazníku zaznamenalo, že považují schopnost současného systému hodnocení za spíše dostatečnou.

Obrázek 4.13: Otázka č. 8 (vedoucí týmů)

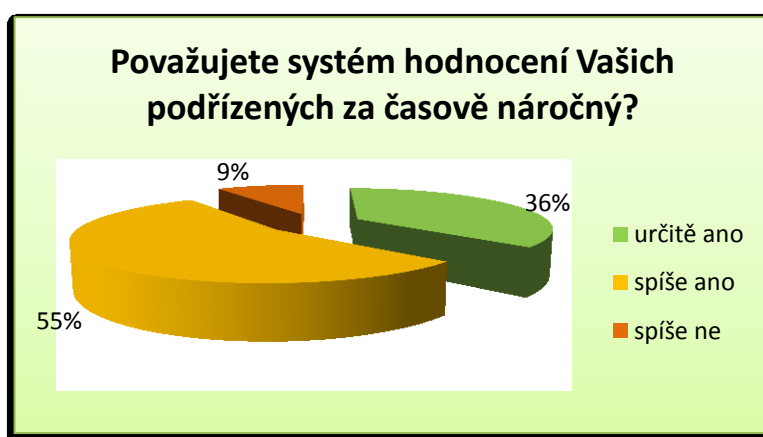


Zdroj: vlastní zpracování

13. Považujete systém hodnocení Vašich podřízených za časově náročný?

Z obrázku 4.14 je patrné, že z hlediska časové náročnosti se názory vedoucích zaměstnanců mírně rozcházejí. Celých 36 % respondentů označilo hodnotící systém za zcela určitě časově náročný. Více než polovina vedoucích, konkrétně 55 % ho považuje za spíše časově náročný. Jen pro 9 % vedoucích zaměstnanců není hodnotící systém časově náročným. Nikdo z dotazovaných však neuvedl, že by považoval tento současný systém za zcela časově nenáročný.

Obrázek 4.14: Otázka č. 6 (vedoucí týmů)



Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že všechny pracovní týmy nemají shodný počet telefonních asistentů a také, že např. hodnocení hovorů neprobíhá na všech odděleních stejným způsobem lze soudit, že rozdílný pohled vedoucích zaměstnanců na časovou náročnost může být způsoben jak počtem podřízených pracovníků, tak přítomností asistentů při hodnocení hovorů.

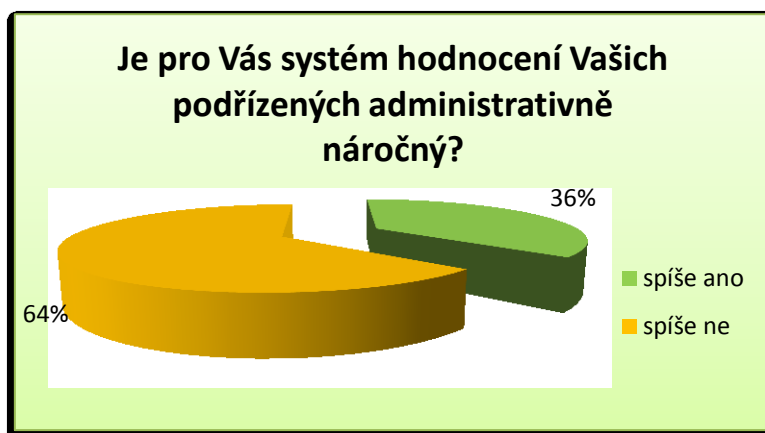
14. Je pro Vás systém hodnocení Vašich podřízených administrativně náročný?

V porovnání s časovou náročností není administrativa spojená s hodnocením asistentů pro vedoucí zaměstnance až takovou zátěží. Z obrázku 4.15 vyplývá, že pro 36 % vedoucích je současný systém spíše administrativně náročný. Avšak celých 64 % se vyjádřilo, že jej považuje za spíše nenáročný. Žádný z respondentů u této otázky v dotazníku neuvedl variantu odpovědi „určitě ano“ či „určitě ne“.

I zde lze usuzovat, že rozlišný počet asistentů spadajících pod jednoho vedoucího zaměstnance může mít vliv na náročnost, avšak v tomto případě administrativní. Za rozlišnou

administrativní náročností mohou stát taktéž odlišné hodnotící formuláře využívané při hodnocení hovorů telefonních asistentů.

Obrázek 4.15: Otázka č. 7 (vedoucí týmů)



Zdroj: vlastní zpracování

15. Máte možnost, prostřednictvím svého výkonu, ovlivňovat výši celkové mzdy?

Ačkoliv se mzda telefonních asistentů skládá ze dvou složek, pevné a variabilní, přičemž variabilní složka mzdy je závislá na výkonu každého zaměstnance, našli se i takoví, kteří v dotazníku uvedli, že spíše nemají možnost svým výkonem ovlivnit výši celkové mzdy. Pozitivně se však na tuto otázku vyjádřila téměř většina respondentů, konkrétně 96 % kdy 36 % asistentů zvolilo odpověď „určitě ano“ a 60 % pak „spíše ano“. Odpovědi respondentů jsou zachyceny i na následujícím obrázku 4.17.

Obrázek 4.16: Otázka č. 8 (telefonní asistenti)



Zdroj: vlastní zpracování

Příčinou negativních odpovědí na tuto otázku mohou být do jisté míry rozdílná kritéria, jež jsou u asistentů hodnocena a to v závislosti na oddělení resp. týmu, ve kterém

asistent pracuje. Avšak vzhledem k tomu, že podíl negativních odpovědí je takřka zanedbatelný, nelze proto v tomto ohledu hodnotícím kritériím přiřkládat takovou váhu.

16. Znájí všichni Vaši podřízení kritéria, na jejichž základě jsou hodnoceni?

Z obrázku 4.18 lze vypočítat kladnou odpověď všech respondentů na zmiňovanou otázku. Necelá pětina dotazovaných si je jista, že jejich podřízení určitě zná kritéria, podle nichž jsou hodnoceni. Zbývajících 82 % respondentů v dotazníku zaznamenalo možnost „spíše ano“. Žádný z vedoucích zaměstnanců neuvedl odpověď negativního charakteru.

I přesto že jsou všechny odpovědi kladné, není zcela v pořádku, že vedoucí zaměstnanci nejsou přesvědčeni o skutečnosti, že by jejich podřízení zcela určitě znali kritéria, na jejichž základě jsou hodnoceni. Prostřednictvím pravidelně aktualizovaného přehledu hodnotících kritérií by mohli vedoucí týmů předejít různým sporům s asistenty či zabránit sníženému výstupu hodnocení asistentů způsobeného neznalostí některých z hodnotících kritérií.

Obrázek 4.17: Otázka č. 5 (vedoucí týmů)

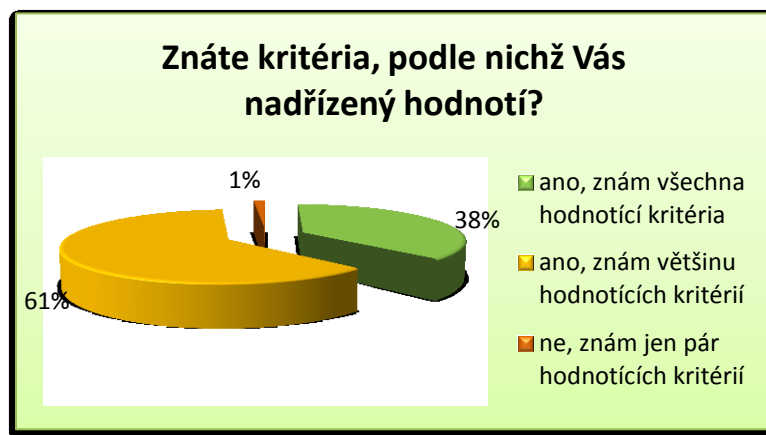


Zdroj: vlastní zpracování

17. Znáte kritéria, podle nichž Vás nadřízený hodnotí?

Odpovědi asistentů na tuto otázku potvrzují domněnky vedoucích zaměstnanců plynoucích z odpovědí na předchozí analyzovanou otázku. Až na jednu výjimku byly odpovědi respondentů kladné. Rovných 38 % dotázaných uvedlo, že zná všechna hodnotící kritéria. Zbývajících 61 % respondentů v dotazníku zaškrtnulo, že zná většinu hodnotících kritérií.

Obrázek 4.18: Otázka č. 10 (telefonní asistenti)



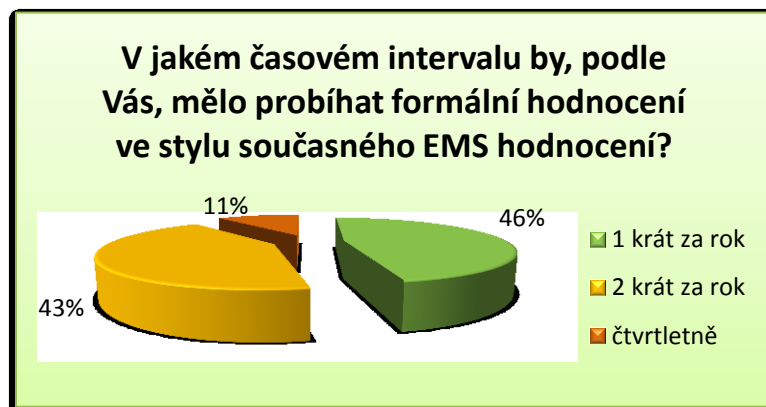
Zdroj: vlastní zpracování

Znalost hodnotících kritérií je pro pozice asistentů skutečně potřebná. Jak bylo zmíněno výše, jejich neznalost může způsobit výrazně snížené výstupy hodnocení. Pokud zaměstnanci vědí, co je u nich hodnoceno, mají možnost na tom pracovat. V opačném případě mohou nadarmo přicházet o část svého mzdového ohodnocení z důvodu neplnění některého z hodnocených kritérií.

18. V jakém časovém intervalu by, podle Vás, mělo probíhat formální hodnocení ve stylu současného EMS hodnocení?

Jak lze zpozorovat na obr. 4.9, zhruba 90 % respondentů z řad asistentů se rozdělilo mezi dvě téměř stejně početné skupiny. První z nich, tvořená 46 procenty respondentů se domnívá, že by formální hodnocení typu EMS mělo probíhat jedenkrát za rok. Druhá skupina, tvořená 43 % si naopak myslí, že by mělo takovéto hodnocení probíhat 2 krát ročně.

Obrázek 4.19: Otázka č. 9 (telefonní asistenti)



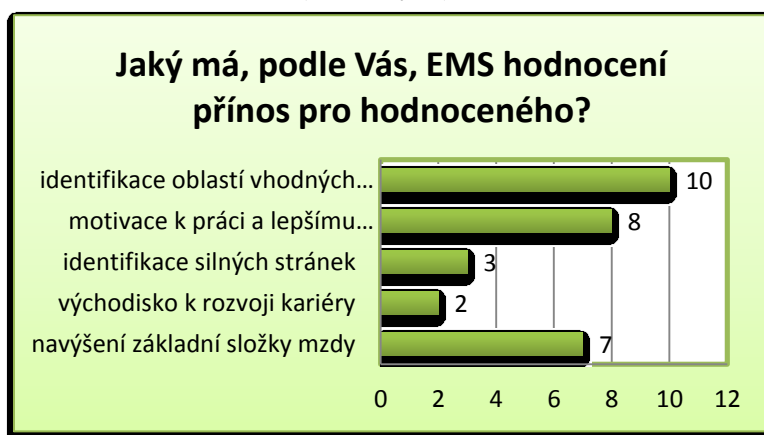
Zdroj: vlastní zpracování

Zbývajících 11 % respondentů by uvítalo EMS hodnocení ve čtvrtletních intervalech. Nikdo z dotázaných by si hodnocení nepřál v ještě kratších časových intervalech.

19. Jaký má, podle Vás, EMS hodnocení přínos pro hodnoceného?

Otázka č. 10, jejíž výstup je zachycen na obrázku 4.20, byla polouzavřená, tzn., že respondenti mohli mimo nabízené odpovědi formulovat i jinou vlastní odpověď. Současně pak mohli zvolit více možných odpovědí.

Obrázek 4.20: Otázka č. 10 (vedoucí týmů)



Zdroj: vlastní zpracování

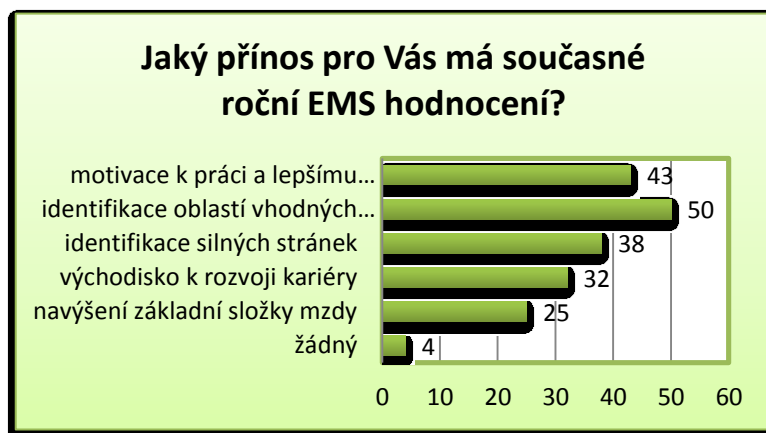
Jak je vidno, největší přínos EMS hodnocení shledávají vedoucí týmů v identifikaci oblastí vhodných pro vzdělávání a rozvoj zaměstnance. Tuto odpověď zvolilo na 91 % dotázaných. O tom, že je EMS hodnocení nástrojem zvyšujícím motivaci k práci a lepšímu pracovnímu výkonu je přesvědčeno 73 % respondentů. Necelých 64 % respondentů shledává EMS hodnocení za prostředek vhodný pro navýšení základní složky mzdy.

20. Jaký přínos pro Vás má současné roční EMS hodnocení?

Výstupy zaznamenané na obr. 4.21 dokazují, že přínos EMS hodnocení shledávají telefonní asistenti do jisté míry obdobný jako vedoucí zaměstnanci. Asistenti stejně jako vedoucí považují EMS hodnocení především za nástroj vhodný k identifikaci oblastí vhodných pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Shodně bylo asistenty obsazeno i druhé místo v přínosnosti EMS hodnocení a to motivací k práci a lepšímu pracovnímu výkonu, kterou zvolilo 57 % dotázaných. Na třetím a čtvrtém místě se umístila identifikace silných stránek, již zvolilo 51 % respondentů a východisko k rozvoji kariéry, kterou uvedlo 43 % respondentů.

Jak však bylo možné vidět na obr. 4.20, EMS hodnocení není podle vedoucích v těchto dvou oblastech velmi přínosné.

Obrázek 4.21: Otázka č. 11 (telefonní asistenti)



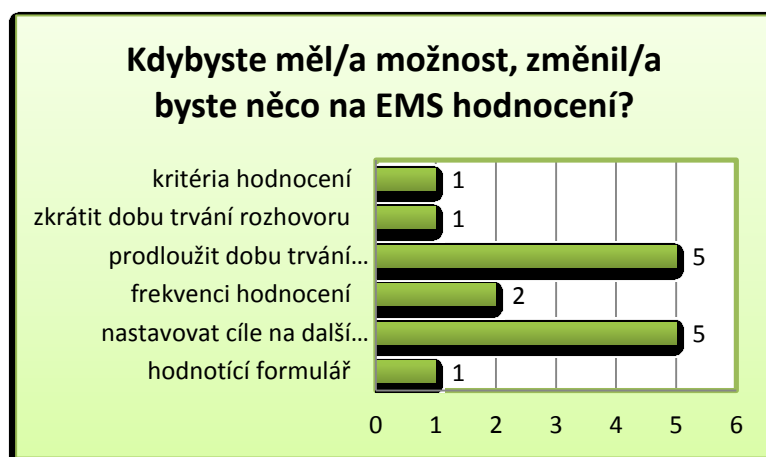
Zdroj: vlastní zpracování

Stejně tak se asistenti rozcházejí s vedoucími v názoru, že by EMS hodnocení bylo vhodným prostředkem k navýšování základní složky mzdy. Tuto variantu odpovědi zvolila pouze třetina dotázaných asistentů, přičemž mezi vedoucími ji zvolily téměř dvě třetiny. O tom, že EMS hodnocení nemá pro hodnoceného žádný přínos je přesvědčeno 5 % asistentů.

21. Kdybyste měl/a možnost, změnil/a byste něco na EMS hodnocení?

V případě, že by vedoucí týmu měli možnost něco změnit na současné podobě EMS hodnocení, jednalo by se zejména o délku trvání hodnotícího rozhovoru, která by podle nich měla být delší. Stejný počet respondentů, tj. 45 % by uvítalo nastavování cílů s jednotlivými asistenty na další hodnotící období v průběhu EMS rozhovoru.

Obrázek 4.22: Otázka č. 11 (vedoucí týmů)

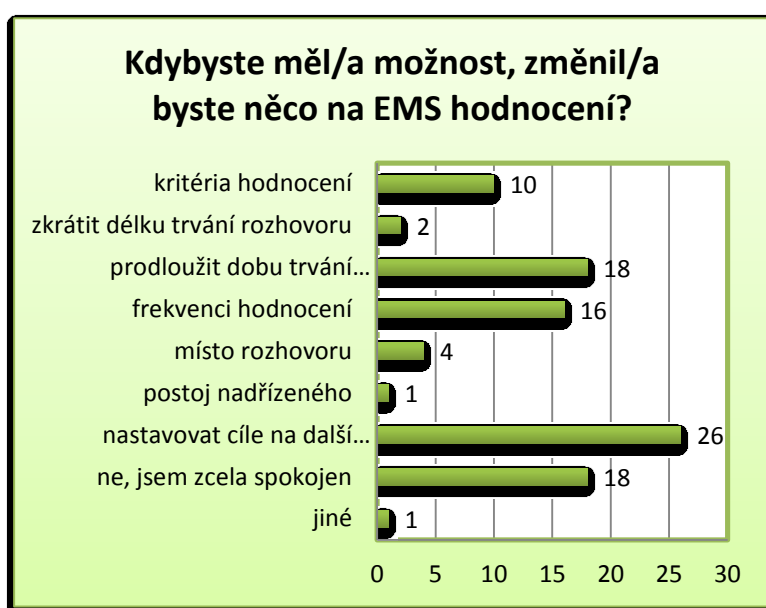


Zdroj: vlastní zpracování

Dva vedoucí z 11 dotázaných by změnili také frekvenci EMS hodnocení, jak je zachyceno na obrázku 4.22.

I telefonní asistenti u této otázky, jejíž výsledky jsou zachyceny na obrázku 4.23, vyjádřili zájem nastavovat své cíle pro další období v průběhu hodnotícího rozhovoru. Zmíněnou odpověď uvedlo celých 35 % dotázaných. Mimo to by 21 % respondentů změnilo frekvenci hodnocení. Jednalo se především o asistenty, kteří u otázky č. 9, „V jakém časovém intervalu by, podle Vás, mělo probíhat formální hodnocení ve stylu současného EMS hodnocení?“, zaznačili možnost „2 krát za rok“ nebo „čtvrtletně“.

Obrázek 4.23: Otázka č. 12 (telefonní asistenti)



Zdroj: vlastní zpracování

Téměř ¼ respondentů z řad asistentů by uvítala možnost déle trvajících rozhovorů s nadřízeným. Stejný počet respondentů, tj. 24 %, uvedlo, že by na EMS hodnocení nic neměnilo, jelikož jsou s jeho současným průběhem zcela spokojeni. Menší část dotázaných asistentů, konkrétně 13 % by změnilo kritéria hodnocení.

22. Jaký má, podle Vás, roční EMS hodnocení přínos pro společnost?

Na tuto otevřenou otázku společnou jak pro asistenty, tak vedoucí zaměstnance se sešla řada různých odpovědí. Necelých 50 % vedoucích shledává hlavní přínos EMS hodnocení v získání určitého přehledu silných a slabších zaměstnanců a zároveň vyčlenění zaměstnanců vhodných pro postup na vyšší pracovní pozici. Dalších 40 % vedoucích vidí

přínos v ucelenosti celého systému hodnocení zaměstnanců na všech pozicích v rámci celé společnosti.

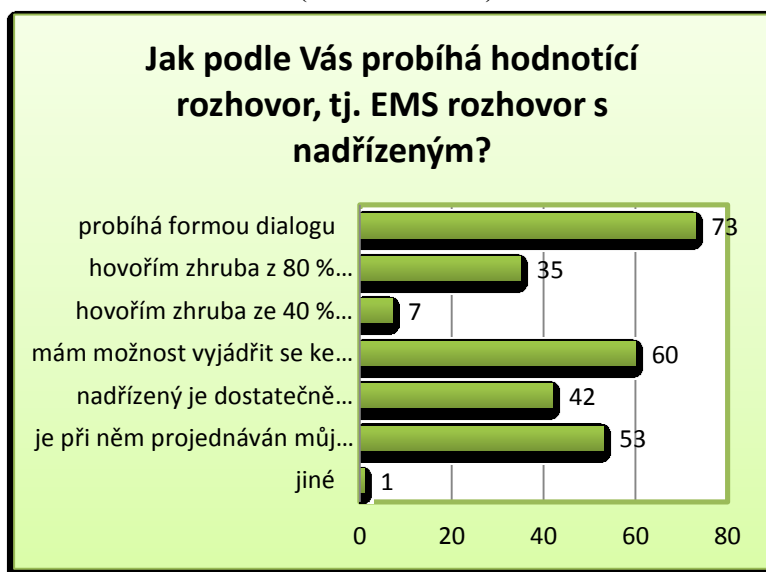
Co se odpovědí asistentů týče, ty byly rozmanitější. Dá se říci, že téměř polovina dotázaných asistentů, konkrétně 43 % se shoduje s názorem vedoucích a to, že EMS hodnocení má pro společnost hlavní přínos v získání jakéhosi pomyslného seznamu zaměstnanců, který rozděluje zaměstnance na silné a slabé a podává společnosti přehled o jejich pracovních výkonech a schopnostech. Zároveň několik z nich a další dotázaní tvořící dohromady 16 % respondentů uvedli, že společnost prostřednictvím EMS hodnocení identifikuje zaměstnance vhodné pro postup na vyšší pracovní pozici a naopak zaměstnance, se kterými je zapotřebí rozvázat pracovní poměr.

Necelá pětina respondentů, tj. 19 % uvedlo, že díky EMS hodnocení společnost získá přehled o vývoji jednotlivých zaměstnanců v čase. O tom, že je EMS hodnocení chytrým a zároveň jednotným prostředkem navyšování základní složky mzdy je přesvědčeno 8 % dotázaných asistentů. Pouhé 4 % dotázaných nevidí v EMS hodnocení pro společnost žádný přínos a stejně tak 4 % respondentů se k této otázce nevyjádřily.

23. Jak podle Vás probíhá hodnotící rozhovor, tj. EMS rozhovor s nadřízeným?

K této polouzavřené otázce, u které měli respondenti zatrhnout všechna pravdivá tvrzení, případně formulovat i svou vlastní odpověď se sešlo na 271 odpovědí.

Obrázek 4.24: Otázka č. 14 (telefonní asistenti)



Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vidět na obrázku 4.24, 97 % respondentů v dotazníku uvedlo, že rozhovor probíhá formou dialogu. Nikdo z dotázaných nezvolil tvrzení, že by se jednalo o monolog nadřízeného. Šedesát dotázaných, tvořících 80 % respondentů odpovědělo, že má možnost vyjádřit se v průběhu rozhovoru ke svým výsledkům. Skutečnost, že je v rámci EMS rozhovoru projednáván výkon, kariéra a také silné a slabé stránky asistentů potvrdilo 71 % dotázaných. Větší polovina dotázaných, tj. 56 % považuje připravenost nadřízeného ke společnému rozhovoru za dostatečnou. Menší část asistentů, konkrétně 47 % v dotazníku uvedlo, že hovoří zhruba z 80 % celkové doby rozhovoru. Naproti tomu 9 % asistentů údajně hovoří jen ze 40 % celkového času trvání rozhovoru.

24. Myslíte si, že by Vaším podřízeným pomohlo, ke zlepšení jejich pracovního výkonu, příležitostné hodnocení prováděné jejich kolegy?

Všichni z dotázaných vedoucích zaměstnanců se k této otázce vyjádřili pozitivně. Jak lze vidět na obrázku 4.25, necelá pětina, tj. 18 % vedoucích se dokonce domnívá, že by asistentům zcela určitě pomohlo příležitostné hodnocení prováděné jejich kolegy ke zlepšení pracovního výkonu.

Obrázek 4.25: Otázka č. 13 (vedoucí týmů)



Zdroj: vlastní zpracování

25. Uvítal/a byste možnost nechat se ohodnotit kolegy z týmu, resp. oddělení?

Z obrázku 4.26 je patrné, že názor samotných asistentů na hodnocení prováděné kolegy je mírně odlišný. Rovná pětina dotázaných asistentů by neměla o takovéto hodnocení zájem. Nejčastější důvod jejich nezájmu spočívá v obavě, že by hodnocení nebylo objektivní či že by si dokonce tímto způsobem mohli kolegové tzv. vyřizovat účty. Vyjádřilo se tak 35 %

asistentů z již zmiňované pětiny. Dalších 20 % dotázaných nemá zájem, jelikož se domnívá, že všichni asistenti nemají ponětí o pracovním výkonu svých kolegů. 15 % respondentů uvedlo, že k takovému hodnocení není žádný důvod. Zbývajících 30 % dotázaných, kteří by o hodnocení ze strany kolegů neměli zájem, se blíže nevyjádřilo.

Obrázek 4.26: Otázka č. 15 (telefonní asistenti)



Zdroj: vlastní zpracování

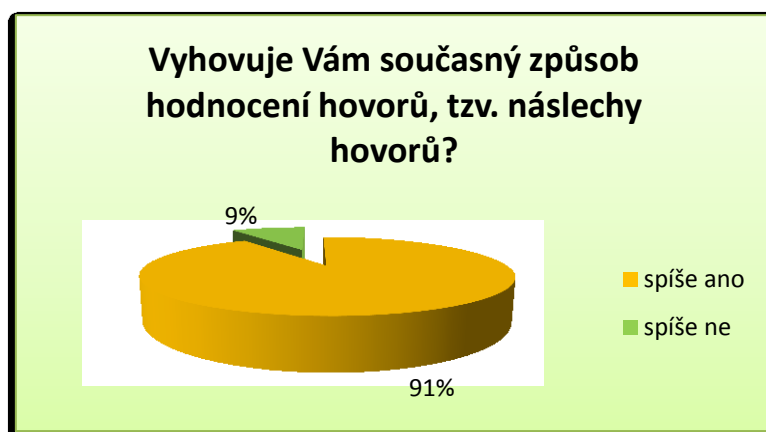
Ačkoliv pětina respondentů z řad asistentů neprojevila o příležitostné hodnocení prováděné kolegy zájem, celých 80 % asistentů by tuto možnost uvítalo. Jelikož i samotní vedoucí týmů v dotazníku uvedli, že by tento způsob hodnocení mohl být pro asistenty prospěšný, bylo by vhodné, aby společnost tuto možnost zvažila a případně ji po určité časové období vyzkoušela na vybraném vzorku zaměstnanců.

26. Vyhovuje Vám současný způsob hodnocení hovorů, tzv. náslechy hovorů?

Jak je zachyceno na obrázku 4.27, ne všem vedoucí zaměstnancům vyhovuje současný způsob hodnocení hovorů asistentů. Ačkoliv velké části dotázaných, konkrétně 91 procentům vedoucích současné hodnocení hovorů spíše vyhovuje, 9 % vedoucích zaměstnanců je s dosavadním systémem hodnocení hovorů spíše nespokojeno.

Tatáž otázka byla položena i telefonním asistentům. Jejich odpovědi, jak lze vidět na obrázku 4.28, byly obdobné. Téměř 90 % dotázaných asistentů se vyjádřilo kladně, z toho 21 % je se současným systémem hodnocení hovorů zcela určitě spokojeno. Zbylým 11 % respondentům tento systém spíše nevyhovuje.

Obrázek 4.27: Otázka č. 14 (vedoucí týmů)



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 4.28: Otázka č. 16 (telefonní asistenti)



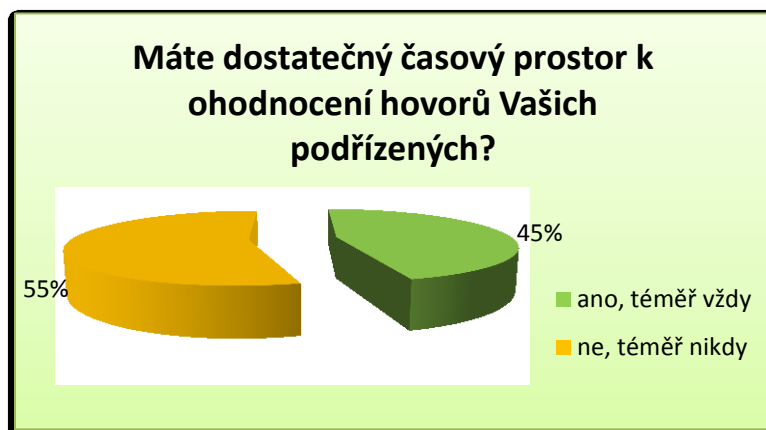
Zdroj: vlastní zpracování

27. Máte dostatečný časový prostor k ohodnocení hovorů Vašich podřízených?

S odpověďmi na tuto otázku se dotázaní vedoucí zaměstnanci rozdělili na dvě poměrně stejně velké skupiny kdy jedna z nich, již tvoří 45 % vedoucích má téměř vždy dostatek času k ohodnocení hovorů podřízených a druhá, tvořená 55 % nadřízených nemá téměř nikdy dostatek časového prostoru k této činnosti. Žádný z respondentů však nezvolil krajní variantu odpovědi a to „ano, vždy“ nebo „ne, nikdy“.

I zde je možné usuzovat, že příčinou takto rozdílných odpovědí vedoucích zaměstnanců mohou opětovně býti velikosti pracovních týmů nebo také přítomnost asistentů samotných při hodnocení hovorů nadřízeným.

Obrázek 4.29: Otázka č. 15 (vedoucí týmů)

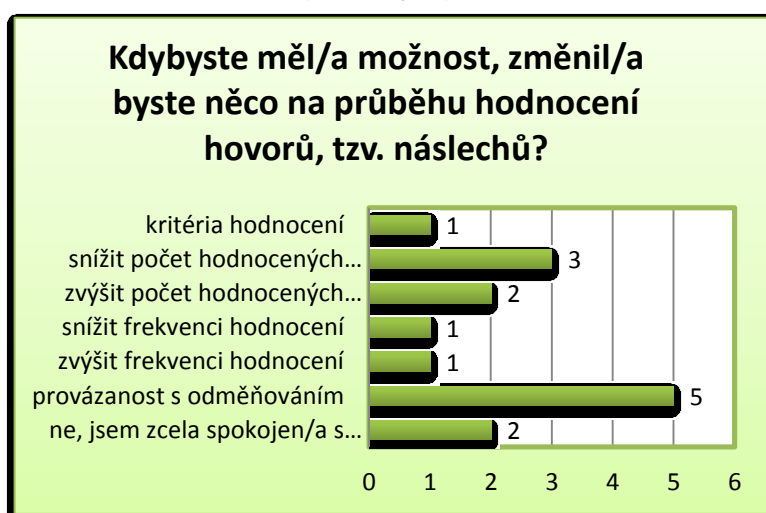


Zdroj: vlastní zpracování

28. Kdybyste měl/a možnost, změnil/a byste něco na průběhu hodnocení hovorů, tzv. náslechů?

U další společné polouzavřené otázky zachycené na obrázcích 4.30 a 4.31 s více možnostmi odpovědi se názory vedoucích a asistentů rozcházejí. Téměř polovině respondentů z řad vedoucích, konkrétně 46 % nevyhovuje současná provázanost hodnocení hovorů s odměňováním. Zároveň by 27 % vedoucích uvítalo nižší počet hodnocených hovorů. Na druhou stranu jsou zde však i vedoucí, a to 18 % z dotázaných, kteří by uvítali vyšší počet hodnocených hovorů než doposud. Stejně procento respondentů je se současným průběhem náslechů spokojeno.

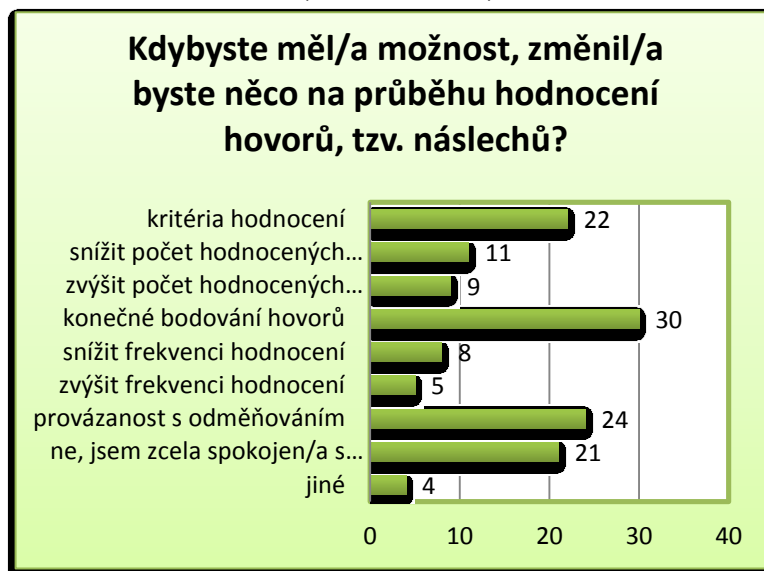
Obrázek 4.30: Otázka č. 16 (vedoucí týmů)



Zdroj: vlastní zpracování

Kdyby bylo na telefonních asistencích, změnili by zejména konečné bodování hovorů. Dle výsledků zachycených na obrázku 4.31 s ním není spokojeno celých 40 % dotázaných. Mezi dotázanými vedoucími zaměstnanci se však nevyskytl nikdo, komu by konečné bodování hovorů nevyhovovalo.

Obrázek 4.31: Otázka č. 17 (telefonní asistenti)



Zdroj: vlastní zpracování

O něco menší počet respondentů, konkrétně 32 % není spokojeno se současnou provázaností tohoto hodnocení s odměňováním. Značný rozdíl mezi odpověďmi asistentů a vedoucích spočívá v zájmu změnit hodnotící kritéria. Z dotázaných vedoucích zaměstnanců byl pro změnu kritérií pouze jeden, resp. 9 % kdežto co se asistentů týče, pro změnu hodnotících kritérií hlasovalo 22 respondentů, resp. 29 %. Ačkoliv dotázaní asistenti navrhnou řadu změn celých 28 % z nich je se současným průběhem hodnocení hovorů zcela spokojeno. Co se počtu hodnocených hovorů či frekvence hodnocení týče, žádostí respondentů na změnu v těchto oblastech nebyly příliš početné stejně tak jako u vedoucích zaměstnanců. Jinou variantu odpovědi formulovalo jen 5 % respondentů, kteří by rádi byli přítomni při samotném hodnocení.

29. Vyhovují Vám formuláře, jež jsou využívány pro hodnocení hovorů?

Na otázku týkající se spokojenosti s formuláři používanými ve společnosti k hodnocení telefonních asistentů se vyjádřili všichni dotázaní vedoucí zaměstnanci kladně. Jak lze shlédnout na obrázku 4.32, 36 % respondentů je s dosavadními formuláři zcela určitě

spokojeno, zbývajících 64 % je spíše spokojeno. Žádný s respondentů neprojevil nespokojenost s používanými hodnotícími formuláři.

Obrázek 4.32: Otázka č. 17 (vedoucí týmů)

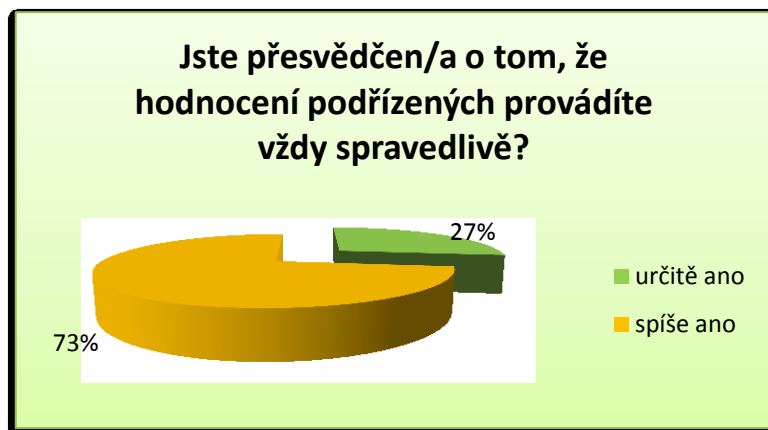


Zdroj: vlastní zpracování

30. Jste přesvědčen/a o tom, že hodnocení podřízených provádíte vždy spravedlivě?

I na otázku týkající se spravedlnosti při hodnocení podřízených se všichni dotázaní vedoucí zaměstnanci vyjádřili pozitivně, jak je zachyceno na obrázku 4.33. Přibližně čtvrtina z nich je přesvědčena, že hodnocení je vždy zcela spravedlivé. Zbývajících 73 % respondentů uvedlo, že hodnocení, které provádějí je spíše spravedlivé. Nikdo z vedoucích ne zvolil zápornou variantu odpovědi.

Obrázek 4.33: Otázka č. 18 (vedoucí týmů)

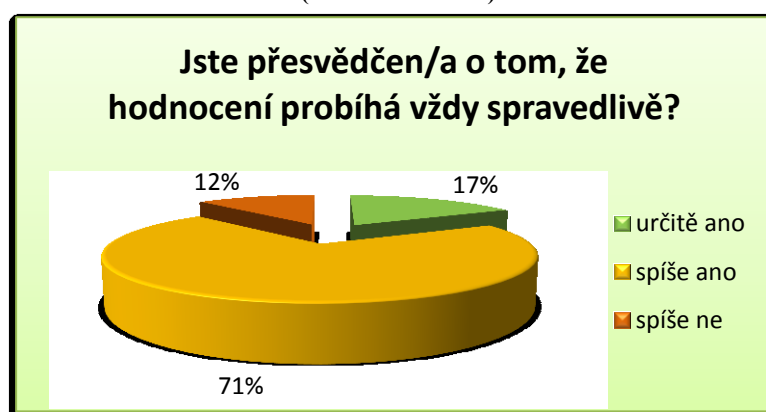


Zdroj: vlastní zpracování

31. Jste přesvědčen/a o tom, že hodnocení probíhá vždy spravedlivě?

Pohledy telefonních asistentů na dodržování spravedlnosti při jejich hodnocení vedoucími se mírně liší od odpovědí samotných vedoucích. Jak lze vidět na obrázku 4.34, 88 % respondentů se vyjádřilo kladně a zbývajících 12 % dotázaných zvolilo odpověď záporného charakteru, konkrétně odpověď „spíše ne“.

Obrázek 4.34: Otázka č. 18 (telefonní asistenti)



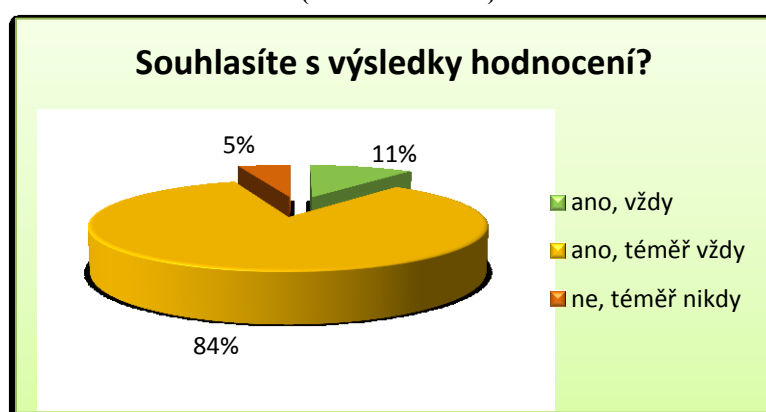
Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti, kteří nejsou přesvědčeni o dodržování spravedlnosti při hodnocení, v dotazníku uvedli řadu důvodů. Jednalo se zejména o fakt, že každý vedoucí provádí hodnocení jiným způsobem, používá tzv. jiný metr. Jiní zase pocítují, že nadřízení nejsou při hodnocení objektivní.

32. Souhlasíte s výsledky hodnocení?

Jak lze vidět na obrázku 4.35, téměř všichni respondenti z řad asistentů vždy či téměř vždy souhlasí s výsledky hodnocení. Pouze čtyři z dotázaných téměř nikdy nesouhlasí.

Obrázek 4.35: Otázka č. 19 (telefonní asistenti)



Zdroj: vlastní zpracování

Jako důvod svého nesouhlasu tito respondenti uvedli, že se často jedná pouze o malé chyby, které by jim mohly být odpuštěny či že pokud žádají po vedoucím zaměstnanci ukázkou, jak by měl ve skutečnosti daný hovor vypadat, aby za něj asistent získal plné ohodnocení, nejsou na to nadřízení schopni odpovědět.

33. Co byste změnil/a na současném systému hodnocení?

I tato otevřená otázka byla společná pro obě skupiny respondentů tedy jak pro asistenty, tak pro vedoucí týmů. Nadřízení, konkrétně 46 % dotázaných by změnilo především počty hodnocených hovorů, ať už by se jednalo o celkové snížení počtu hodnocených hovorů či o přenesení části kompetencí na senior asistenty. Jak už bylo dříve zmíněno, ačkoliv senior asistenti hodnocení hovorů telefonních asistentů provádějí, nejsou tyto hodnocené hovory započítávány do koeficientu kvality, který ovlivňuje výši variabilní složky mzdy asistentů. Další návrh vedoucích na změnu současného systému hodnocení se týká provázanosti hodnocení s incentivním systémem. Tuto změnu navrhlo 23 % respondentů. Zbývajících 31 % vedoucích zaměstnanců je se současným systémem hodnocení spokojeno a nic by na něm neměnili.

Názory telefonních asistentů na změny hodnotícího systému jsou zachyceny v tabulce 4.4. Největší podíl respondentů, konkrétně 37 % by na současném systému hodnocení nic neměnili. Necelá pětina dotázaných, resp. 16 % by uvítalo změnu bodového ohodnocení a současně také provázanost tohoto bodového ohodnocení s incentivním systémem, resp. koeficientem kvality.

Tabulka 4.4: Otázka č. 20 (telefonní asistenti)

Navrhovaná změna	Absolutní počet	Procentuální podíl
Blíže definovat kritéria hodnocení	5	7 %
Jednotný přístup nadřízených k hodnocení	4	5 %
Individuální přístup ke každému hovoru	3	4 %
Větší motivace, bonusy	6	8 %
Možnost náhrady špatného hovoru	3	4 %
Přítomnost při hodnocení	5	7 %
Bodové hodnocení, koeficient	12	16 %
Nevím	7	9 %
Nic	28	37 %
Vše	2	3 %

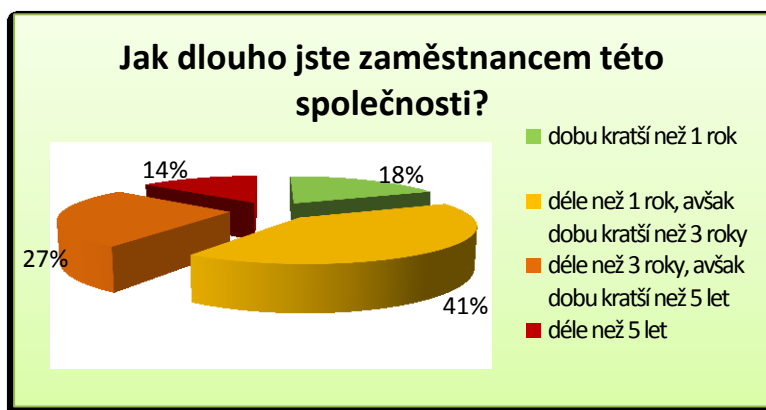
Zdroj: vlastní zpracování

Objevily se také další přání asistentů jako např. blíže definovat kritéria hodnocení – 7 %, individuální přístup nadřízených ke každému hodnocenému hovoru – 4 %, dále také aby měli asistenti možnost být přítomni při hodnocení – 7 % apod.

34. Jak dlouho jste zaměstnancem této společnosti?

Z obrázku 4.36 je patrné, že největší podíl dotázaných zaměstnanců ve společnosti pracuje v rozmezí jednoho roku až tří let. Nejmenší podíl tvoří zaměstnanci pracující ve společnosti déle než 5 let. Z hlediska fluktuace lze soudit, že toto zaměstnání není příliš stabilní. Potvrzuje se tak jakési nepsané pravidlo, že „životnost“ operátora se pohybuje okolo dvou let.

Obrázek 4.36: Otázka č. 20 (vedoucí týmů), otázka č. 21 (telefonní asistenti)

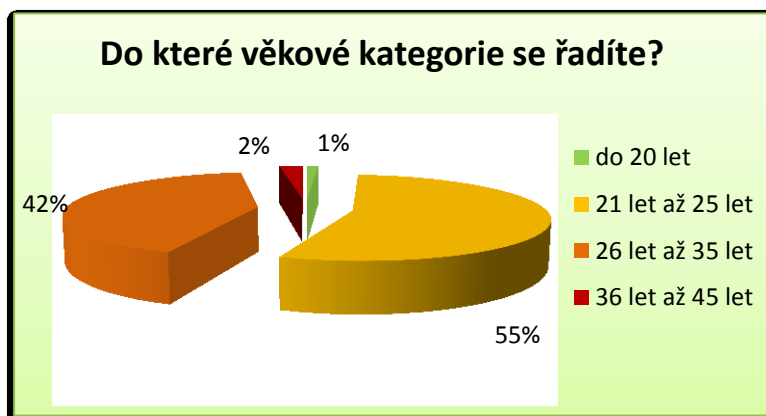


Zdroj: vlastní zpracování

35. Do které věkové kategorie se řadíte?

Z obr. 4.37 je evidentní, že největší podíl zaměstnanců tvoří lidé ve věku 21 až 25 let.

Obrázek 4.37: Otázka č. 21 (vedoucí týmů), otázka č. 22 (telefonní asistenti)



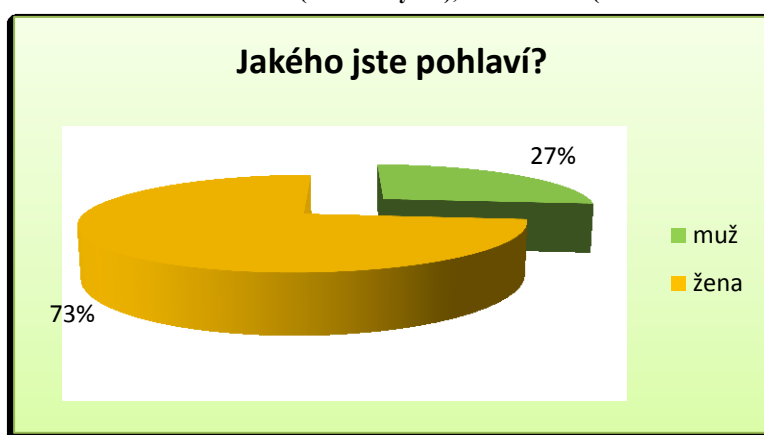
Zdroj: vlastní zpracování

Velký počet zaměstnanců je také ve věku 26 až 35 let. Nikdo z dotázaných nezvolil variantu odpovědi, že by byl starší 46 let. Jak je vidět, společnost zaměstnává především osoby nižší věkové kategorie.

36. Jakého jste pohlaví?

Z poslední společné otázky kladené asistentům a vedoucím zaměstnancům, jejíž výsledky jsou zachyceny na obrázku 4.38, plyne, že převážnou většinu pozic zastávají ženy. Ty v konečném souhrnu respondentů tvoří celých 73 %.

Obrázek 4.38: Otázka č. 22 (vedoucí týmů), otázka č. 23 (telefonní asistenti)



Zdroj: vlastní zpracování

Na pozicích vedoucích zaměstnanců je obsazení obou skupin tedy mužů a žen vcelku vyrovnané. Větší polovinu dotázaných, konkrétně 55 % tvořily ženy, zbývajících 45 % pak muži.

4.7.3 Shrnutí výzkumného šetření

Výstupy provedeného výzkumu potvrdily poznatky získané již z analýzy systému hodnocení používaného ve společnosti a zároveň také odhalily další významné skutečnosti. Tyto získané výstupy je možné rozčlenit na silné a slabé stránky současného hodnotícího systému.

Silné stránky

- Hodnocení telefonních asistentů probíhá systematicky, pravidelně a v souladu s nastavenými pravidly hodnocení.

- Hodnocení je prováděno na základě hodnotících kritérií, jež jsou asistentům známá a prostřednictvím kterých je možné měřit pracovní výkon telefonních asistentů. Hodnotící systém současně umožňuje vzájemné porovnání výkonů asistentů mezi sebou.
- Součástí ročního EMS hodnocení je hodnotící rozhovor, který probíhá formou dialogu a je během něho projednáván pracovní výkon asistentů, budoucí kariéra a také jejich silné a slabé stránky. V neposlední řadě mají v rámci hodnotícího rozhovoru asistenti možnost vyjádřit se ke svým pracovním výsledkům.
- Formální hodnocení prováděné nadřízeným má na telefonní asistenty pozitivní vliv.
- Telefonní asistenti potvrdili, že jim jejich nadřízený poskytuje v průběhu roku zpětnou vazbu.
- Hodnotící systém umožňuje zaměstnancům ovlivňovat prostřednictvím svého pracovního výkonu výši variabilní složky mzdy.
- Zaměstnanci společnosti jsou přesvědčeni, že hodnocení probíhá vždy spravedlivě a s výsledky hodnocení téměř vždy souhlasí.
- Vedoucí zaměstnanci i telefonní asistenti se shodují, že současný systém hodnocení umožňuje dostatečně ohodnotit pracovní výkony asistentů.

Slabé stránky

- Ačkoliv se respondenti domnívají, že současný systém je schopen dostatečně ohodnotit pracovní výkony zaměstnanců, není zcela správně nastaven. Většina dotázaných by na systému něco změnila tak aby byl efektivnější.
- Systém hodnocení asistentů je pro vedoucí zaměstnance časově příliš náročný. Téměř nikdy nemají dostatek času k ohodnocení hovorů svých podřízených.
- V průběhu EMS rozhovoru nejsou s asistenty nastavovány cíle na další hodnotící období.
- Telefonním asistentům nevyhovuje současné bodování hodnocených hovorů a současně provázanost tohoto bodování se systémem odměňování. Provázanost hodnocení s odměňováním nevyhovuje ani jejich nadřízeným.
- Ne všechna hodnotící kritéria jsou asistentům známá. Současně jim není definován bližší význam těchto kritérií, což mimo jiné může mít za následek nižší pracovní ohodnocení telefonních asistentů.

5 Návrhy a doporučení

Vzhledem ke skutečnosti, že současný systém hodnocení, jež je ve společnosti GE Money, a.s. využíván má řadu jistých nedostatků, které byly odhaleny na základě provedené analýzy zmíněného systému a také prostřednictvím výzkumného šetření, pojednává následující kapitola o možných návrzích a doporučeních, které by tyto nedostatky mohly zmírnit či zcela eliminovat.

Z předchozí kapitoly vyplývá, že systém hodnocení je ve společnosti důkladně propracován. Existují však jisté nedokonalosti, které by se měla společnost pokusit odstranit nebo je přinejmenším zmírnit. Níže uváděné návrhy mohou být jakousi inspirací, jakým směrem se společnost může v odstraňování zmíněných nedokonalostí ubírat.

5.1 Employee Management Systém

Pravidelné roční EMS hodnocení, které společnost využívá již řadu let je výborným pomocníkem pro identifikaci oblastí vhodných pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců či zvyšování motivace zaměstnanců k práci a lepšímu pracovnímu výkonu. I přesto by bylo žádoucí provést v rámci tohoto hodnocení následující změny.

Nastavování ročních individuálních cílů

V současné době dochází k nastavování individuálních cílů asistentů v průběhu měsíce dubna. Vzhledem k tomu, že cíl se má vztahovat na celé hodnocené období, kterým je kalendářní rok, je žádoucí, aby docházelo ke stanovení cílů dříve nejlépe ihned na začátku daného období. Současný způsob nastavování individuálních cílů může způsobit, že po dobu prvního kvartálu nebude asistent plnit své cíle, jelikož si je ještě nestanovil a zcela logicky si nedal na jejich plnění záležet. Problém může být vyřešen, pokud si asistenti předem připraví návrhy svých ročních cílů a prodiskutují je se svým nadřízeným v rámci EMS hodnotícího rozhovoru, jak si ostatně velká část respondentů přála.

Přehledy plnění individuálních cílů

Vzhledem ke skutečnosti, že je formální EMS hodnocení prováděno jednou ročně, je velmi obtížné objektivně zhodnotit celé hodnocené období. V mnoha případech tak dochází

k tomu, že se hodnotitel i hodnocený zaobírají pouze obdobím bezprostředně předcházejícím hodnotícímu rozhovoru a to z jednoho prostého důvodu – nepamatují si, co vše se za hodnocené období událo.

Jednoduchým řešením je tzv. metoda klíčových událostí, která spočívá v pravidelném pořizování si záznamů o pozitivních i negativních jednáních a výkonech zaměstnance. Pokud si tedy budou vedoucí zaměstnanci pravidelně doplňovat záznamy o výkonech svých podřízených, získají tak podklady nápomocné pro roční EMS hodnocení a nebudou muset spoléhat jen na své ne vždy zcela důvěryhodné vzpomínky. Zmíněné záznamy poslouží současně jako spolehlivá argumentace při hodnotícím rozhovoru.

Jelikož i telefonní asistenti vyplňují v rámci EMS hodnocení formuláře týkající se plnění jejich ročních cílů, bylo by vhodné, aby si i oni samotní zaznamenávali důležité skutečnosti, jež se v průběhu roku udály. Takto pravidelně doplňovaný záznam jim stejně jako nadřízeným usnadní a urychlí práci s vyplňování EMS formuláře.

Hodnotící EMS rozhovor

Současná délka hodnotícího rozhovoru se pohybuje v rozmezí 60 až 90 minut. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že řada zaměstnanců nespatřuje přínos EMS hodnocení v oblasti identifikace silných a slabých stránek zaměstnance či co se týče rozboru budoucí kariéry. Prodloužení doby trvání hodnotícího rozhovoru umožní jeho účastníkům věnovat se více těmto dvěma oblastem, které jsou v současné době spíše zastírány.

Stejně tak pokud vedení společnosti přistoupí na nastavování individuálních cílů zaměstnanců v průběhu hodnotícího rozhovoru, bude potřebné vymezit této záležitosti určitý časový úsek.

Bylo by vhodné, aby společnost za tímto účelem stanovila pevnou délku hodnotícího rozhovoru na 90 minut čistého času. Vzhledem ke skutečnosti, že se EMS rozhovor uskutečňuje pouze jednou ročně, jeho prodloužení nezpůsobí přílišnou časovou zátěž nadřízených navíc.

5.2 Hodnocení hovorů

Pravidelné měsíční hodnocení hovorů telefonních asistentů má taktéž řadu nedostatků, na které je potřeba se zaměřit.

Četnost hodnocení hovorů

Řadu vedoucích zaměstnanců trápí časová náročnost hodnocení hovorů telefonních asistentů a celkového hodnocení obecně. V současnosti je asistentům hodnoceno 10 hovorů měsíčně, z toho jen 6 hovorů hodnocených vedoucími zaměstnanci ovlivňuje hodnotu koeficientu kvality. Zmíněným koeficientem se, jak již bylo dříve zmíněno, násobí měsíční výdělek zaměstnance z prodaných produktů společnosti, tzn., že ovlivňuje konečnou výši variabilní složky mzdy zaměstnance.

Tabulka 5.1: Četnost hodnocení hovorů

Hodnotitel	Před změnou	Po změně
Nadřízený	4	2
Jiný nadřízený	2	2
Senior asistent	3	2
Auditor	1	1

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 5.1 je zachycena nově navrhovaná četnost hodnocení hovorů. Hodnocení senior asistentů bylo pro telefonní asistenty prozatím pouhou zpětnou vazbou. Pokud budou jimi hodnocené hovory vstupovat do koeficientu kvality, nebude potřebné, aby přímí nadřízení hodnotili takové množství hovorů a současně tak práce senior asistentů získá větší váhu. Snížením počtu hodnocených hovorů připadajícího na přímého nadřízeného na stejný počet hovorů hodnocených jinými nadřízenými dojde ke snížení možnosti nadřízeného nadřizovat či jinak zvýhodňovat své přímé podřízené. Hodnocení se tak stane více nezájatým a spravedlivým pro všechny. Zároveň se tak prostřednictvím nového způsobu hodnocení eliminují rozdíly týkající se časové náročnosti hodnocení vzniklé díky rozličnému počtu telefonních asistentů v pracovních týmech. Co se hodnocení ze strany auditora oddělení týče, není zapotřebí provádět žádné změny.

Kritéria hodnocení

Každé oddělení má svůj specifický hodnotící formulář využívaný pro hodnocení hovorů telefonních asistentů. I přesto že řada asistentů není dle výsledků výzkumu v současné době s kritérii hodnocení spokojena, změna těchto kritérií je takřka nemožná. Kritéria jsou přizpůsobena jednotlivým týmům, resp. oddělením v závislosti na povaze hovorů, tj. prodejní, servisní, vymáhací apod.

Z výsledků výzkumů vyplynulo, mimo nespokojenost s hodnotícími kritérii, že řadě telefonních asistentů nejsou známá všechna kritéria, dle kterých jsou hodnoceni. To také může stát za nespokojeností asistentů s danými kritérii. Bylo by proto žádoucí, aby měli telefonní asistenti k dispozici přehled jednotlivých kritérií s vysvětlením, co které kritérium zahrnuje, v čem spočívá. Pokud asistenti budou mít představu, co je po nich žádáno, sníží se jejich chybovost v hovorech s klienty a následně vzroste i bodové hodnocení hovorů a s ním spojené mzdové ohodnocení.

Přítomnost asistentů při hodnocení hovorů

Z rozhovorů s vedoucími zaměstnanci vyplynulo, že ne na všech odděleních jsou asistenti přítomni při hodnocení hovorů nadřízenými. Jak již bylo dříve uvedeno, hodnocení hovorů je pro asistenty důležitou zpětnou vazbou. Vzhledem k velkému počtu uskutečněných hovorů asistentem za měsíc je nemožné, aby si zaměstnanec z tzv. papírového hodnocení zpětně vybavil, o jaký hovor se jednalo a co v něm ve skutečnosti zaznělo.

Pokud by byl telefonní asistent přítomen u hodnocení svých hovorů, bylo by možné provést vyplnění tzv. online dohody (blíže v podkapitole 5.4), což je neformální forma hodnocení, která mimo jiné identifikuje oblasti vhodné pro další rozvoj zaměstnance. Přítomnost asistenta při hodnocení má i další výhody, zejména fakt, že asistent si snáze uvědomí chyby, kterých se v hovoru dopustil, pokud si hovor poslechne, než když si přečte zhodnocení zasláné mu hodnotitelem. V neposlední řadě je žádoucí, aby hodnocení týkající se stejných pracovních pozic probíhalo pokud možno stejným způsobem, tzn., aby se přítomnost při hodnocení hovorů týkala telefonních asistentů ze všech oddělení.

Bylo by vhodné zabezpečit, aby měl každý telefonní asistent možnost zúčastnit se hodnocení minimálně dvou hovorů měsíčně. Aby nedošlo k přílišnému časovému zatížení jedné osoby co se hodnocení v přítomnosti asistenta týče, absolvuje asistent jedno hodnocení hovoru se svým přímým nadřízeným, druhé se senior asistentem daného týmu.

Hodnotící stupnice

Současné hodnocení hovorů je postaveno na čtyřdílné hodnotící stupnici, která umožňuje pouze malý stupeň diferenciaci. Dá se říci, že současná stupnice je složena z jednoho záporného a třech kladných stupňů hodnocení. To však není považováno za příliš adekvátní. Bylo vhodné, aby společnost využívala pětídílnou stupnici hodnocení, která nabízí větší potenciál diferenciaci a je univerzálně použitelná. Příklad navrhované stupnice je zachycen v následující tabulce 5.2.

Tabulka 5.2: Pětídílná hodnotící stupnice

Body	Přibližná charakteristika hodnocení
0	Nedostatečný hovor se závažnými pochybeními (nahrávání, zákon č. 101)
1	Podprůměrný hovor (špatné produktové informace, bez reakcí na klienta)
2	Postačující informativní hovor (schází kvalita či efektivita, mírné nedostatky)
3	Optimální hovor, jaký společnost žádá (kvalitní, efektivní a bez výhrad)
4	Excelentní hovor (překonává očekávání, vzbuzení klientovy potřeby o produkt)

Zdroj: vlastní zpracování

Provázanost s odměňováním - koeficient kvality

Současný způsob bodování hovorů a s ním související provázanost s odměňováním nevyhovuje řadě telefonních asistentů a vedoucích zaměstnanců. Častým argumentem je nemožnost dosažení vyššího koeficientu kvality a tím pádem znásobení incentív telefonních asistentů.

Změna způsobu bodování prostřednictvím pětídílné hodnotící stupnice si vyžaduje také přizpůsobení z hlediska hodnot koeficientu kvality. Intervaly bodového hodnocení a k nim přiřazené hodnoty koeficientu kvality jsou zobrazeny v tabulce 5.3.

Tabulka 5.3: Stanovení hodnoty koeficientu kvality

Hodnota koeficientu	0	0,4	0,8	1	1,15	1,3
Bodový interval	0-6	7-11	12-15	16-18	19-21	22-24

Zdroj: vlastní zpracování

Odvádění kvalitních telefonních hovorů s klienty je pro společnost žádoucí. Aby měl zaměstnanec nárok na incentiva získané z prodeje, servisu či vymáhání bankovních produktů

minimálně v plné výši, je zapotřebí, aby tomu odpovídala i kvalita jeho hovorů. Např. koeficient 1 může asistent získat za kombinaci čtyř optimálních hovorů a dvou hovorů dvoubodových, tj. postačujících informativních. Intervaly bodového hodnocení jsou navrženy tak, aby bylo pro zaměstnance získání vyššího koeficientu reálné a zároveň, aby mzdové ohodnocení asistenta odpovídalo odvedené kvalitě hovorů.

Náhrada hovoru

Mnoho asistentů uvedlo, že např. z tisíce hovorů mají pouze 5 hovorů špatných. A že právě ony špatné hovory jsou jim k hodnocení „vylosovány“. Jeden z respondentů v dotazníku uvedl, že hodnocení hovoru je pro něj spíše jako sportka. Vše je prý jen o štěstí.

Pokud mají telefonní asistenti pravdu a skutečně mají tak dobré hovory s několika málo výjimkami, měli by mít určitou možnost tuto skutečnost svým nadřízeným dokázat a získat tak lepší bodové ohodnocení. Vedení společnosti by proto mělo telefonním asistentům umožnit náhradu jednoho hovoru s ne příliš příznivým hodnocením za hovor jiný. Nic však není zadarmo. Náhradu hovoru bude možné uskutečnit, pokud asistent v předchozím hodnocení získá tzv. žolíka. Žolík je jakési právo na náhradu hovoru, které asistent obdrží, pokud součet bodů získaných za hodnocené hovory činí minimálně 16. Získat tzv. žolíka může opravdu jen ten asistent, který má kvalitní hovory tedy ten, kdo si jej z hlediska výkonu opravdu zaslouží. Příkladem jak získat tzv. žolíka, mohou být z šesti hodnocených hovorů např. čtyři tříbodové hovory a dva hovory dvoubodové, tzn. kombinace optimálních hovorů se dvěma hovory s mírnými nedostatky.

5.3 Online dohoda

Hodnocení neformálního charakteru ve formě online dohody se dnes ve společnosti již příliš nevyužívá. Jak bylo uvedeno výše, asistenti mají možnost požádat svého nadřízeného o provedení tohoto neformálního hodnocení buďto v rámci formálních náslechnů hovorů či tzv. na živo v průběhu běžné pracovní doby avšak pouze za předpokladu, že to čas umožní.

Vzhledem k tomu, že online dohoda je do jisté míry sebehodnocením zaměstnance, který pod dohledem nadřízeného identifikuje dovednosti a znalosti, které má již zvládnuté a také oblasti vhodné pro další rozvoj, je žádoucí, aby zůstal takovýto typ hodnocení ve

společnosti zachován. Zaměstnanec si tak lépe uvědomí své silné stránky, ale také nedostatky, na kterých je třeba více zapracovat.

Jelikož v současné době nejsou online dohody využívány pravidelně a už vůbec ne napříč celou společností, bylo by vhodné zavést jejich pravidelnou aplikaci na všech odděleních jednak v rámci formálních náslechů hovorů, tak i jako neformální čtvrtletní hodnocení telefonních asistentů prováděné tzv. na živo nikoliv zpětně.

Výše navrhované snížení počtu hodnocených hovorů přímými nadřízenými a senior asistenty zajistí dostatečný časový prostor, který bude možné efektivně využít právě tímto způsobem. K aplikaci online dohody by tedy mělo docházet 2 krát za měsíc při formálních následních hovorů, jednou v rámci hodnocení prováděném přímým nadřízeným, podruhé při hodnocení hovoru senior asistentem. Opět se tak zabrání nadměrnému časovému zatížení jedné osoby.

Pravidelné využívání online dohod navíc zabezpečí dodržování přítomnosti telefonních asistentů při hodnocení hovorů.

Měřítko zájmu asistenta

Jak lze vidět v příloze č. 4, na konci formuláře využívaného pro online dohody je měřítko, na kterém jednotliví asistenti zaznamenávají, do jaké míry se jim chtějí navrhované akční kroky vedoucí ke zlepšení jejich hovorů provádět.

Zmiňované měřítko však není příliš přínosné. Korektní zaměstnanec by měl projevovat zájem o neustále zlepšování svého pracovního výkonu nikoliv dávat najevo svou nechuť se zdokonalovat. Z toho důvodu by bylo vhodné dané měřítko z formuláře odstranit.

5.4 Hodnocení kolegy

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že většina telefonních asistentů by uvítala hodnocení ze strany svých kolegů. Ani vedoucí zaměstnanci se k danému tématu nevyjádřili negativně, naopak domnívají se, že hodnocení mezi asistenty navzájem by mohlo být pro asistenty samotné značně prospěšné.

Bylo by vhodné, aby společnost v rámci určitého zkušebního období zavedla mezi vybranými týmy tzv. hromadné hodnocení hovorů. Aby bylo toto neformální hodnocení co nejefektivnější, je třeba zajistit, aby se ho účastnily osoby z různých týmů avšak zabývající se obdobnou prací, např. prodejem bankovních produktů.

Hromadné hodnocení by mělo spočívat v postupném poslechu hovorů všech zúčastněných asistentů. Optimální by bylo, aby se hromadného hodnocení účastnilo přibližně 5 asistentů pod dohledem jednoho vedoucího zaměstnance. Taktéž by bylo žádoucí, aby si každý asistent dopředu označil datum a čas jednoho hovoru, který považuje za velmi zdařilý a taktéž jednoho hovoru, se kterým si např. nevěděl rady a rád by slyšel názor jiných asistentů, jak by v dané situaci postupovali, resp. jak by šlo hovor vést lépe. Během poslechu jednotlivých hovorů si asistenti budou poznamenávat, co podle nich v hovoru zaznělo správně, co naopak špatně a následně svá doporučení sdělí hodnocenému. Prostřednictvím hromadného hodnocení hovorů získají asistenti nejen doporučení co dělat lépe, mohou také od svých kolegů pochytit určité tipy jak si získat klienta na svou stranu.

Je vhodné, aby se na každého z asistentů dostala řada minimálně jednou za čtvrt roku. Při současném počtu telefonních asistentů pracujících ve společnosti by se hromadné hodnocení hovorů konalo jednou až dvakrát do týdne. Přibližnou dobu trvání hromadného hodnocení při pěti zúčastněných osobách a průměrné délce hovoru 3 minuty lze odhadovat na 1,5 až 2 hodiny čistého času.

Pokud má společnost zájem o zvyšování úrovně hovorů vedených s klienty společnosti prostřednictvím svých zaměstnanců a podílet se na rozvoji zaměstnanců jako takových, je třeba, aby tomu věnovala také dostatečný časový prostor.

Management společnosti by neměl zapomínat, že proces hodnocení zaměstnanců není jen jakýmsi obyčejným nástrojem ovlivňujícím variabilní složku mzdy jednotlivých zaměstnanců, nýbrž že se jedná o multifunkční prostředek, který napomáhá zvyšovat výkon a motivaci zaměstnanců a zároveň rozvíjet jejich schopnosti. Jestliže budou zaměstnanci hodnocení vnímat jen jako prostředek bezprostředně určující výši jejich celkové mzdy, mohou tyto pocity vyvolat celou řadu negativních jevů jako třeba averzi komunikovat s nadřízeným či dokonce nechuť k práci samotné. Hodnocení se v takovémto případě mívá účinkem, jelikož nepřispívá k rozvoji zaměstnanců, ani ke zvyšování jejich pracovního výkonu.

6 Závěr

Management společnosti GE Money, a.s. si zcela jistě uvědomuje, že základem úspěchu dnešních společností jsou výkonní, kvalifikovaní a především motivovaní zaměstnanci. Pokud chce společnost dlouhodobě dosahovat svých strategických cílů, je nezbytné, aby měla zaveden plně funkční systém hodnocení zaměstnanců orientovaný jak na pracovní výkony svých zaměstnanců, tak na jejich sociální chování na pracovišti.

Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že společnost GE Money, a.s. nepohlíží na hodnotící systém jako na pouhý rozbor pracovního výkonu svých zaměstnanců avšak považuje ho i za klíčové východisko k odměňování, motivaci, a v neposlední řadě také zprostředkování zpětné vazby zaměstnancům.

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat současný systém hodnocení zaměstnanců společnosti GE Money, a.s., pracujících na pozicích telefonních asistentů a doporučit vhodné návrhy k jeho zlepšení, jak z hlediska rozvoje a spokojenosti zaměstnanců, tak i jeho celkové efektivity.

Teoreticko-metodická část práce je věnována systému hodnocení obecně, dále také kritériím, formám a metodám hodnocení zaměstnanců, typům hodnotitelů i chybám, které se mohou při hodnocení zaměstnanců vyskytnout.

Další, aplikačně-ověřovací část práce je rozdělena do několika dílčích kapitol. První z nich pojednává o historii a současnosti koncernu General Electric a jeho hodnotách, dále také o skupině společností GE Money ve světě i v České republice a v neposlední řadě o centru zákaznických služeb působícím v Ostravě. Následující kapitola obsahuje samotnou analýzu současného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti. Informace obsažené v této kapitole byly získány z rozhovorů s vedoucími zaměstnanci a konzultací s personalisty společnosti. Výsledky provedeného výzkumného šetření, jež je také součástí zmiňované kapitoly vesměs tyto získané informace potvrdily.

V kapitole obsahující návrhy a doporučení týkající se současného systému hodnocení bylo vycházeno nejen z informací získaných od zaměstnanců společnosti a výstupů výzkumného šetření, ale také z teoretických poznatků nastudovaných z odborné literatury. Ačkoliv je systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti GE Money, a.s. důkladně

propracován, zmíněná kapitola obsahuje několik návrhů a opatření, které mohou společnosti nápomoci k zefektivnění celého tohoto systému.

Z výzkumného šetření vyplynulo, že jsou zaměstnanci společnosti hodnoceni pravidelně, dle jasně definovaných pravidel hodnocení a současně je jim poskytována dostatečná zpětná vazba ze strany nadřízených. Mimo to jsou zaměstnanci přesvědčeni, že hodnocení probíhá vždy spravedlivě a má na ně pozitivní dopad. Naopak za hlavní nedostatky současného hodnotícího systému lze považovat jeho přílišnou časovou náročnost pro vedoucí zaměstnance a také skutečnost, že v rámci ročního hodnocení nejsou se zaměstnanci stanovovány cíle pro další hodnotící období.

Stěžejní návrh, který byl managementu společnosti doporučen, se týká stanovování ročních individuálních cílů telefonních asistentů v průběhu hodnotícího rozhovoru. Současně by bylo vhodné, aby si nadřízení i samotní asistenti zaznamenávali po celé hodnotící období všechny pozitivní i negativní události a výkony, které se udály. Zajistí tak objektivitu při hodnocení a získají poklady pro vyplnění EMS formuláře používaného k ročnímu hodnocení zaměstnanců.

Další významná doporučení se týkají hodnocení hovorů telefonních asistentů. Z důvodu časové náročnosti hodnocení bylo společnosti doporučeno, aby snížila počty hovorů hodnocených vedoucími zaměstnanci a zároveň zařadila hovory hodnocené senior asistenty mezi ostatní hodnocené hovory, jež ovlivňují výši koeficientu kvality, tj. koeficient, na jehož základě je stanovena výše variabilní složky mzdy. Dále bylo managementu společnosti doporučeno nahrazení současné čtyřdílné hodnotící stupnice využívané pro hodnocení hovorů telefonních asistentů stupnicí pětídílnou, která je univerzálně využitelná a nabízí větší možnost diferenciací. Z důvodu nové hodnotící stupnice byly také aktualizovány bodové intervaly, na jejichž základě je jednotlivým asistentům přidělován koeficient kvality.

Mimo jiné bylo společnosti navrženo, aby mezi vybranými týmy prozatím na zkoušku zavedla hromadné hodnocení hovorů, které spočívá ve vzájemném ohodnocení hovorů telefonních asistentů asistenty navzájem. Prostřednictvím takovéto formy hodnocení si mohou asistenti osvojit různé typy, např. jak si získat zákazníka na svou stranu apod.

Věřím, že návrhy a doporučení v této práci formulované pomohou managementu společnosti GE Money, a.s. zefektivnit stávající systém hodnocení zaměstnanců pro pozice telefonních asistentů a to ke spokojenosti obou dvou stran, tj. společnosti i zaměstnanců.

Jedná se však pouze o doporučení a tak záleží jen na managementu společnosti, zda se pro jejich realizaci rozhodne či nikoliv.

Seznam použité literatury

Knihy:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.
- [3] BLÁHA, J., Z. KAŇÁKOVÁ a J. KOVÁCS. *Průvodce řízením lidí pro malé a střední podnikání*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2003. ISBN 80-248-0501-4.
- [4] BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů: Beckovy ekonomické učebnice*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [6] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [7] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika: Praxe manažera*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- [8] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.
- [9] IVANCEVICH, John M. *Human resource management*. 9th ed. New York: McGraw. Hill, 2004. ISBN 0-07-202577-0.
- [10] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [11] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [12] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

- [13] KUBEŠ, Marián a Lubica Šebestová. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.
- [14] MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason: South-Western, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.
- [15] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [16] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
- [17] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje:

- [18] E-psycho. *E – psycho: MotivP* [online]. MotivP, © 2012. [Cit. 27.09.2011]. Dostupné z: <http://www.e-psycho.cz/e-psycho/>
- [19] Hodnocení 360 stupňů aneb jak na rozvoj zaměstnanců. *Businessvize* [online]. Nitana, © 2010-2011. [Cit. 28.09.2011]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rozvoj/hodnoceni-360-stupnu-aneb-jak-na-rozvoj-zamestnancu>
- [20] Metody hodnocení. *HR servis: pro personalisty a management* [online]. Dashöfer Holding, © 2012. [Cit. 30.09.2011]. Dostupné z: <http://www.hrportal.cz/3/2/metody-hodnoceni-cid158633/?highlighttext=hodnocen%ED+pln%ECn%ED+norem>
- [21] Mystery shopping. *Mystery shoppers: Odborníci na mystery shopping a zákaznický zážitek* [online]. Mystery Shoppers, © 2006. [Cit. 10.11.2011]. Dostupné z: <http://mysteryshoppers.cz/cz/mystery-shopping.php>
- [22] O nás. *GE Money Česká republika* [online]. GE Money, © 2001-2012. [Cit. 16.11.2011]. Dostupné z: <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti>

Ostatní:

- [23] Interní materiály společnosti

Seznam zkratek

AC	Assessment Centre
ACQ	Acquisitions
a.s.	akciová společnost
CC	Collections
CUS	Customer Service
DC	Development Centre
EMS	Employee Management System
GE	General Electric
HR	Human Resources
IT	Information Technology
MBO	Management By Objectives
SMART	Specific Measurable Agreed Realistic Timely
TLS	Telesales
www	World Wide Web

Seznam tabulek

Tabulka 2.1: Příklad hodnotící stupnice.....	34
Tabulka 2.2: Assessment a Development centre.....	36
Tabulka 2.3: Znázornění metody stanovení pořadí.....	40
Tabulka 2.4: Znázornění metody nuceného rozdělení.....	41
Tabulka 2.5: Znázornění metody párového srovnávání.....	41
Tabulka 4.1: Příklady hodnot růstu GE.....	59
Tabulka 4.2: Výklady hodnotící stupnice u GE hodnot růstu.....	60
Tabulka 4.3: Hodnocení kvality hovoru.....	66
Tabulka 4.4: Otázka č. 20 (telefonní asistenti).....	95
Tabulka 5.1: Četnost hodnocení hovorů.....	101
Tabulka 5.2: Pětidílná hodnotící stupnice.....	103
Tabulka 5.3: Stanovení hodnoty koeficientu kvality.....	103

Seznam obrázků

Obrázek 2.1: Řízení pracovního výkonu.....	8
Obrázek 2.2: Posuny v hodnocení zaměstnanců.....	10
Obrázek 2.3: Kontext systému hodnocení.....	13
Obrázek 2.4: Řetězec otázek.....	14
Obrázek 2.5: Oblasti hodnocení.....	18
Obrázek 2.6: Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi.....	20
Obrázek 2.7: Základní pozorovací schéma.....	20
Obrázek 2.8: Třistašedesátistupňová zpětná vazba.....	24
Obrázek 2.9: Pětsetčtyřicetistupňová zpětná vazba.....	29
Obrázek 2.10: Model procesu MBO.....	32
Obrázek 3.1: Budova centra zákaznických služeb v Ostravě.....	51
Obrázek 4.1: EMS graf.....	61
Obrázek 4.2: Otázka č. 1 (vedoucí týmů).....	73
Obrázek 4.3: Otázka č. 2 (vedoucí týmů).....	73
Obrázek 4.4: Otázka č. 1 (telefonní asistenti).....	74
Obrázek 4.5: Otázka č. 2 (telefonní asistenti).....	74

Obrázek 4.6: Otázka č. 3 (telefonní asistenti, vedoucí týmů)	75
Obrázek 4.7: Otázka č. 4 (vedoucí týmů).....	76
Obrázek 4.8: Otázka č. 4 (telefonní asistenti)	76
Obrázek 4.9: Otázka č. 5 (telefonní asistenti)	77
Obrázek 4.10: Otázka č. 9 (vedoucí týmů).....	77
Obrázek 4.11: Otázka č. 6 (telefonní asistenti)	78
Obrázek 4.12: Otázka č. 7 (telefonní asistenti)	79
Obrázek 4.13: Otázka č. 8 (vedoucí týmů).....	79
Obrázek 4.14: Otázka č. 6 (vedoucí týmů).....	80
Obrázek 4.15: Otázka č. 7 (vedoucí týmů).....	81
Obrázek 4.16: Otázka č. 8 (telefonní asistenti)	81
Obrázek 4.17: Otázka č. 5 (vedoucí týmů).....	82
Obrázek 4.18: Otázka č. 10 (telefonní asistenti)	83
Obrázek 4.19: Otázka č. 9 (telefonní asistenti)	83
Obrázek 4.20: Otázka č. 10 (vedoucí týmů).....	84
Obrázek 4.21: Otázka č. 11 (telefonní asistenti)	85
Obrázek 4.22: Otázka č. 11 (vedoucí týmů).....	85
Obrázek 4.23: Otázka č. 12 (telefonní asistenti)	86
Obrázek 4.24: Otázka č. 14 (telefonní asistenti)	87
Obrázek 4.25: Otázka č. 13 (vedoucí týmů).....	88
Obrázek 4.26: Otázka č. 15 (telefonní asistenti)	89
Obrázek 4.27: Otázka č. 14 (vedoucí týmů).....	90
Obrázek 4.28: Otázka č. 16 (telefonní asistenti)	90
Obrázek 4.29: Otázka č. 15 (vedoucí týmů).....	91
Obrázek 4.30: Otázka č. 16 (vedoucí týmů).....	91
Obrázek 4.31: Otázka č. 17 (telefonní asistenti)	92
Obrázek 4.32: Otázka č. 17 (vedoucí týmů).....	93
Obrázek 4.33: Otázka č. 18 (vedoucí týmů).....	93
Obrázek 4.34: Otázka č. 18 (telefonní asistenti)	94
Obrázek 4.35: Otázka č. 19 (telefonní asistenti)	94
Obrázek 4.36: Otázka č. 20 (vedoucí týmů), otázka č. 21 (telefonní asistenti)	96
Obrázek 4.37: Otázka č. 21 (vedoucí týmů), otázka č. 22 (telefonní asistenti)	96
Obrázek 4.38: Otázka č. 22 (vedoucí týmů), otázka č. 23 (telefonní asistenti)	97

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/200 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 / užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27.4.2012

.....
Bc. Adéla Ivánková

Seznam příloh

Příloha 1: Formulář pro hodnocení zaměstnance přímým nadřízeným

Příloha 2: Organizační struktura centra zákaznických služeb

Příloha 3: Hodnotící formulář

Příloha 4: Formulář pro Online dohodu

Příloha 5: Dotazník pro telefonní asistenty

Příloha 6: Dotazník pro vedoucí týmů

Příloha 1: Formulář pro hodnocení zaměstnance přímým nadřízeným

Příjmení, jméno		Osobní číslo	
Pracovní funkce		Číslo střediska	
Převážně vykonávaná činnost			

Kritéria hodnocení	VYNIKAJÍCÍ (velmi přesahuje standardní požadavky)	NADPRŮMĚRNÝ (přesahuje standardní požadavky)	EFEKTIVNÍ (splňuje standardní požadavky)	NEUSPOKOJIVÝ (podstatné zlepšení nutné)
VÝSLEDKY PRÁCE: kvalita a kvantita odvedené práce, kompetentnost výkonu, pracovní disciplína				
EFEKTIVITA PRÁCE: hospodárnost na pracovišti, využívání pracovního času, zavádění racionalizačních opatření, plnění ekonomických ukazatelů				
ÚROVEŇ SPOLUPRÁCE: ochota ke spolupráci, schopnost týmové práce a dobrá komunikace, dobrý vztah k zákazníkům, loajalita k zaměstnavateli				
VZTAH K PRÁCI: zájem o práci a odborný rozvoj, spolehlivost, samostatnost, přístup ke změnám				
SPLNĚNÍ ÚKOLŮ Z MINULÉHO HODNOCENÍ: iniciativa, tvořivost a flexibilita zaměstnance				

Zaměstnanec absolvoval v průběhu hodnoceného období následující školicí akce:

--

Jejich absolvování se projevilo ve znalostech, dovednostech a chování zaměstnance

- velmi výrazným zlepšením
 mírným zlepšením
 se neprojevilo

ÚKOLY NA NÁSLEDUJÍCÍ OBDOBÍ

Název úkolu	Termín	Splněn	Splněn částečně	Nesplněn

ZÁVĚRY VYPLÝVAJÍCÍ Z HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCE

Doporučení ke zlepšení (jen u neuspokojivě plněných kritérií):

--

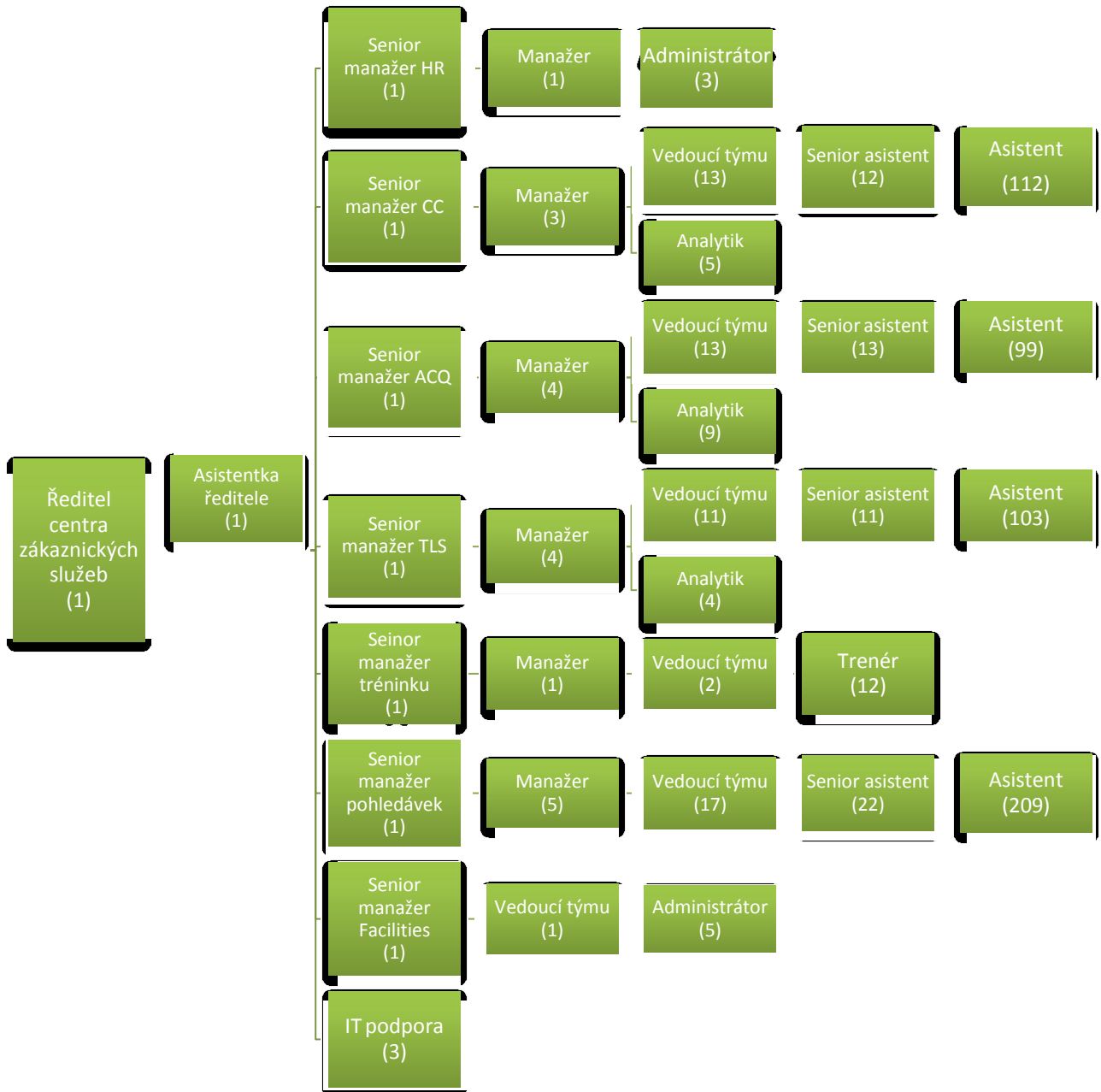
Doporučení k osobnímu rozvoji a vzdělávání na základě zhodnocení efektivity školicích akcí v předchozím období:

--

Podpis hodnoceného:	Podpis hodnotitele:
Datum:	

Zdroj: [4, 2005, s. 140]

Příloha 2: Organizační struktura centra zákaznických služeb



Příloha 3: Hodnotící formulář

TLS Hodnocení týmu TL xxxx

Evaluator: Jaroslav Nový

Agent: Karolína Nováková

Score: 0,00

Date/ Time: 1.10.2012 11:00:05

Compliance

- Ověření klienta Yes No NA
- Věta o nahrávání Yes No NA
- Ostatní Yes No NA
- Misseling Yes No NA

Kdyby byl tento hovor veden z mé firmy, byl bych s ním jako majitel spokojen?

Klíčové aspekty hovoru

1. Zaujmout Yes No NA
2. Zjišťování potřeb Yes No NA
3. Námitky Yes No NA
4. Prodej dle zjištěných potřeb Yes No NA
5. Profesionalita/ Loajalita Yes No NA
6. Srozumitelnost Yes No NA
7. Individuální přístup Yes No NA
8. Cíl splněn Yes No NA

Bonus Yes No NA

Malus Yes No NA

Servis Yes No NA

Poznámky

Příloha 4: Formulář pro Online dohodu

ONLINE NÁSLECH – DOHODA

Oddělení, nákladové středisko

Jméno a příjmení:

SSO:

Datum:

Doba:

Online náslech zrealizoval:

Dovednosti a znalosti již zvládnuté:

Oblast pro další rozvoj:

Akční kroky:

Vyjádření operátora:



Telefonní bankéř

Team manager (příp. STB)

Příloha 5: Dotazník pro telefonní asistenty

Vážený respondente,

jsem studentkou Ekonomické fakulty VŠB – TU Ostrava, kde studuji obor Management. V rámci své diplomové práce si Vás dovoluji požádat o vyplnění krátkého dotazníku, jež poslouží ke zjištění důležitých informací a zároveň ověření spokojenosti se systémem hodnocení zaměstnanců, který je v této společnosti využíván.

Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou využity pouze pro účely výše zmíněné diplomové práce. Při vyplňování dotazníku označte vždy jen jednu Vámi zvolenou odpověď, která nejlépe odpovídá Vašemu názoru, pokud není uvedeno jinak.

Předem Vám děkuji za Váš čas strávený vyplňováním tohoto dotazníku.

-
1. Hodnotí nadřizený Váš pracovní výkon?
- ano, pravidelně
 - ano, občas
 - ano, zřídka
 - ne, nehodnotí
2. Znáte GE hodnoty růstu?
- ano, znám je všechny z paměti
 - ano, znám názvy některých z hodnot
 - ano, vím, že existují, ale jejich názvy si nepamatuji
 - ne, nevím o nich
 - žádné GE hodnoty růstu neexistují
3. Jaký vztah máte k GE hodnotám růstu?
- považuji je i za své vlastní hodnoty
 - považuji je za dobré
 - považuji je za špatné
 - nemám k nim žádný vztah
- Proč?
4. Jaký vliv má hodnocení, prováděné nadřizeným, na Váš pracovní výkon?
- určitě pozitivní
 - spíše pozitivní
 - spíše negativní
 - určitě negativní
 - žádný
- Proč?
- Proč?

5. Do jaké míry je pro Vás důležité hodnocení nadřízeným?
- a. velmi důležité
 - b. spíše důležité
 - c. spíše nedůležité
 - d. zcela nedůležité
- Proč?
- Proč?
6. Poskytuje Vám nadřízený v průběhu roku zpětnou vazbu?
- a. určitě ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. určitě ne
7. Domníváte se, že současný systém hodnocení dostatečně ohodnotí Váš pracovní výkon?
- a. určitě ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. určitě ne
- Proč?
- Proč?
8. Máte možnost, prostřednictvím svého výkonu, ovlivňovat výši celkové mzdy?
- a. určitě ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. určitě ne
9. V jakém časovém intervalu by, podle Vás, mělo probíhat formální hodnocení ve stylu současného EMS hodnocení?
- a. 1 krát za rok
 - b. 2 krát za rok
 - c. čtvrtletně
 - d. častěji
10. Znáte kritéria, podle nichž Vás nadřízený hodnotí?
- a. ano, znám všechna hodnotící kritéria
 - b. ano, znám většinu hodnotících kritérií
 - c. ne, znám jen pár hodnotících kritérií
 - d. ne, neznám hodnotící kritéria
11. Jaký přínos pro Vás má současné roční EMS hodnocení? *(můžete zatrhnout libovolný počet odpovědí)*
- a. motivace k práci a lepšímu pracovnímu výkonu
 - b. identifikace oblastí vhodných pro vzdělávání a rozvoj
 - c. identifikace silných stránek
 - d. východisko k rozvoji kariéry
 - e. navýšení základní složky mzdy
 - f. žádný
 - g. jiné

12. Kdybyste měl/a možnost, změnil/a byste něco na EMS hodnocení? (*můžete zatrhnout libovolný počet odpovědí*)
- kritéria hodnocení
 - zkrátit délku trvání rozhovoru
 - prodloužit dobu trvání rozhovoru
 - místo rozhovoru
 - postoj nadřízeného
 - frekvenci hodnocení
 - nastavovat cíle na další rok v průběhu rozhovoru
 - ne, jsem zcela spokojen/a
 - jiné
13. Jaký má, podle Vás, roční EMS hodnocení přínos pro společnost?
-
14. Jak podle Vás probíhá hodnotící rozhovor, tj. EMS rozhovor s nadřízeným? (*zatrhněte všechna tvrzení, se kterými souhlasíte*)
- probíhá formou dialogu
 - probíhá formou monologu
 - hovořím zhruba z 80 % celkového času rozhovoru
 - hovořím zhruba ze 40 % celkového času rozhovoru
 - mám možnost vyjádřit se ke svým výsledkům
 - nadřízený je dostatečně připraven na rozhovor se mnou
 - je při něm projednáván můj výkon, kariéra, silné a slabé stránky
 - jiné
15. Uvítal/a byste možnost nechat se ohodnotit kolegy z týmu, resp. oddělení?
- ano
 - ne Proč?
16. Vyhovuje Vám současný způsob hodnocení hovorů, tzv. náslechy hovorů?
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne Proč?
 - určitě ne Proč?
17. Kdybyste měl/a možnost, změnil/a byste něco na průběhu hodnocení hovorů, tzv. náslechů? (*můžete zatrhnout libovolný počet odpovědí*)
- kritéria hodnocení
 - snížit počet hodnocených hovorů
 - zvýšit počet hodnocených hovorů
 - konečné bodování hovorů
 - snížit frekvenci hodnocení (být hodnocen méně často)
 - zvýšit frekvenci hodnocení (být hodnocen častěji)
 - provázanost s odměňováním
 - ne, jsem zcela spokojen/a s průběhem hodnocení hovorů

i. jiné

18. Jste přesvědčen/a o tom, že hodnocení probíhá vždy spravedlivě?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne Proč?
- d. určitě ne Proč?

19. Souhlasíte s výsledky hodnocení?

- a. ano, vždy
- b. ano, téměř vždy
- c. ne, téměř nikdy Proč?
- d. nikdy Proč?

20. Co byste změnil/a na současném systému hodnocení?

- a.

21. Jak dlouho jste zaměstnancem této společnosti?

- a. dobu kratší než 1 rok
- b. déle než 1 rok, avšak dobu kratší než 3 roky
- c. déle než 3 roky, avšak dobu kratší než 5 let
- d. déle než 5 let

22. Do které věkové kategorie se řadíte?

- a. do 20 let
- b. 21 let až 25 let
- c. 26 let až 35 let
- d. 36 let až 45 let
- e. nad 45 let

23. Jakého jste pohlaví?

- a. muž
- b. žena

Příloha 6: Dotazník pro vedoucí týmů

Vážený respondente,

jsem studentkou Ekonomické fakulty VŠB – TU Ostrava, kde studuji obor Management. V rámci své diplomové práce si Vás dovoluji požádat o vyplnění krátkého dotazníku, jež poslouží ke zjištění důležitých informací a zároveň ověření spokojenosti se systémem hodnocení zaměstnanců, který je v této společnosti využíván.

Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou využity pouze pro účely výše zmíněné diplomové práce. Při vyplňování dotazníku označte vždy jen jednu Vámi zvolenou odpověď, která nejlépe odpovídá Vašemu názoru, pokud není uvedeno jinak.

Předem Vám děkuji za Váš čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

-
1. Je, podle Vás, ve společnosti nastaven systém hodnocení zaměstnanců?
- c. ano
 - d. ne
2. Vyhovuje Vám současný systém hodnocení Vašich podřízených?
- a. určitě ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. určitě ne
- Proč?
- Proč?
3. Jaký vztah máte k GE hodnotám růstu?
- a. považuji je i za své vlastní hodnoty
 - b. považuji je za dobré
 - c. považuji je za špatné
 - d. nemám k nim žádný vztah
- Proč?
4. Myslíte si, že Vaše hodnocení podřízených má vliv na jejich pracovní výkon?
- a. určitě ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. určitě ne
- Proč?
- Proč?
5. Znají všichni Vaši podřízení kritéria, na jejichž základě jsou hodnoceni?
- a. určitě ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. určitě ne
- Proč?
- Proč?

6. Považujete systém hodnocení Vašich podřízených za časově náročný?
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
7. Je pro Vás systém hodnocení Vašich podřízených administrativně náročný?
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
8. Domníváte se, že současný systém hodnocení dostatečně ohodnotí pracovní výkon Vašich podřízených?
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
- Proč?
- Proč?
9. Provádíte neformální hodnocení svých podřízených v průběhu roku?
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
- Proč?
- Proč?
10. Jaký má, podle Vás, EMS hodnocení přínos pro hodnoceného? *(můžete zatrhnout libovolný počet odpovědí)*
- motivace k práci a lepšímu pracovnímu výkonu
 - identifikace oblastí vhodných pro vzdělávání a rozvoj
 - identifikace silných stránek
 - východisko k rozvoji kariéry
 - navýšení základní složky mzdy
 - žádný
 - jiné
11. Kdybyste měl/a možnost, změnil/a byste něco na EMS hodnocení? *(můžete zatrhnout libovolný počet odpovědí)*
- kritéria hodnocení
 - zkrátit dobu trvání rozhovoru
 - prodloužit dobu trvání rozhovoru
 - místo rozhovoru
 - frekvenci hodnocení
 - nastavovat cíle na další období v průběhu rozhovoru
 - hodnotící formulář
 - ne, jsem zcela spokojen/a
 - jiné

12. Jaký má, podle Vás, EMS hodnocení přínos pro společnost?
 a.
13. Myslíte si, že by vaším podřízeným pomohlo, ke zlepšení jejich pracovního výkonu, příležitostné hodnocení prováděné jejich kolegy?
 a. určitě ano
 b. spíše ano
 c. spíše ne Proč?
 d. určitě ne Proč?
14. Vyhovuje Vám současný způsob hodnocení hovorů, tzv. náslechy hovorů?
 a. určitě ano
 b. spíše ano
 c. spíše ne Proč?
 d. určitě ne Proč?
15. Máte dostatečný časový prostor k ohodnocení hovorů Vašich podřízených?
 a. ano, vždy
 b. ano, téměř vždy
 c. ne, téměř nikdy
 d. ne, nikdy
16. Kdybyste měl/a možnost, změnil/a byste něco na průběhu hodnocení hovorů, tzv. náslechy?
(můžete zatrhnout libovolný počet odpovědí)
 a. kritéria hodnocení
 b. snížit počet hodnocených hovorů
 c. zvýšit počet hodnocených hovorů
 d. konečné bodování hovorů
 e. snížit frekvenci hodnocení
 f. zvýšit frekvenci hodnocení
 g. provázanost s odměňováním
 h. ne, jsem zcela spokojen/a s průběhem hodnocení hovorů
 i. jiné
17. Vyhovují Vám formuláře, jež jsou využívány pro hodnocení hovorů?
 a. určitě ano
 b. spíše ano
 c. spíše ne Proč?
 d. určitě ne Proč?
18. Jste přesvědčen/a o tom, že hodnocení podřízených provádíte vždy spravedlivě?
 a. určitě ano
 b. spíše ano
 c. spíše ne Proč?
 d. určitě ne Proč?

19. Co byste změnil/a na současném systému hodnocení?

a.

20. Jak dlouho jste zaměstnancem této společnosti?

- a. dobu kratší než 1 rok
- b. déle než 1 rok, avšak dobu kratší než 3 roky
- c. déle než 3 roky, avšak dobu kratší než 5 let
- d. déle než 5 let

21. Do které věkové kategorie se řadíte?

- a. do 20 let
- b. 21 let až 25 let
- c. 26 let až 35 let
- d. 36 let až 45 let
- e. nad 45 let

22. Jakého jste pohlaví?

- a. muž
- b. žena