

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Hodnocení zaměstnanců s návazností na jejich odměňování ve státní organizaci

SŽDC

Bc. Patrik Kvasnička

Diplomová práce

2017

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Patrik Kvasnička**
Osobní číslo: **D15398**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Hodnocení zaměstnanců s návazností na jejich odměňování ve státní organizaci SŽDC**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

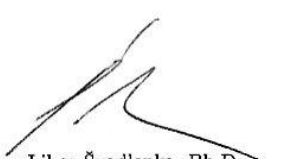
1. Teoretická východiska hodnocení a odměňování zaměstnanců
2. Analýza současného stavu ve státní organizaci SŽDC
3. Návrh na zvýšení efektivity hodnocení a odměňování zaměstnanců
4. Zhodnocení navrhovaného řešení

Závěr


Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **26. května 2017**


doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

L.S.


doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.
pověřená vedením katedry

V Pardubicích dne 12. dubna 2017

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25. 5. 2017

Bc. Patrik Kvasnička

Rád bych poděkoval vedoucí své práce Ing. Pavle Lejskové, Ph.D. za cenné rady při zpracovávání diplomové práce. A dále bych rád poděkoval organizaci SŽDC za vstřícnost při tvorbě diplomové práce.

ANOTACE

Práce se zaměřuje na problematiku hodnocení a následného odměňování zaměstnanců ve státní organizaci SŽDC a její fungování v praxi. Rozebírá hodnocení jako důležitý aspekt správného fungování organizace s návazností na odměňování. Napomáhá efektivně propojit hodnocení a odměňování zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

hodnocení, odměňování, zaměstnanci, organizace, personální management

TITLE

Evaluation of Employees in Relation to their Remuneration in the State Company SŽDC

ANNOTATION

The thesis focuses on evaluation and remuneration of employees in the state organization SŽDC in practical operation. The author analyzes evaluation as an important aspect of the correct functioning in relation to the remuneration with the aim to support effective connection of the evaluation and compensation of the employees.

KEYWORDS

evaluation, remuneration, employees, organization, personal management

OBSAH

ÚVOD	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ	10
1.1 Hodnocení práce	10
1.1.1 Proces hodnocení pracovníků	11
1.1.2 Problém hodnotitelů a kompetencí v hodnocení zaměstnanců	12
1.1.3 Metody hodnocení pracovníků.....	15
1.1.4 Hodnotící rozhovor	18
1.1.5 Důvody pro a proti hodnocení práce	20
1.2 Odměňování pracovníků	21
1.2.1 Celková odměna.....	23
1.2.2 Mzdové formy.....	24
1.2.3 Zaměstnanecké výhody	27
1.2.4 Typy struktur stupňů a mzdových/platových struktur.....	29
1.2.5 Řízení odměňování.....	31
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VE STÁTNÍ ORGANIZACI SŽDC	33
2.1 Analýza hodnocení zaměstnanců	34
2.1.1 Hodnocené kompetence	36
2.1.2 Přínosy pilotního hodnocení.....	38
2.1.3 Zjištěné nedostatky pilotního hodnocení.....	39
2.1.4 Příprava druhé etapy hodnocení.....	40
2.2 Analýza odměňování zaměstnanců	43
2.2.1 Zařazování a odměňování zaměstnanců.....	44
2.2.2 Odměny	46
2.2.3 Dovolená	51
2.2.4 Shrnutí analytické části	52
3 NÁVRH NA ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ	53
3.1 Návrh na zvýšení efektivity v oblasti hodnocení	53
3.1.1 Návrhy na odstranění nedostatků metody hodnocení 360 stupňů zpětné vazby	53
3.1.2 Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)	58
3.2 Návrh na zvýšení efektivity v oblasti odměňování	60
3.2.1 Návrh na zvýšení hodnoty stravenek	61

3.2.2	Shrnutí návrhové části.....	61
4	ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ.....	62
4.1.1	Propojení hodnocení s odměňováním zaměstnanců.....	62
4.1.2	Metoda BARS	63
4.1.3	Rozšíření metody hodnocení 360 stupňů zpětné vazby	64
4.1.4	Stravenky	66
	ZÁVĚR	67
	POUŽITÁ LITERATURA.....	69
	SEZNAM TABULEK.....	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	SEZNAM ZKRATEK.....	72

ÚVOD

Hodnocení zaměstnanců je jedním ze základních prvků moderní personalistiky. Při správné implementaci v organizaci může mít obrovský přínos pro rozvoj zaměstnanců. Naproti tomu odměňování zaměstnanců se personalistika věnuje už dlouhou řadu let. Správně nastavený systém odměňování v organizaci může ušetřit značnou část nákladů. Pokud se hodnocení a odměňování správně propojí, povede to nejen ke správné motivaci zaměstnanců, ale také ke snížení nákladů. Státní organizace SŽDC se v roce 2014 snažila zavést hodnocení svých zaměstnanců, alespoň na Generálním ředitelství. To se zcela nepodařilo, a tak zůstalo právě jen u pilotního hodnocení. Dané téma bylo vybráno především proto, že v hodnocení zaměstnanců je skrytý potenciál rozvoje organizace. A také proto, že neexistuje žádná vazba mezi hodnocením a odměňováním. V práci budou vysvětleny základní pojmy a členění týkající se hodnocení a odměňování. Dále bude v práci použito několik jednoduchých schémat, která jsou převzata z publikací zasvěcených personalistice.

V diplomové práci budou v první řadě rozebrána teoretická východiska hodnocení a odměňování zaměstnanců a na základě těchto poznatků budou navržena opatření ke zvýšení efektivnosti v otázkách hodnocení a odměňování zaměstnanců. Následovat bude analýza současného stavu hodnocení a odměňování. Práce bude zaměřena pouze na Generální ředitelství SŽDC, a to z toho důvodu, že právě zde probíhalo pilotní hodnocení zaměstnanců.

Státní organizace SŽDC je někdy také nazývána správcem infrastruktury. Její působnost je celorepubliková a počet zaměstnanců čítal k začátku roku 2017 přes sedmnáct tisíc zaměstnanců. Rozšíření hodnocení s návazností na odměňování zaměstnanců, z generálního ředitelství na další organizační složky, je otázkou budoucnosti.

Veškerá analýza organizace SŽDC je provedena z oficiálních webových stránek a také z interních zdrojů, které byly poskytnuty organizací SŽDC.

Cílem práce je odstranit nedostatky pilotního hodnocení, popřípadě nalézt alternativní metodu hodnocení zaměstnanců, kterou by organizace SŽDC mohla v budoucnosti využívat. Na poli odměňování je cílem pochopení a možné zefektivnění odměňování zaměstnanců SŽDC, což s přihlédnutím k jednotlivým odborovým organizacím nebude snadné. Dále je důležité nalézt prvek, který by vhodně propojil systém hodnocení a odměňování. K propojení systému hodnocení zaměstnanců a jejich odměňování může dojít až tehdy, pokud obě činnosti budou správně zavedeny a jejich správné fungování bude ověřeno praxí. Až poté se organizace SŽDC může pokusit propojit systém hodnocení a na základě jeho výsledků začít jejich zaměstnance odměňovat.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

V dnešní době zaměřené na výkony se moderní společnosti neobejdou bez správné motivace svých zaměstnanců. Hodnocení a odměňování zaměstnanců tedy nabízí způsob, jakým své zaměstnance motivovat a zároveň sledovat jejich pracovní výkony a podle toho upravovat metody jejich odměňování. V následujících dvou podkapitolách bude teoreticky rozebráno nejprve hodnocení a následně odměňování zaměstnanců.

1.1 Hodnocení práce

Podle Armstronga (2007, s. 541) má hodnocení práce významný vliv na odměňování. Můžeme se také setkat s pojmem hodnocení pracovního výkonu, jak uvádí Koubek (2000, s. 280). „*Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových/platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/ platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami.*“ (Armstrong, 2007, s. 541). Autorky Footová a Hooková (2002, s. 232) tuto definici ještě rozšiřují o potenciál a budoucí potřeby zaměstnance a tvrdí, že je možné na základě hodnocení zpětně sledovat výkony a díky tomu do budoucna nastavovat reálné cíle.

Armstrong (2007, s. 541) uvádí cíle hodnocení:

- určit poměrnou hodnotu práce, která by se měla opírat o spravedlivé, jednotné a důsledné posouzení,
- podávat informace, na základě kterých budou vytvořeny mzdové a platové struktury potažmo stupně,
- vytvořit jednotný přístup při zařazování prací do předem vytvořených stupňů,
- dovolit srovnání mezi tržními sazbami práce a se složitostí nebo množstvím práce,
- kritéria pro zařazování jednotlivých prací by měla být jednoduchá a všem zřejmá,
- zaručit, aby bylo dodrženo, že za stejnou práci o stejné hodnotě dostane stejnou peněžní odměnu.

Footová a Hooková (2002, s. 233) uvádějí jako hlavní důvody pro zavedení systému hodnocení zpětnou vazbu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, stupňovat motivaci, řešit pracovní problémy a s tím pokládat zaměstnancům reálné pracovní cíle a v neposlední řadě propojit navyšování platů/mezd a poskytování adekvátních odměn.

Dále Footová a Hooková (2002, s. 233) uvádějí 3 základní kategorie systému hodnocení, které zaměstnavatelé rozlišují.

První kategorií, které Footová a Hooková (2002, s. 233-234) zmiňují je výkon. Na základě dosavadní práce manažeři hodnotí minulé výkony zaměstnanců. Dále doplňují, že jsou hodnoceny především zaměstnancovy silné stránky, úsilí a také oblasti, kde by bylo zapotřebí se zlepšit. Tedy na základě minulých výkonů zefektivnit výkony budoucí pomocí rozvoje činností, kde jsou ještě rezervy. Uvádějí, že tento systém zpětné vazby využívá spousta manažerů. Pokud by tato neformální zpětná vazba byla nepřetržitá a efektivní, odpadla by povinnost vytvářet formální systém hodnocení. Dále doplňují, že by časem mohlo dojít k nepravdělnosti a subjektivnímu hodnocení. Proto je zavedení formálního systému hodnocení nezbytné.

Druhou kategorií, kterou Footová a Hooková (2002, s. 234) uvádějí, je potenciál rozvojové potřeby. V této kategorii si podle nich zaměstnavatel přeje vybrat zaměstnance, který vykazuje určitý potenciál. A to z důvodu převzetí nové, mnohdy zodpovědnější a náročnější pracovní pozice uvnitř společnosti. To jde ruku v ruce s plánováním lidských zdrojů a rozvojem kariéry. Zmiňují, že se vytváří určitá předpověď, co daný zaměstnanec dokáže vykonat v budoucnosti. Od toho se odvíjí další rozvoj schopností zaměstnanců s maximalizací užítku pro společnost.

Poslední kategorií podle Footové a Hookové (2002, s. 234) je odměna. Zaměstnavatelé odměňují zaměstnance za jejich minulé výkony a doufají, že je tímto způsobem budou stimulovat i k lepším budoucím výkonům. Velkou chybou pak podle nich bývá, že společnosti se snaží pomocí jednoho systému hodnocení nalézt odpovědi na všechny tři předešlé kategorie najednou, což je v praxi nemožné.

1.1.1 Proces hodnocení pracovníků

Podle Koubka (2007, s. 215) lze proces hodnocení pracovníků rozvrhnout do devíti fází a ty je možno rozdělit do tří časových období:

- Přípravné období:

První fáze – podle Koubka (2007, s. 215), do této fáze spadá rozpoznání a stanovení předmětu hodnocení. V tomto období by měl být vytvořen formulář k hodnocení zaměstnanců, měly by být stanoveny zásady a pravidla hodnocení a v neposlední řadě postupy hodnocení.

Druhá fáze – by měla být analýza pracovních míst. Na základě této analýzy je vytvořen všeobecný obraz o typech výkonu a jejich možného zlepšení.

Třetí fáze – do této fáze zařazuje výběr období, kdy budou informace zjišťovány, volbu metod, vytvoření stupnic hodnocení a formulování kritérií.

Čtvrtá fáze – ve čtvrté fázi by nemělo chybět informování zaměstnanců o chystaném hodnocení, jeho účel a také jaký výkon je od nich očekáván. Důležitým bodem je zde vysvětlit zaměstnancům veškeré náležitosti a odpovědět na jejich otázky.

- Období získávání informací a podkladů:

Pátá fáze – v tomto bodě je důležité odpovědět si na otázku, kdo je oprávněn informace o zaměstnancích zjišťovat, tedy provádět samotné hodnocení. Informace mohou být zjišťovány více způsoby. I pozorování pracovníků při práci je velmi důležité.

Šestá fáze – v této fázi doporučuje vytvoření dokumentace o pracovním výkonu. Výhodou je možné zpětné dohledání. Písemná forma zamezí pozdějším sporům a je hlavní formou zpětné vazby. Čím snazší bude forma dokumentace, tím snáze se v ní po čase bude dát orientovat.

- Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu:

Sedmá fáze – podle Koubka (2007, s. 215-216) musí vyhodnocování probíhat podle předem stanovených postupů. Poměřují se základní normy výkonů se skutečnými výkony zaměstnanců. Dále chování zaměstnanců s požadovaným chováním. Zde nejčastěji dochází ke špatné interpretaci a k subjektivnímu přístupu. Doporučuje, aby výstupy měly písemnou formu.

Osmá fáze – v další fázi dochází k rozhovoru s hodnoceným zaměstnancem. Rozebírá se výsledek hodnocení, hledají se řešení ke zlepšení výkonu. Tato fáze je klíčová pro zlepšování pracovního výkonu, odvíjí se od ní motivační efekt zaměstnance.

Devátá fáze – do poslední fáze zařadil následné pozorování výkonu, pomoc zaměstnancům při rozvoji a zkoumání účinnosti hodnocení.

1.1.2 Problém hodnotitelů a kompetencí v hodnocení zaměstnanců

Podle Koubka (2000, s. 299) je základní snahou při hodnocení pracovníků být všestranný a objektivní. Uvádí, že potřeba všestrannosti vychází z potřeby hodnotit nejen samotný pracovní výkon, ale je zapotřebí hodnotit i chování na pracovišti, dovednosti, schopnosti a vlastnosti. Dále uvádí, že objektivní hodnocení je zajištěno více hodnotiteli, kteří s ním při práci spolupracují.

Přímý nadřízený – podle Koubka (2007, s. 216) je přímý nadřízený nejdůležitější osobou v hodnotícím systému. Nadřízený zná pracovní úkoly hodnoceného a jeho zázemí. Přímý nadřízený provádí závěrečné vyhodnocení a vyvozuje závěry. Snaží se navrhnout

opatření pro zlepšení pracovníka, sleduje ho a podává zpětnou vazbu. Ve finále vede hodnotící rozhovor. Nevýhodou může být určitá míra subjektivity při hodnocení.

Nadřízený přímého nadřízeného – podle Footové a Hookové (2002, s. 238) dohlíží nadřízený přímého nadřízeného na správnost a spravedlivost hodnocení. Věří, že je zde větší objektivita, jelikož tento nadřízený není ohrožen úspěchem hodnoceného. Koubek (2007, s. 216) doplňuje, že výhodou je i větší autorita než u přímého nadřízeného. Nevýhodou bývá větší odstup od pracovišť. Také uvádí, že hodnocení této osoby je důležité, pokud by se mělo jednat o povýšení nebo o odměny.

Personalista – podle Koubka (2007, s. 216) je toto hodnocení méně časté. Personalista hodnotí zaměstnance v případech, kdy není přímý nadřízený. Bývá to nejčastěji v maticové organizační struktuře. Podle Footové a Hookové (2002, s. 238) je hlavní výhodou spravedlnost a důslednost. Naproti tomu nevýhodou bývá odstup od hodnocených zaměstnanců.

Spolupracovníci – hodnocení, která provádí spolupracovník, nebo celá skupina spolupracovníků bývají spolehlivá, jak uvádí Koubek (2007, s. 217). Nejčastěji se vytváří průměr z tohoto hodnocení. Nevýhodou je malá ochota angažovat se při tomto hodnocení. Footová a Hooková (2002, s. 238) doplňují jako nevýhodu možnou žárlivost či rivalitu mezi spolupracovníky.

Podřízený – dle Koubka (2007, s. 217) je tento způsob hodnocení vzácný, i když se v posledních letech rozšiřuje. Uvádí, že se tento typ hodnocení dá použít jen tam, kde podřízení znají odbornou stránku pracovního výkonu svého nadřízeného. Výhodou zde je zpětná vazba od spodu nahoru. Nadřízený má představu, jak ho vidí podřízení a podle toho může reagovat. Jako velkou nevýhodu uvádí možnost zkreslení hodnocení. Pokud je hodnocení anonymní, vzniká tendence vyřizování si účtů. Pokud není hodnocení anonymní, může zde vzniknout snaha zalíbit se.

Sebehodnocení – toto hodnocení se začíná používat čím dál častěji a vzrůstá i jeho význam (Koubek, 2000, s. 302). Zaměstnanec je sám zapojován do procesu hodnocení, tím je pomalu připravován na hodnotící rozhovor. Nejčastěji hodnocení probíhá pomocí formuláře potažmo je sepsána zpráva o výsledcích. Důležitým aspektem je informovat zaměstnance o důležitosti hodnocení. Může jim napomoci v rozvoji i ve zlepšení pracovních podmínek. Dále doporučuje, aby sebehodnocení zaměstnanců proběhlo jako pilotní projekt před zavedením pravidelného formálního hodnocení. Výhody vidí v odstranění interpersonálních vlivů na pracovištích. Největší výhodou spatřuje v podílení se na hodnocení. Hodnocený vidí, že je jeho názor brán vážně. Nevýhodou pak je neobjektivnost. Zaměstnanci se buď přeceňují, nebo naopak podceňují.

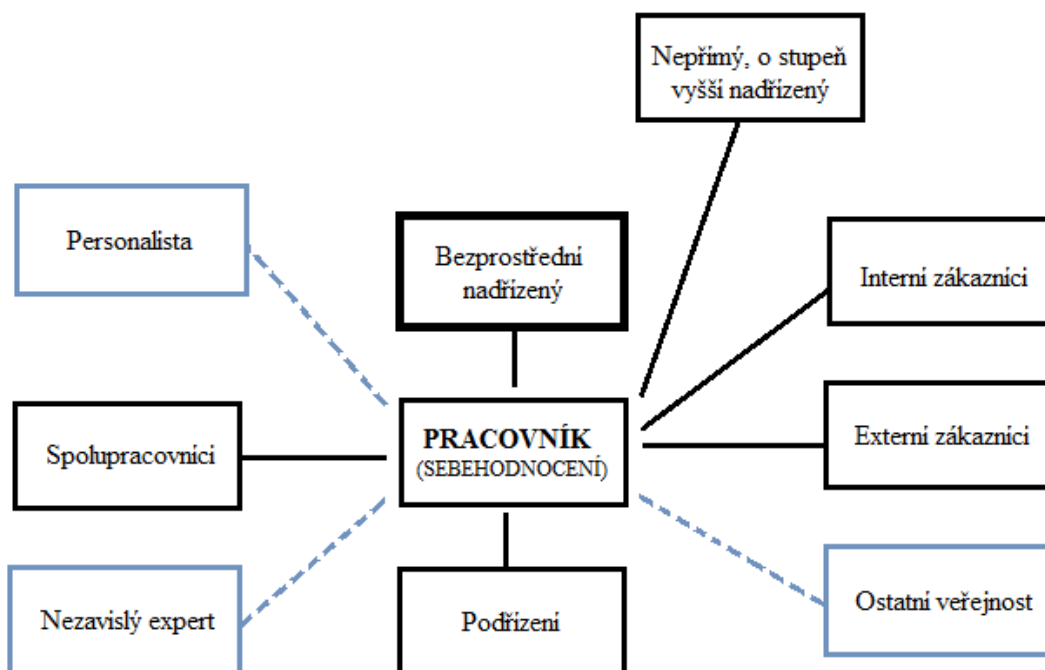
Všechny výše zmíněné osoby lze podle Footové a Hookové (2002, s. 239) zahrnout do takzvaného 360 stupňů hodnocení. Uvádějí, že jde o shromažďování informací. Díky tomu je možné vytvořit kompletní představu o výkonech hodnocených zaměstnanců. Nevýhodou je časová náročnost a finanční nákladnost.

Zákazníci – Koubek (2000, s. 301) rozděluje zákazníky na interní a externí. Výhodou zde je pohled zvenčí, jak je zaměstnanec vnímán. Nevýhodami jsou podle autora kritika zaměstnance při nespokojenosti s výrobkem nebo službou, které hodnocený zaměstnanec nemohl nijak zabránit, mnohem častější výskyt negativního hodnocení než pozitivního. Lidé spíše hodnotí to, s čím nejsou spokojeni než to, s čím jsou spokojeni.

Nezávislý externí expert – podle Koubka (2000, s. 302) je toto hodnocení vázáno jen k některým aspektům pracovního výkonu. Nejčastěji bývá toto hodnocení prováděno psychologem.

Ostatní veřejnost – podle Koubka (2000, s. 302) je tento způsob hodnocení používán zřídka. Nevýhodou je podle autora subjektivní hodnocení.

Pokud k 360 stupňů hodnocení přidáme zákazníky, expertní hodnocení a ostatní veřejnost dostaneme se k hodnocení, které Footová a Hooková (2002, s. 239) nazývají 540 stupňů hodnocení. Závislost hodnotitelů zobrazuje obrázek 1.



Obrázek 1 Hodnotitelé v třistašedesátistupňovém hodnocení (Koubek, 2000, s. 300)

1.1.3 Metody hodnocení pracovníků

Jak uvádí Koubek (2007, s. 219), existuje velké množství metod hodnocení pracovníků a tyto metody mohou mít i různé varianty. Proto zde budou uvedeny metody v praxi nejvíce využívané.

- **Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků)**

Tento způsob hodnocení je podle Koubka (2007, s. 219) používán především pro hodnocení manažerů a specialistů. Postup je následující. Nejprve je potřeba stanovit si cíle, které budou jasné, srozumitelné a časově specifikované. Dále je nutné určit si plán postupu, jak má být stanovených cílů dosaženo. Umožnit realizaci plánu, tedy vytvoření takových podmínek, které nebudou pracovníkovi v dosažení cíle překážkou. Během realizace by mělo průběžně docházet k měření a porovnávání skutečnosti s plánem naplňování cílů. Průběžně celý systém zdokonalovat a na závěr stanovit nové cíle, když ty stávající cíle byly naplněny.

Koubek (2007, s. 219) ještě dodává, že pro úspěšnost této metody musí být cíle, které jsou stanovovány, především dosažitelné. Pro možnost průběžného sledování by měly být cíle, měřitelné, kvantifikovatelné, měly by vyvolat zájem. Pro snadné pochopení cíle, je také potřeba, aby byly písemné, stručné a srozumitelné. Výhody, Koubek (2000, s. 289), spatřuje v zapojení samotných pracovníků do tvorby cílů. Tuto metodu také využívají podniky pro hodnocení dělníků, je tedy univerzální. Oproti tomu nevýhody vidí v složitosti vytvoření správných cílů pro manažery a specialisty. Tím se tato metoda stává časově náročnou.

- **Hodnocení na základě plnění norem**

Koubek (2007, s. 220) uvádí, že tato metoda se využívá především pro hodnocení výrobních dělníků. Postupuje se tak, že jsou stanoveny normy, s těmito normami jsou obeznámeni pracovníci a následně porovnávány pracovní výkony s normami. Výhodu spatřuje ve vyhodnocování podle objektivních měřítek. Tato výhoda bude platná, jen pokud se budou pracovníci podílet na stanovování těchto norem. Nevýhodou je, že nemůžou být porovnávány pracovní výkony na různých pracovních pozicích.

- **Volný popis**

Koubek (2007, s. 221) uvádí tuto metodu jako univerzální možnost hodnocení. Nejvíce se však hodí pro hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Dodává, že hodnotitel písemně popisuje pracovní výkon hodnoceného, a to podle daného seznamu. Metoda může být využita i při sebehodnocení. Nevýhodou je subjektivní popis hodnotitelů, kteří mají různé vyjadřovací schopnosti. Nelze pak porovnávat hodnocení od různých hodnotitelů. Dále uvádí, že hodnotitel bývá ovlivněn osobními vztahy s hodnoceným, a proto může být hodnocení zkresleno.

- **Hodnocení na základě kritických případů**

Podle Koubka (2007, s. 221) tato metoda vyžaduje neustálé pořizování písemných záznamů o hodnoceném pracovníkovi. A to jak v době, kdy se mu daří, tak v době, kdy se mu nedaří. Tyto záznamy pak za určité období tvoří základnu pro hodnocení pracovníka. Výhodou je univerzálnost. Nevýhodou pak nudnost při neustálém pořizování záznamů o jednotlivých pracovnících. Pracovníky znepokojuje, když si o nich jejich nadřízený dělá poznámky.

- **Hodnocení podle stupnice**

Tato metoda, podle Koubka (2007, s. 221-222), hodnotí jednotlivá pracovní hlediska zvlášť. Jsou to například množství práce, kvalita práce, samostatnost a znalost práce. Rozlišuje tři typy hodnotící stupnice. Jako první uvádí číselnou stupnici. Tento způsob je odstupňován pomocí bodů. Každé pracovní kritérium může mít různé bodové rozpětí nebo různou váhu kritérií. Výsledkem pak bývá prostý součet bodů, nebo aritmetický průměr bodů za všechna kritéria. Jako další uvádí grafickou metodu hodnocení. Každé hledisko má svoji úsečku, na které je vlevo nízké hodnocení, vpravo vysoké hodnocení. Souhrnným hodnocením pak je křivka, která spojuje body úseček. Lze tak snadno vyzorovat silné a slabé stránky jednotlivých pracovníků. Poslední způsob hodnocení podle stupnice je hodnocení slovní. Zde se hodnotí pomocí vhodných slov. Příklady vhodných slov, vynikající, nadprůměrný, průměrný, podprůměrný a špatný.

Metodu hodnocení podle stupnice považuje za nejvhodnější způsob hodnocení, pokud je stupnice řádně připravena pro potřeby podniku a není jen převzata její univerzální podoba.

- **Checklist**

Koubek (2007, s. 223) přirovnává checklist k dotazníku. Obsahuje předem naformulované typy otázek, které se týkají jeho pracovní pozice. Nejčastějším typem odpovědi je ano, ne. Vyplněný checklist zpracovávají specialisté personálního útvaru. Podle potřeby může být určitým otázkám přidělena různá váha. Příklad takového checklistu uvádí tabulka 1.

Tabulka 1 Příklady otázek checklistu

Otázka	Zakroužkujte	
Snaží se neustále vylepšovat své pracovní postupy?	Ano	Ne
Dodržuje pracovní dobu?	Ano	Ne
Umí hospodařit s časem?	Ano	Ne
Je ochoten pomáhat svým spolupracovníkům?	Ano	Ne
Umí odlišit důležité od nedůležitého?	Ano	Ne

Zdroj: Koubek (2000, s. 294)

Výhody této metody spatřuje především v její univerzálnosti. Není nutné přemýšlet nad úrovní výkonu. Stačí odpovědět pouze ano, či ne. Dále je snadné nalézt silné a slabé stránky pracovníka a lze ji použít jak pro sebehodnocení, tak pro hodnocení spolupracovníků. Nevýhody jsou pracnější příprava a časová náročnost, protože každá pracovní skupina potřebuje odlišný formulář.

- **Hodnotící anketa**

Hodnotící anketa je podle Koubka (2000, s. 295) jakýmsi hybridem mezi hodnotící stupnicí a checklistem. Hodnotitel dostane předem naformulované otázky, stejně jako v checklistu, ale zde už nestačí odpověď typu ano, nebo ne. Hodnotitel musí odpovědi klasifikovat, tedy v jaké míře byla daná formulace splněna. Uvádí příklad takového klasifikování. Odpovědi mohou vypadat takto, (1 = vždy, 2 = často, 3 = příležitostně, 4 = zřídka, 5 = nikdy). Tato metoda se hodí spíše na zjištění názorů na pracovní výkon. Výhodou této metody je opět její univerzálnost. Nevýhodou je pak stejně jako u checklistu časová náročnost na přípravu.

- **Metoda BARS, klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování**

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) má podle Koubka (2007, s. 223) za úkol hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Metoda se zaměřuje na přístup k práci, na pracovní chování. Výsledky práce tu nejsou nejdůležitější veličinou. Uvádí, že pokud je správné pracovní chování, zvyšuje se tím efektivita odvedené práce. Pro každý pracovní úkol se stanoví stupnice, jak byl daný úkol splněn. Hodnocení může tedy vypadat následovně, (7 – vynikající, 6 – velmi dobré, 5 – dobré, 4 – průměrné, 3 – podprůměrné, 2 – velmi špatné, 1 – nepřijatelné). Slovní doplnění číselných hodnot slouží jako vodítko pro hodnotitele. Po vyplnění příslušných stupňů pro všechny pracovní úkoly se vytvoří součet nebo průměr bodových hodnot.

Postup shrnuje do tří kroků. Jsou jimi identifikace a definování jednotlivých pracovních úkolů, popíše se možné pracovní chování a na závěr se vytváří stupnice podle typu pracovního chování. Hlavní výhodou této metody je podíl pracovníků při tvorbě a popisu stupnic. Nevýhodou je oproti tomu časová náročnost ve fázi příprav.

- **Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu**

Podle Koubka (2007, s. 224) se jedná o metody, které mezi sebou porovnávají dva nebo více pracovníků. Prvním takovýmto porovnáváním je podle Koubka (2000, s. 298) porovnávání střídavé. Tento typ funguje na principu výběru nejlepšího a nejhoršího pracovníka, kteří jsou zapsáni na první a poslední místo v seznamu. Takto se pokračuje dále, dokud nejsou ohodnoceni všichni pracovníci. Seznam je zaplňován od konců ke středu. Druhým typem je

podle Koubka (2000, s. 298) porovnávání párové. Tento způsob hodnocení je poněkud zdouhavý, protože porovnává všechny pracovníky. Je zvoleno určité kritérium a na základě něho jsou hodnoceni. Probíhá to tak, že pracovník uvedený na prvním místě, je porovnáván s pracovníkem uvedeným na druhém místě, lepší z nich je označen. Toto párové hodnocení proběhne mezi všemi pracovníky. Pracovník s nejvíce označeními, je považován za nejlepšího a naopak. Posledním, třetím porovnáváním je podle Koubka (2000, s. 298) povinné rozdělení. Uvádí, že hodnotitel se snaží rozdělit pracovníky podle úrovně pracovního výkonu. A to tak, že určité procento pracovníků, přidělí odpovídající úrovni jejich pracovního výkonu. Výsledkem by měla být křivka rozdělení četnosti pracovníků, která se co nejvíce podobá křivce normálního rozdělení pracovníků. Doplnuje, že problém může nastat u malých skupin pracovníků, kde by tato metoda postrádala smysl.

- **Assessment centre**

Koubek (2007, s. 224) říká, že assessment centre lze využít nejen pro výběr a vzdělávání pracovníků, ale i k jejich hodnocení. Výhody vidí v komplexnosti hodnocení. Nevýhodou pak je časová a finanční náročnost. Navíc se jedná o momentální hodnocení v umělých podmínkách, tudíž chování v assessment centru nemusí odpovídat chování v reálných podmínkách.

1.1.4 Hodnotící rozhovor

Podle Koubka (2007, s. 225) musejí být výsledky hodnocení pracovníkům sděleny a následně s nimi projednány. Doplnuje, že pracovníci mají právo se k výsledkům hodnocení vyjádřit. Cílem je nalézt řešení problémů, které byly objeveny při hodnocení a které mohou mít přímý vliv na odměňování, vzdělávání a plánování kariéry. Hodnotící rozhovor provádí nejčastěji přímý nadřízený a hodnocený pracovník. Výsledkem by mělo být řešení vzniklých problémů k oboustranné spokojenosti.

Footová a Hooková (2002, s. 247) upozorňují, že velice důležitá je přípravná část rozhovoru. Pracovníci by měli s dostatečným předstihem znát čas konání rozhovoru, aby se na něho mohli připravit. Dále uvádějí, že rozhovor by neměl být nikým rušen a pracovník by měl mít dobrý pocit, proto doporučují upravit místnost tak, aby hodnotitel a hodnocený byli rovnocenní.

Footová a Hooková (2002, s. 247) doporučují projít poslední hodnotící záznam, pokud osoba byla již v minulosti hodnocena. Na základě toho zkontrolovat dohodnuté cíle hodnoceného období. Dále by měl být zkontrolován popis pracovního místa, školení a další doplňující informace.

Jak již bylo zmíněno, Footová a Hooková (2002, s. 247) znovu připomínají, že hodnocení podává zpětnou vazbu pracovníkovi za jeho pracovní výkon. Dodávají, že dříve nebylo pracovníkům v některých organizacích umožněno nahlédnout do záznamů hodnocení. To je ovšem špatný přístup, protože tak organizace ztrácely možnost právě zmíněné zpětné vazby. Na druhou stranu uvádějí, že hodnotící formulář a záznam o rozhovoru obsahuje velmi citlivé osobní informace. Tudíž je důležité zachovat určitou úroveň soukromí a diskrétnosti před ostatními pracovníky.

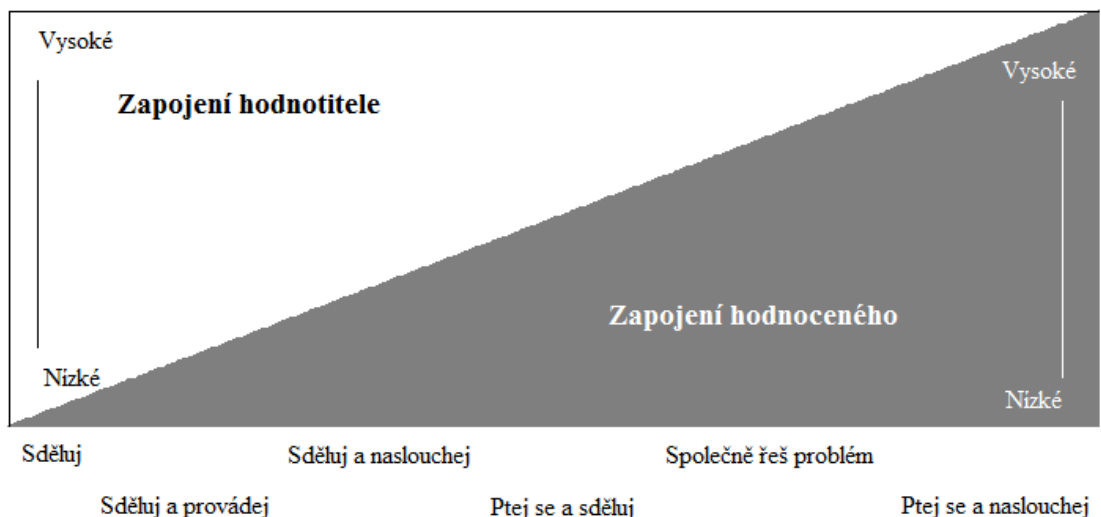
Hodnotící rozhovor se podle Footové a Hookové (2002, s. 248) příliš neliší od klasického rozhovoru. Velký pozor se musí dávat na kladené otázky. Rozhovor představuje onu zpětnou vazbu, takže by otázky měly být tazatelem pokládány obezřetně a neznamena to, že by měl mluvit pouze tazatel. Dále uvádějí, že rozhovor by měl začít představením, které by mělo být neformální, aby se hodnocený dokázal uvolnit. Vždy je lepší začít rozhovor silnějšími stránkami a postupovat k těm slabším. Doporučují používat otevřené otázky, které mají větší vyovídající hodnotu. Větší pozornost se věnuje slabším stránkám, které musí být řádně prodiskutovány. Při použití uzavřených otázek, na které se odpovídá ano či ne, může pak dojít k tomu, že by mluvil převážně tazatel. A to je nežádoucí. Další problém při kladení otázek vidí ve formulaci otázek. Často se stává, že tazatelé vědomě nebo i nevědomě dávají najevo, co by chtěli slyšet.

Footová a Hooková (2002, s. 248) varují, aby hodnotitel nepodleh vysokému hodnocení v jedné oblasti a pak na základě toho nepoužil vysoké hodnocení i v ostatních oblastech. To se nazývá „halo efekt“. Právým opakem je pak „horns efekt“, tedy ovlivnění slabým výkonem.

Rozhovor může dle Footové a Hookové (2002, s. 248) probíhat následujícími styly, které zachycuje obrázek 2.

- Sděluj – tento styl nedává velký prostor hodnocenému. Je nejčastěji využíván autokratickými manažery. Hodnoceným jsou sděleny silné a slabé stránky, ale hodnotitel nenaslouchá hodnoceným. Tento styl je časově nenáročný, proto je pro manažery výhodný. Naproti tomu u hodnocených vzniká pocit nezájmu ze strany hodnotitele.
- Sděluj a prodávej – v tomto stylu mluví převážně manažer. Jeho snahou je přesvědčit hodnoceného, že o něm má správný úsudek. I v tomto stylu může docházet k pocitu nezájmu ze strany hodnotitele.
- Sděluj a naslouchej – začíná manažer, který se vyjadřuje k výkonu hodnoceného. Je však připraven naslouchat připomínkám hodnoceného. Ten má tak možnost ovlivnit své hodnocení, kontrolu má však stále hodnotitel.

- Ptej se a sděľuj – hodnotitel při tomto stylu pokládá otázky a vytváří tak prostor pro zapojení hodnoceného. O budoucích cílech hodnoceného rozhodne hodnotitel, který pak hodnoceného informuje, co by měl uděľat.
- Společně řeš problémy – tento styl je nejvhodnější při hodnotícím rozhovoru. Hodnotitel a hodnocený jsou v tomto stylu partneři, kteří společně hodnotí minulé výkony a stanovují budoucí cíle. Rozhovor není řízen hodnotitelem, ten se snaží, aby hodnocený sám ohodnotil svůj pracovní výkon. Hodnocený pak má za úkol převzít zodpovědnost za svoji kariéru a rozvoj v organizaci.
- Ptej se a naslouchej – hodnotitel klade otázky a naslouchá hodnocenému. Většinu času hovoří hodnocený a má tak v rozhovoru značnou převahu. Tento styl je doporučován, pokud jde o sebehodnocení. Hodnocený se vyjádří k minulým pracovním výkonům i ke svým budoucím cílům. V tomto stylu má hodnocený příliš velkou kontrolu nad rozhovorem.



Obrázek 2 Zapojení hodnotitele a hodnoceného (Footová a Hooková, 2002, s. 249)

1.1.5 Důvody pro a proti hodnocení práce

Důvody pro zavedení hodnocení práce spatřuje Armstrong (2007, s. 551-552) v možnosti stanovení jasných kritérií, podle kterých může být následně práce hodnocena. Díky tomu bude zabezpečena spravedlivá mzdová potažmo platová politika, která má jasnou návaznost na hodnocení prací. Dále doplňuje, že to umožní mít logický rámeček pro rozhodování o mzdových a platových sazbách. Hodnocení je dle Armstronga (2007, s. 552) základnou pro stejné odměny za stejnou práci a díky tomu se v budoucnu může společnost vyhnout žalobám a stížnostem.

Důvody proti jsou dle Armstronga (2007, s. 252) zbytečná byrokracie, nepružná a časové i finančně náročná záležitost. Dále je prý možné, že se hodnocení naučí manipulovat se systémem hodnocení a dostanou tak možnost dosáhnout vyššího platového ohodnocení. Jak dále doplňuje, kritiky se zaměřují především na proces a způsob hodnocení než na hodnocení jako takové.

1.2 Odměňování pracovníků

Podle Koubka (2007, s. 283) má odměňování velký význam ve sféře personálního řízení. Odměňování podle něho neznamená jen platové, mzdové, či jiné peněžní ohodnocení jako vyrovnání za odvedenou práci. Koubek (2007, s. 283) dodává, že moderní pojetí zahrnuje do odměňování také povýšení, pochvaly, ale především zaměstnanecké výhody nepeněžního charakteru. Ty jsou nezávislé na pracovním výkonu. V posledních letech se dle Koubka (2007, s. 283) do odměňování pracovníků zahrnuje také jejich vzdělávání.

Jak Koubek (2000, s. 351) uvádí, moderní řízení lidských zdrojů považuje systém odměňování jako vyvážený soubor motivujících prvků. Tyto prvky mohou mít dvě formy. Buď peněžní formu, nebo formu nepeněžní. Dle Koubka (2000, s. 351) do peněžní formy řadíme mzdu/plat, prémie, osobní ohodnocení, mimořádné odměny a různé příplatky.

Jako nepeněžní formu odměňování Koubek (2000, 351) uvádí odměny, které zvyšují spokojenost pracovníků. Do této kategorie se řadí povýšení a pochvaly. Z toho může vyplynout zařazení do vybraných týmů, přidělení lepšího vybavení pracoviště, uznání od spolupracovníků a v neposlední řadě reprezentace organizace.

Koubek (2000, s. 351) tvrdí, že v literatuře se můžeme velmi často setkat s dělením na vnitřní a vnější odměny. Vnější jsou podle něho takové odměny, které kontroluje organizace. Vnitřní pak takové, které nejsou hmotné, ale činí pracovníka spokojeným. Jedná se o pocit užitečnosti a úspěchu. Podle Koubka (2000, s. 351) je toto vnímání čistě subjektivní a záleží pouze na jednotlivém vnímání pracovníků.

Dělení na vnitřní a vnější se netýká pouze odměn, ale týká se také prostředí. Armstrong (2009, s. 33) uvádí, že odměňování bývá ovlivněno vnitřním a vnějším prostředím. Do vnitřního se podle Armstronga (2009, s. 33) řadí:

- **Podniková kultura** – ta může mít podle Armstronga (2009, s. 33) výrazný vliv na praktickou stránku odměňování. Protože kulturu uvnitř organizace tvoří určité hodnoty, postoje a normy. To vše ovlivňuje jednání pracovníků a způsob jejich práce. Pozitivní kultura, jak zmiňuje Armstrong (2009, s. 33), může být pro organizaci prospěšná,

protože přináší prostor pro zlepšování pracovních výkonů. Naproti tomu špatná kultura vytváří bariéry, tedy odpor ke změně.

- **Podnikání organizace** – zde se jedná, dle Armstronga (2009, s. 35), především o druh podnikání. To bude mít vliv na její základní hodnoty a také na typ lidí, které bude organizace zaměstnávat. Ve veřejném sektoru, jak uvádí Armstrong (2009, s. 35), je tendence zvyšování platu v závislosti na době zaměstnání, místo závislosti na výkonu.
- **Technika a technologie** – Armstrong (2009, s. 35) tvrdí, že technologie má značný vliv na odměňování. Při zavedení nové technologie se totiž mění systém a procesy, z toho důvodu jsou zapotřebí nové dovednosti. To vede ke změnám metod práce, a tak je ovlivňováno odměňování.
- **Lidé** – dle Armstronga (2009, s. 36) si stále více organizací uvědomuje, že lidé tvoří zvláštnost, odlišnost a specifikum organizace. Pracovníci se tak stávají ceněnou konkurenční výhodou, a proto se organizace snaží získat, vzdělávat, rozvíjet a motivovat své pracovníky.
- **Podniková strategie** – Armstrong (2009, s. 36) uvádí, že strategie odměňování je součástí podnikové strategie a má značný vliv na její plnění.
- **Hledisko pracovníků** – zapojování pracovníků má dle Armstronga (2009, s. 37) rozhodující význam pro vytváření politiky odměňování. Poznámky a připomínky pracovníků by se měly zaznamenávat a vyhodnocovat. Pracovníci by měli mít možnost zapojit se do tvorby nových procesů, jako jsou hodnocení práce, nebo do peněžního odměňování.

Podle Armstrong (2009, s. 37) ovlivňuje politiku odměňování vnější prostředí. Do tohoto prostředí se řadí:

- **Globalizace** – v dnešní době je podle Armstronga (2009, s. 37) potřeba vysílat lidi, nápady, produkty i informace do celého světa, aby byla zajištěna konkurenceschopnost organizace.
- **Trendy v zaměstnávání lidí** – tento bod se dle Armstronga (2009, s. 37) týká především poptávky po dovednostech a speciální přípravě na povolání. Nízké míry nezaměstnanosti společně s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků ovlivňuje strategii odměňování.
- **Trendy v populačním vývoji** – strategie odměňování bude v budoucnu ovlivněna dle Armstronga (2009, s. 37) demografickými změnami. Porodnost se v západním světě snižuje, naopak lidský život se prodlužuje.

- **Tržní mzdové sazby** – dle Armstronga (2009, s. 39) má vnější prostředí značný vliv na mzdové sazby, revize a úpravy mezd a platů. Organizace musí reagovat na úrovně sazeb v jejich okolí, pokud chtějí, aby jejich peněžní odměny byly konkurenceschopné. Mzdové sazby mohou být regulovány dohodami organizací a odborů.
- **Scéna kolektivních pracovních vztahů** – Armstrong (2009, s. 39) uvádí, že odbory ovlivňují odměňování prostřednictvím celostátního vyjednávání o peněžních odměnách. Odbory na úrovni organizací chtějí být zapojeny do tvorby nových odměňovacích systémů, potažmo do úpravy starých systémů. V neposlední řadě poskytují poradenské služby.

1.2.1 Celková odměna

Jak uvádí Armstrong (2007, s. 520) celková odměna zahrnuje všechny formy odměňování od přímých a nepřímých až po vnitřní a vnější. Dodává, že všechny formy odměn jsou ve vzájemné souvislosti a jsou brány jako celek. Podle Armstronga (2007, s. 520) pod sebou celková odměna sjednocuje dvě hlavní kategorie odměňování, a to transakční odměny a relační (vztahové) odměny. Jejich interakci zobrazuje tabulka 2. Armstrong (2009, s. 42) doplňuje, že celková odměna nespolehá jen na část fungujícího aparátu, ale snaží se komplexně nastavit celý systém tak, aby odměňování bylo spravedlivé a přiměřené. Díky tomu by pracovníci měli nalézt uspokojení prostřednictvím práce. Z toho vyplývá, že celková odměna má značný vliv na motivaci, angažovanost a na oddanost práci.

Celková odměna, by podle Armstronga (2007, s. 521), měla být souborem postupů, díky kterým by průběh odměňování byl vzájemně provázaný, doplňoval by se a vzájemně podporoval. Strategie celkové odměny by měla být vertikálně integrována se strategií podniku a horizontálně integrována s personální strategií.

Význam celkové odměny má pro Armstronga (2009, s. 43) větší význam než jen pouhé vyplácení peněz. Výhody spatřuje ve větším vlivu, díky kterému dlouhodobě působí na motivaci a oddanost pracovníků. Dále ve zlepšení zaměstnaneckých vztahů, na které má celková odměna značný vliv a vede tak pracovníky k pozitivnímu směru. Armstrong (2009, s. 43) bere jako výhodu také flexibilitu v uspokojování individuálních potřeb, ta může pracovníky připoutat k organizaci, protože odměny mohou odpovídat přesně jejich individuálním potřebám. A jako poslední výhodu zmiňuje úspěch ve válce o talenty, která se týká především relačních odměn. Tento způsob odměny se může na trhu práce stát značnou konkurenční výhodou. Napodobit transakční odměnu není zas až tak složité, ale vytvořit systém relační odměny může být pro konkurenční organizace velice složité.

Tabulka 2 Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměna	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Zdroj: Armstrong (2009, s. 42)

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce (Česko, 2006) jasně vymezuje pojem plat a mzda. Plat je dle zákona peněžité plnění, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci. Zaměstnavatelem je v tomto případě, stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba nebo regionální rada regionu, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky. Oproti tomu mzda je dle zákona definována jako peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzdy), poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně stanoveno jinak. Dále zákon definuje, že mzda a plat je poskytována na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonosti a dosahovaných pracovních výsledků.

1.2.2 Mzdové formy

Dle Koubka (2000, s. 380), je úkolem mzdových forem ocenit pracovníka v celkovém pojetí. Mělo by se přihlížet ke všem okolnostem majícím vliv na výkon pracovníka jako například podmínky, prostředí a chování. Mzdové formy můžeme dělit na základní a dodatkové.

Mezi základní mzdové formy, dle Koubka (2000, s. 381), patří časová mzda a plat, úkolová mzda, podílová mzda, mzda za očekávané výsledky práce a mzda za znalosti a dovednosti.

Časová mzda a plat – podle Koubka (2000, s. 381-382) má tato forma podobu hodinové či měsíční částky, která je pracovníkům vyplácena za odvedenou práci. U manuálních pracovníků se jedná spíše o hodinovou sazbu, u kancelářských pracovníků o měsíční sazbu. Tato časová mzda nebo plat je nejpoužívanější formou při odměňování pracovníků. Z toho důvodu stojí často ve středu pozornosti. Na základě spravedlnosti a srovnatelnosti systému odměňování se vytváří zaměstnavatelská pověst organizace. Koubek (2000, s. 382) dodává, že

cílem časových mezd a platů je vytvořit spravedlivý systém pro odměňování pracovníků, které bude závislé na jejich výkonu a na jejich pracovních místech. Tomu napomáhají tarify, které rozřazují hodnoty práce v organizaci. Pracovní výkon pak pracovníka zařadí do mzdového/platového rozpětí. Výhody Koubek (2000, s. 382) spatřuje především v nenáročnosti této formy, dále v jednoduchosti určování nákladů práce a jako poslední dodává, že je srozumitelná a představuje pro pracovníky jistý výdělek. Nevýhodu pro Koubka (2000, s. 383) představuje nedostatečný tlak na zlepšení výkonu pracovníka.

Úkolová mzda – podle Koubka (2000, s. 383) je tato forma vhodná pro odměňování manuálních pracovníků. Pracovník je odměňován za odvedený výkon, který se vztahuje k jednotce práce. Mzda se počítá jako součin jednotek práce a odměny za jednotku práce (sazby). V praxi dle Koubka (2000, s. 383) bývá často úkolová mzda odvozena od mzdy časové tak, aby byla zajištěna spravedlivá odměna pracovníka. Mezi výhody Koubek (2000, s. 384) řadí pobídkový efekt, který motivuje pracovníky, ti jasně vidí vazbu mezi výkony a odměnou. Snížení nákladů práce a růst produktivity. Odpadá povinnost dohledu nad pracovníky. Nevýhodami jsou pak podle něho vyšší náklady, z důvodu tvorby norem práce pro jednotlivá pracovní místa a následné sledování výsledků práce. Pracovníci se mohou dostat do konfliktu s organizací, množství versus kvalita. Dále mohou pracovníci bránit zavedení nové technologie, která by je mohla ohrozit. Koubek (2000, s. 384) dodává, že se může objevit menší ochota pomáhat jiným.

Proto je podle Koubka (2000, s. 384) úkolová mzda vhodná především pro manuální práci. Rychlost práce si určuje sám pracovník, ne stroj. A především tam, kde nedochází ke změnám postupů.

Podílová (provizní) mzda – dle Koubka (2000, s. 385) se tato forma odměňování používá především u obchodních činností, kde má pracovník možnost ovlivnit množství prodeje. Rozlišují se tři podoby podílové mzdy. Odměna pracovníka, která je čistě závislá na množství prodeje. U druhé má pracovník základní plat, který mu je navýšen o provizi za prodané množství. U poslední se používá tzv. záloha, která je odečtena od jeho provize. Tento způsob se využívá u sezonních výkyvů. Výhody vidí Koubek (2000, s. 385) v přímém vztahu odměny a výkonu. Nevýhody oproti tomu v neetickém způsobu prodeje, aby maximalizoval svoji provizi. To může mít za následek ohrožení dobrého jména organizace. Nevýhodou může být také pracovníkova nemožnost ovlivnit určité faktory, kterými jsou počasí, preference, konkurence.

Mzda za očekávaný výsledek práce – dle Koubka (2000, s. 385) je tento typ odměn méně známý. Spočívá v tom, že se organizace s pracovníkem dohodne na souboru prací, které

pro ni vykoná v určitém období s dohodnutými parametry. Organizace očekává splnění úkolů a naproti tomu vyplácí pevnou částku. Výhody Koubek (2000, s. 386) spatřuje v jasném vztahu odměny k výkonu a v zapojení pracovníka při stanovování jeho úkolů. Nevýhody pak v pravidelném sledování a stanovení časů práce.

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti – Koubek (2000, s. 387) uvádí, že se jedná o formu, kde je odměna vázána na jeho schopnost vykonávat úkoly různých pracovních míst. Je vytvořena matice dovedností, do které jsou zanášeny jednotlivé schopnosti pracovníků. Stanoví se základní požadavek na pracovní pozici, od které je odvozena výchozí mzda. Každá další dovednost tuto mzdu navyšuje. Každá znalost, dovednost je odměňována zvlášť. Výhodami jsou dle Koubka (2000, s. 388) flexibilita pracovníků, zastupitelnost pracovníků, snížení nákladů práce. Nevýhodami bývají zvýšené náklady na rozvoj pracovníků, možnost nevyužití znalostí, a především skutečné dovednosti a schopnosti. Pracovník může mít certifikát, ale ve skutečnosti znalosti ani dovednosti nemá.

Dodatkové mzdové formy dle Koubka (2000, s. 389) odměňují pracovníkův výkon, nebo zásluhy. Může se jednat o odměňování kolektivní nebo individuální, jednorázové nebo periodické, pro vedoucí pracovníky nebo pro dělníky.

Odměna za úsporu času – dle Koubka (2007, s. 315) je toto jednou z bonifikací, která spadá pod dodatkovou formu mzdy. Je vhodná pro dělníky a spočívá v tom, že odměna je vyplácena, pokud dělník práci vykoná za kratší dobu, než stanovuje norma.

Prémie – tato forma je dle Koubka (2007, s. 315) jednou z nejrozšířenějších forem dodatkového odměňování. Bývá často poskytována k časové i úkolové mzdě. Tato forma odměňování se dělí do dvou základních druhů. Jako první uvádí Koubek (2007, s. 315) periodicky se opakující prémie za uplynulé období s jasnou vazbou na pracovní výkon. Jako druhou zmiňuje jednorázovou prémie nebo také mimořádnou odměnu za mimořádný výkon, může nabývat i nepeněžní podoby (výlet, kulturní akce, dovolená).

Osobní ohodnocení (osobní příplatek) – Koubek (2007, s. 316) uvádí, že tato forma hodnocení se vypočítá jako procentní podíl ze základní mzdy. Tento způsob se využívá u náročnějších prací a také u dlouhodobě dosahovaných výsledků.

Odměňování zlepšovacích návrhů – podle Koubka (2007, s. 316) vychází velikost odměny z přírůstku zisku nebo z ušetřených nákladů, které návrh přinese. Nejčastěji se jedná o jednorázové odměny, nebo odměny vyplácené periodicky po určitou dobu.

Podíl na výsledcích hospodaření organizace – Koubek (2007, s. 316) rozděluje tuto formu na tři základní varianty. První a nejvíce používanou je podíl na ziscích, které si pracovníci mezi sebou rozdělí. Jedná se o procentní podíl na zisku. Druhou formou je podíl na

výnosech. Jako poslední uvádí podíl na výkonu, do kterého spadá objem výroby, úspora nákladů.

Zaměstnanecké akcie – Koubek (2007, s. 317) zmiňuje, že tato forma má mnoho různých podob. Může se jednat o akcie pouze pro manažery, akcie pro všechny pracovníky. Organizace nabízí pracovníkům své akcie za určitou cenu po určitou dobu v závislosti na délce zaměstnání v organizaci a na velikosti mzdy. Tato forma odměny přináší výhody jak organizaci, tak samotným pracovníkům, kteří se tak mohou podílet na úspěších organizace. Pro organizaci je výhodou především zvýšený zájem na výkonu organizace.

Příplatky – Koubek (2007, s. 317) rozlišuje dvě základní formy příplatků. První jsou povinné, ty jsou zakotveny v právních normách. Druhé, nepovinné pak představují dohodu mezi organizací a odbory. Mezi povinné se řadí práce přesčas, práce v sobotu a neděli, práce o svátcích, práce v noci, práce ve škodlivém prostředí. Mezi nepovinné se řadí příplatky na dopravu, příplatky na oděv a příplatky na ubytování.

Ostatní výplaty – podle Koubka (2007, s. 317-318) se jedná především o dodatečné zvýhodnění pracovníka organizace. Spadají sem 13. platy, příspěvky na dovolenou, příspěvky k výročí. Dále dodává, že do této kategorie spadá také náborový příspěvek, odstupné a lokální příplatky, kde se může jednat o zhoršené životní prostředí nebo o místa zvýšených životních nákladů. Mnoho z těchto forem odměňování se nachází na hraně mezi odměnami za práci a zaměstnaneckými výhodami.

1.2.3 Zaměstnanecké výhody

Dle Armstronga (2009, s. 382) jsou zaměstnanecké výhody určené pro pracovníky organizace a slouží ke zvyšování jejich blahobytu. Rozšiřují rámec odměn a jsou poskytovány k peněžní odměně. Koubek (2007, s. 319) dodává, že tyto výhody jsou poskytovány organizací čistě za to, že pro ni pracovník pracuje. Nejsou tak vázány na pracovní výkon. Dále uvádí, že odbory tuto formu odměn zahrnují do kolektivních smluv. Koubek (2007, s. 320-321) tvrdí, že pokud organizace chce pomocí zaměstnaneckých výhod své pracovníky motivovat, měla by se zajímat, jaké výhody pracovníci preferují. Díky rozdílnosti preferencí začaly organizace nabízet volný systém zaměstnaneckých výhod. Pracovník si sám vybere takové výhody, které jsou pro něho nejzajímavější. Výhody volného systému spatřuje Koubek (2007, s. 321) v získávání a stabilizaci pracovníků, volitelný systém je úspornější a na základě toho je možné rozšířit škálu zaměstnaneckých výhod. Nevýhody jsou potom podle něho administrativní náročnost a při špatném výběru ponесou delší dobu důsledky.

Typy zaměstnaneckých výhod Armstrong (2009, s. 383-384) rozlišuje do několika základních kategorií:

Penzijní systémy – jsou dle Armstronga (2002, s. 637) považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu. Armstrong (2009, s. 396) uvádí, že penzijní systémy nabízí požitky v případě odchodu do důchodu, požitky v případě úmrtí, požitky při odchodu od zaměstnavatele.

Osobní bezpečnost – do této kategorie Armstrong (2009, s. 383) řadí zdravotní péči a pojištění týkajících se zranění na pracovišti. Dále nemocenské dávky, kdy při pobytu v nemocnici je vyplácena plná část mzdy. Dodatečné odstupné je vypláceno při propuštění z nadbytečnosti a je vypláceno nad rámec zákona. Jako poslední uvádí poradenství týkající se kariéry.

Peněžní pomoc – v této kategorii podle Armstronga (2009, s. 383-384) nalezneme podnikové půjčky, které bývají do určité výše bezúročné. Dále půjčky na permanentky, ty bývají také bezúročné a slouží k nákupu předplatných jízdenek. Pomoc při splácení hypoték, které jsou poskytovány nejčastěji v organizacích poskytujících finanční služby. Příspěvek na přemístění, který je organizací vyplácen a slouží k zaplacení nákladů stěhování. Členský příspěvek v profesních organizacích je poslední, který spadá do peněžní pomoci a jedná se například o účetní, manažery.

Osobní potřeby – tato kategorie má dle Armstronga (2009, s. 384) za účel uspokojit osobní potřeby. Řadí se mezi ně volno z osobních důvodů, péče o děti v podnikových zařízeních (jesle, mateřské školy), poradenské služby při odchodu do důchodu, podnikové slevy a mateřské dovolené, kde jsou dávky vypláceny nad zákonné minimum.

Dovolená – se dle Armstronga (2009, s. 384) také řadí do kategorie zaměstnaneckých výhod. Velmi často nabízí organizace pět týdnů dovolené včetně státem uznané svátky, což je nad zákonným minimem.

Podnikové automobily – tato kategorie je pracovníky dle Armstronga (2009, s. 384) jednou z nejlépe vnímaných zaměstnaneckých výhod. Pracovníci jsou díky tomu ušetřeni nákupem vlastního automobilu, netýká se jich amortizace a neplatí ani údržbu automobilu.

Zahraniční cesty – Footová a Hooková (2002, s. 290) rozšiřují tento výčet o odměnu ve formě zahraniční cesty. Ta může mít podobu dovolené nebo může organizace pracovníkovi zaplatit potřebný vzdělávací kurz na exotickém místě.

Jiné zaměstnanecké výhody – mezi ně Armstrong (2009, s. 384) řadí bezplatné parkování, vánoční večírky, kávu, čaje nebo jiné nealkoholické nápoje na pracovišti zdarma.

1.2.4 Typy struktur stupňů a mzdových/platových struktur

Dle Armstronga (2009, s. 224) jsou tyto struktury rámcem pro politiku odměňování. Stanovuje umístění jednotlivých pracovních míst, definuje sazby, poskytuje základnu, sledovat a kontrolovat oblast odměňování. Koubek (2007, s. 306-307) uvádí, že rozpětí struktur musí dostatečně diferencovat odměnu pracovníka. Tedy s ohledem na výkon, zásluhy a schopnosti pracovníka. Dodává, že v praxi se častěji dává přednost tzv. senioritě (délce praxe, době zaměstnání v organizaci).

Mzdové/platové struktury podle Armstronga (2009, s. 225) vznikají tehdy, když jim jsou přiděleny mzdová/platová rozpětí, skupiny nebo stupnice. Každá struktura je tvořena počtem stupňů, který má jasně danou velikost nebo šíři. Což představuje prostor pro možné zvyšování mzdy/platu. Dále Armstrong (2009, s. 225-226) uvádí, že mzdová/platová struktura vymezuje různé úrovně peněžní odměny za práce s ohledem na jejich vnitřní hodnotu. Doplňuje, že může existovat jedna mzdová/platová struktura pro celou organizaci nebo můžou být diferencované struktury pro manuální a pro kancelářské pracovníky. To je ale čím dál tím méně obvyklé, protože moderním trendem je harmonizace podmínek mezi různými skupinami pracovníků.

Struktury stupňů podle Armstronga (2009, s. 224) tvoří posloupnost stupňů, pásem nebo úrovní. Jako hlavní uvádí struktury úzkých stupňů, širokých stupňů a širokopásmové struktury. K tomuto výčtu doplňuje Dvořáková a kol. (2012, s. 316-318) stupnici s pevným mzdovým tarifem a jednotnou integrovanou stupnici mzdových tarifů.

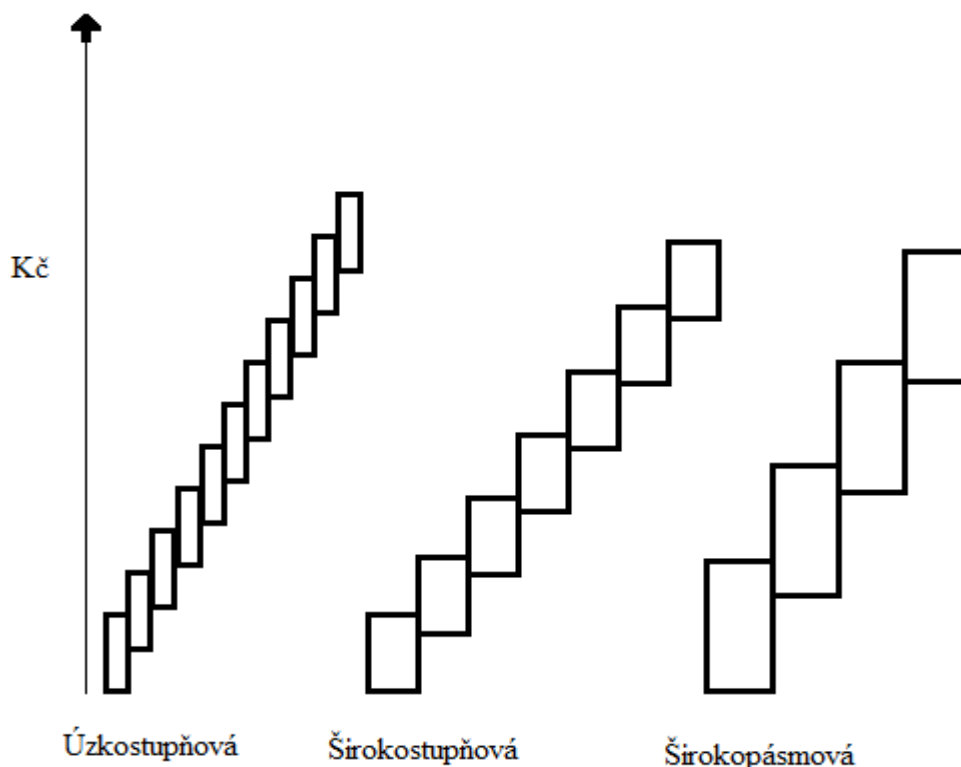
Struktury úzkých stupňů – podle Armstronga (2009, s. 227) spadají do úzkých stupňů práce nebo pracovní místa, která mají podobnou hodnotu. Jedná se o 10 i více stupňů. Dále dodává, že velikost/šíře rozpětí stupňů se vyčísľuje v procentním poměru mezi nejvyšším a nejnižším bodem. Střed rozpětí je střední bod. Armstrong (2009, s. 227-228) uvádí příklad, kde střední hodnota je 25 000, krajní body 20 000 (80 %) a 30 000 (120 %). Velikost šíře pak činí 50 %. Doplňuje, že uvnitř každé sazby se nachází referenční bod, což je označení sazby, pro schopného jedince, plně kvalifikovaného pro pracovní pozici. Odstupňovanost je rozpětí v procentech, o které se zvyšuje hodnota mezi středními body. Nejčastěji se pohybuje okolo 15 % až 20 %. Podle Armstronga (2009, s. 228) se jedním z nejdůležitějších faktorů těchto struktur stává překrývání. Měří se jako podíl překrytí jednoho stupně stupněm přilehlým. Jako příklad uvádí rozpětí stupňů 20 000-24 000 a 22 000-26 000. Překrytí činí 50 %. Překrytí by se dalo snížit zvýšením odstupňování mezi středními body.

Struktury širokých stupňů – Armstrong (2009, s. 229) říká, že v širokých stupních bývá okolo šesti až devíti stupňů. Tato struktura se využívá v čím dál tím více organizacích.

Řízení rozpětí probíhá obdobně jako u úzkých stupňů. Výjimku tvoří jen kontrola progresu, aby pracovníci zbytečně nedosahovali horní hranice odměny.

Širokopásmové struktury – podle Armstronga (2009, s. 233) se širokopásmové struktury vyznačují malým počtem pásem. Nejčastěji jich mívají čtyři nebo pět. Dodává, že v této struktuře se klade důraz na rozvoj individuální kariéry, flexibilní role a růst schopností.

Rozdíl mezi jednotlivými výše popsanými strukturami zobrazuje obrázek 3.



Obrázek 3 Struktura úzkých stupňů, širokých stupňů a širokopásmová struktura (Armstrong, 2009, s. 233)

Stupnice s pevným mzdovým tarifem – podle Dvořákové a kol. (2012, s. 316) je tato stupnice považována za základní. Každý stupeň je oceněn fixním tarifem, např. 40 Kč/hod nebo 10 000 Kč/měsíc. Pracovníkovi je potom přiznán takový stupeň, který odpovídá vykonané práci.

Jednotná (integrovaná) stupnice mzdových tarifů – Dvořáková a kol. (2012, s. 318) uvádí, že zaměstnavatel při výběru tohoto typu stupnice uplatňuje pro veškeré pracovní pozice jednu stupnici mzdových tarifů. Důvodem zavedení takové stupnice může být odstranění rozdílů mezi dělníky a technickohospodářskými pracovníky. Tato stupnice navíc usnadňuje mzdovou administrativu.

1.2.5 Řízení odměňování

Podle Armstronga (2009, s. 406) je systém řízení odměňování složitou věcí. První problémy, které vyvstávají, bývají postupy v odměňování. Do této kategorie spadá zařazení pracovních míst do stupňů. To by dle Armstronga (2009, s. 406) mělo probíhat na základě hodnocení práce. Dále sem spadá stanovení mzdových/platových sazeb při nástupu do zaměstnání, kde je sporná otázka ve volnosti pro stanovení peněžní odměny vyšší, než je minimální sazba. Obvykle to bývá 10 %, ale často musí personalisté reagovat na tržní zvláštnosti. Zvyšování platů v případě povýšení pracovníka by mělo být kontrolované, nejčastěji se jedná o částku zvyšující základ o 10 %. Důležitou roli zde hraje samozřejmě také spravedlnost a rovnost samotných odměn a na základě toho by měl mít každý pracovník možnost odvolání, toto právo by mělo být zahrnuto už v procesu hodnocení.

Dalším prvkem v řízení odměňování je dle Armstronga (2009, s. 407) controlling v oblasti odměňování. Celá politika odměňování musí být monitorována a kontrolována. To slouží především k tomu, jestli za vynaložené peníze dostává organizace odpovídající hodnotu. K tomu dle Armstronga (2009, s. 407) slouží předpovědi/prognózy odměn, které předpovídají budoucí náklady týkající se odměn. Vychází se z počtu zaměstnanců, výše monitorovaných odměn a odměn za zásluhy. Na základě takových propočtů vytvoří organizace rozpočty odměn, rozpočty na úpravu mezd/platů vyčísľující přírůstky nákladů na odměny. Rozpočty celkových odměn jsou vypočteny jako počet pracovníků a jejich současné/prognózané sazby. Aby mohlo dojít ke schválení vedením, musejí být navrhované změny systému odměňování opatřeny kalkulací nákladů. Do těchto nákladů spadají honoráře poradců, software, literatura, další personál. Dle Armstronga (2009, s. 408) by se dále mělo provádět monitorování a vyhodnocování politiky a praxe odměňování. To není nic jiného než porovnávání výsledků s cíli politiky odměňování.

Problematický bod spatřuje Armstrong (2009, s. 410) také v provádění všeobecných nebo individuálních revizí/úprav odměn. Všeobecné revize se týkají především zvyšování platů/mezd v reakci na zvýšení sazeb na trhu, na růst životních nákladů nebo jako důsledek tlaku odborů. Individuální platové/mzdové revize/úpravy se týkají zvyšování zásluhových odměn nebo bonusů.

Důležitým prvkem je dle Armstronga (2009, s. 414) správná komunikace s pracovníky. Díky průhlednosti budou pracovníci znát důsledky politiky odměňování, budou znát postupy rozhodování o odměnách a zařazování do stupňů. Komunikace může také přesvědčit pracovníky, že systém odměňování je správný a spravedlivý. Armstrong (2009, s. 414) doplňuje, že pracovníci by měli znát strategii odměňování, systém hodnocení práce, možnosti

zvýšení mezd/platů, důvody ke zvýšení zásluhové odměny, měli by také rozumět politice zásluhových odměn.

Velkou výhodou v oblasti řízení odměňování se dle Armstronga (2009, s. 418) stala výpočetní technika. Organizace mohou díky počítačům řídit údaje o platech/mzdách. Personalisté díky této vymoženosti mohou modelovat zvyšování nákladů, analyzovat změny struktur, plánovat revize/úpravy díky tabulkovým procesorům. Dle Armstronga (2009, s. 418) se počítače využívají nejčastěji v těchto oblastech:

- zabezpečování databáze odměňování pracovníků,
- hodnocení práce,
- modelování struktury stupňů a mzdové/platové struktury,
- modelování úprav mezd a platů,
- zkoumání rovnosti a spravedlnosti v odměňování.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VE STÁTNÍ ORGANIZACI SŽDC

Analytická část diplomové práce bude věnována zavádění hodnocení s návazností na odměňování zaměstnanců pouze pro Generálního ředitelství SŽDC, kde také v roce 2014 proběhlo pilotní hodnocení zaměstnanců.

Státní organizace Správa železniční dopravní cesty (SŽDC, 2012a) vznikla na základě zákona o transformaci drah. Na konci roku 2002 došlo k zániku státní organizace České dráhy bez likvidace. Na tento zánik navázal vznik dvou nástupnických organizací, první České dráhy, a.s. a druhé, státní organizace Správa železniční dopravní cesty. Předmětem její činnosti je hospodaření s majetkem státu, který je tvořen především železniční dopravní cestou. Dále plní funkci vlastníka dráhy, zajišťuje provozování, provozuschopnost, modernizaci a rozvoj železniční dopravní cesty. Hlavní činnost se týká přidělování kapacit dopravní cesty a od poloviny roku 2008 je také provozovatelem celostátní železniční dráhy a regionálních drah ve vlastnictví státu.

Železniční doprava (SŽDC, 2012b) má na území České republiky dlouhou historii. Počátky se datují do první poloviny 19. století. Později tuto síť převzala, po rozpadu Rakouska-Uherska, Československá republika. Po celou dobu existence železniční dopravy byl dominantním vlastníkem stát. V dnešních dobách je vlastníkem většiny železničních tratí Česká republika, kterou zastupuje SŽDC. České dráhy, a.s. se staly největším národním dopravcem. Za celou dobu provozuschopnosti železnice na našem území byly přepraveny stamiliardy cestujících a stamiliardy tun zboží. V roce 2012 tak české železnici připadlo 4. místo objemem přepravy v Evropě.

Stav ke konci roku 2014 (SŽDC, 2014) vypadal na české železnici následovně. Celková délka tratí byla necelých 9 500 km. Počet výhybkových jednotek činil 23 756. Délka koridorových tratí zařazených do evropského železničního systému byla 1 329 km. Délka ostatních tratí zařazených do evropského železničního systému byla 1 265 km. Dalšími zajímavými ukazateli je počet mostů, těch se na českých železnicích vyskytuje 6 798 a jejich délka je 153 687 m a počet tunelů, kterých se tu nachází 164 a jejich délka je 45 732 m.

Státní organizace SŽDC (SŽDC, 2012c) sídlí v ulici Dlážďená 1003/7, Praha 1. Den vzniku společnosti se datuje k 1. 1. 2003. Právní forma je státní organizace. Mezi předměty činnosti spadá zajišťování provozování železniční dopravní cesty a její provozuschopnost, zajišťování údržby a opravy železniční dopravní cesty, zajišťování rozvoje a modernizace železniční dopravní cesty, hospodaření s vymezenými závazky a pohledávkami

Českých drah, s. o., existující ke dni vzniku České dráhy, a. s., příprava podkladů pro sjednávání závazků veřejné služby a kontrola užívání železniční dopravní cesty, provozu a provozuschopnosti dráhy.

Organizační struktura státní organizace (SŽDC, 2016a) se k 1. červenci 2016 skládá ze správní rady, na kterou navazuje generální ředitelství. V čele Generálního ředitelství SŽDC stojí generální ředitel. K zajištění účelnosti a účinnosti procesů jsou zřízeny tyto úseky, úsek generálního ředitele, kde v čele stojí vrchní ředitel. Další úseky už vedou náměstci generálního ředitele, úsek správy majetku, úsek ekonomický, úsek modernizace dráhy, úsek provozuschopnosti dráhy, úsek řízení provozu. Toto jako celek tvoří generální ředitelství sídlící v Praze. Působnost útvarů generálního ředitelství jde napříč celou organizační strukturou SŽDC. Přímo pod generálního ředitele ještě spadá centrum sdílených služeb se sídlem v Praze a oblastní ředitelství, kterých je 7. Nacházejí se v Brně, Hradci Králové, Olomouci, Ostravě, Plzni, Praze a Ústí nad Labem. Pod náměstka pro správu majetku spadá správa osobních nádraží, ty se nacházejí v Olomouci, Brně, Hradci Králové, Praze, Ústí nad Labem a v Plzni. Stavební správa spadá pod náměstka pro modernizaci. Jsou zde stavební správa západ a východ. Centrální dispečerská pracoviště spadají pod náměstka pro řízení provozu a nalezneme je v Přerově a v Praze. Hasičská záchranná služba (Praha), která má další jednotky požární ochrany rozmístěné po republice, správa železniční energetiky (Hradec Králové), správa železniční geodzie (Praha, Olomouc) a technická ústředna dopravní cesty (Praha) spadají pod náměstka pro provozuschopnost.

2.1 Analýza hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců (SŽDC, 2016a) u organizace SŽDC probíhalo ve formě outsourcingu. Bylo osloveno šest společností, z toho čtyři podaly nabídku. Výběrové řízení proběhlo dle zákona 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Státní organizace SŽDC si nepřeje zveřejnit název vítězné společnosti. Nápad hodnotit zaměstnance ve státní organizaci SŽDC, vzešel od personálního ředitele, jako nástroj moderního řízení lidských zdrojů. Jelikož se jednalo o outsourcing, SŽDC zde vystupovala jako zadavatel a vypsala výběrové řízení, kde specifikovala svoje požadavky. Mezi požadavky se řadila konzultace a dopracování kompetenčního modelu vypracovaného zadavatelem. Nejdůležitější byla samotná realizace hodnocení zaměstnanců zadavatele. Použita měla být metoda 360 stupňů zpětné vazby. Každý zaměstnanec pak byl hodnocen v kritériích definovaných kompetenčním modelem. To znamená u každé kompetence v rozmezí (1–5). Hodnotitel vztáhl výkon hodnoceného zaměstnance vždy k jeho pracovní pozici v organizaci. Stupeň 1 byl přidělen tehdy, pokud má

ve výkonu své pracovní pozice velké rezervy. Stupeň 2 byl pro zaměstnance, který by se měl ve své kompetenci ještě zlepšit. Stupněm 3 hodnotitel ohodnotil zaměstnance, který ideálně naplňuje očekávání pracovní pozice, kterou v organizaci zastává. Stupeň 4 byl použit pro zaměstnance, který kompetenci naplňuje více, než je na jeho pracovní pozici požadováno. A na závěr, stupněm 5 byl ohodnocen zaměstnanec, jenž vysoce převyšuje očekávání vztažená ke své pracovní pozici.

Hodnotiteli v této metodě hodnocení (SŽDC, 2016a) byli: samotný hodnocený zaměstnanec, přímý nadřízený zaměstnanec, nadřízený zaměstnanec o dvě úrovně řízení výš a spolupracovníci na stejné úrovni. V případě hodnocení vedoucího zaměstnance hodnotili jeho kompetence jeho podřízení. A to o jednu, nebo dvě úrovně řízení níže. Hodnotitelé měli možnost připsat vlastní komentář u každého hodnocení. Zadavatel dále požadoval vyhodnocení ve formě souhrnné zprávy pro každého hodnoceného zaměstnance. Ze zprávy nemělo být patrné, jak se hodnotili jednotliví zaměstnanci navzájem.

Hodnocený zaměstnanec (SŽDC, 2016a) by po provedení svého vlastního hodnocení měl definovat své pracovní a vzdělávací cíle pro příští pracovní období. Takto shromážděné cíle tvořily přílohu souhrnné zprávy každého hodnoceného zaměstnance. Hodnocení proběhlo přibližně u sedmi set zaměstnanců zadavatele.

Zaškolení vedoucích zaměstnanců (SŽDC, 2016a) proběhlo pomocí pěti jednodenních školení. Celkem bylo proškoleny 93 osob. Školení proběhlo v pěti pracovních dnech. Jeden školící den měl 4 hodiny a jedna školící hodina byla 45 minut. Zadavatel určil, které dny budou školící až po dohodě s dodavatelem a po podpisu smlouvy. Školení proběhlo v prostorách zadavatele, tedy organizace SŽDC.

Požadavkem výběrového řízení (SŽDC, 2016a) bylo také vytvoření a dodání instruktážního videa v délce asi pěti minut. V tomto videu byl vysvětlen a popsán průběh metody hodnocení 360 stupňů zpětné vazby. Vysvětlena byla také práce s jednotlivými položkami dotazníku. Video bylo vytvořeno ve spolupráci se zadavatelem. Po skončení zakázky se instruktážní video stalo majetkem organizace SŽDC, která s ním může volně nakládat. Zadavatel je nebude poskytovat třetím osobám.

Dále byla v požadavcích (SŽDC, 2016a) elektronická textová příručka, kde byly shrnuty základní informace a zopakován postup hodnocení. Tato elektronická textová příručka se stala po skončení zakázky, stejně jako instruktážní video, majetkem SŽDC, se kterým může organizace volně disponovat, ale neposkytuje ji třetím osobám.

Realizace hodnocení (SŽDC, 2016a) požadavků výběrového řízení proběhla elektronicky na výpočetní technice zadavatele v jeho prostorách prostřednictvím webového

portálu, který vytvořil dodavatel. Takto vytvořený webový portál musel být přístupný v programu Microsoft Internet Explorer od verze 7.0, rozlišení obrazovky od 1024 x 768, minimální verze operačního systému Microsoft Windows 2000. Webový portál byl zabezpečen proti zneužití dat ze strany neoprávněných osob a dále byl dodavatelem webový portál před realizací zaregistrován na Úřadě pro ochranu osobních údajů. Za zabezpečení dat odpovídal dodavatel.

Souhrnné zprávy každého hodnoceného zaměstnance (SŽDC, 2016a) byly zaslány dodavatelem na e-maily určené zadavatelem. Zadavatel také požadoval, aby předání souhrnných výsledků jednotlivých hodnocení proběhlo i v datové podobě. Tato podoba byla zadavatelem včas upřesněna. A na závěr zadavatel po ukončení realizace zakázky požadoval výmaz všech dat, která byla prostřednictvím zaměstnanců SŽDC poskytnuta ke zpracování.

2.1.1 Hodnocené kompetence

Hodnocené kompetence (SŽDC, 2016a) byly rozděleny do několika základních bloků, které se u jednotlivých zaměstnaneckých postů mění dle důležitosti pro danou pracovní pozici. Jako poslední je vždy uvedena odborná kompetence, ta se ovšem také mění, pro každou osobu je stanovena zvlášť nadřízeným zaměstnancem. Pro každého zaměstnance je vybráno 5 klíčových kompetencí, které nejlépe odpovídají jeho pracovní pozici. Pro každou klíčovou kompetenci jsou vybrány 4 otázky nadřízeným zaměstnancem. U odborných kompetencí je to maximálně 6 otázek. Hodnocení se tedy nakonec skládá z dvaceti šesti otázek.

Generální ředitel a jeho náměstci (SŽDC, 2016a) byli hodnoceni v následujících šesti základních bodech. Přičemž generální ředitel nebyl v pilotním hodnocení hodnocen.

Vize, strategie a plánování – v této kompetenci (SŽDC, 2016a) byla zahrnuta schopnost odhadnout dopředu možné vnitřní i vnější faktory ovlivňující chod organizace. Uvažování v širokém rámci napříč jednotlivými specializacemi. Dále schopnost vytvářet a sdělit ostatním jasnou vizi a strategii. Formulace konkrétního plánu, pro dosahování stanovených cílů. Schopnost zavádět a udržovat v chodu systémy, nástroje a opatření podporující příslušnou strategii.

Vedení lidí, personální práce – do této kompetence (SŽDC, 2016a) se řadí uplatňování relevantního stylu vedení pracovníků, to znamená uplatňovat individuální přístup. Uplatňování rozvojových stylů vedení, především koučování a delegování. Dále také uznávání a oceňování výkonnosti pracovníků. Důležitá schopnost týkající se i odměňování, a to schopnost využívat stimulační prostředky. Schopnost motivovat pracovníky k výkonu a k optimálnímu přístupu k práci. Vedení porad a schopnost sestavení týmu, jeho vedení a rozvoj.

Poskytování zpětné vazby – zde byla hodnocena především schopnost vyjádřit zpětnou vazbu (SŽDC, 2016a). To zahrnuje námitky, připomínky, kritiku, pochvalu a ocenění. Konkrétnost při poskytování zpětné vazby a umění odhadnout ten správný čas, kdy je potřeba zpětné vazby.

Orientace na výkon – do této kompetence spadá (SŽDC, 2016a) schopnost přehodnocení procesů a činností na svěřeném úseku spojené s identifikací oblastí, které je potřeba zlepšit. Navrhování, jak něco zlepšit. Nespokojenost s průměrným výkonem a snaha o něco víc. Vedení ostatních k tomu, aby hledali možnost, jak zlepšit výkon. Povzbuzování ostatních, aby se nespokojovali s věcmi tak, jak jsou.

Odolnost vůči zátěži při práci – v této kompetenci (SŽDC, 2016a) byla hodnocena schopnost zvládnutí vlastních emocí i emocí druhých. Dále zvládnutí náročných situací bez negativního dopadu na zdravotní i psychický stav. Schopnost koncentrace i za ztížených podmínkách. Kvalitní práce pod tlakem a schopnost zachovat si i při složitých úkolech přehled a klid.

Jako poslední, tedy šestá, je uvedena odborná kompetence, ta, jak již bylo zmíněno, je pro každého zaměstnance stanovena zvlášť.

Další skupinou pracovníků, která byla hodnocena, jsou ředitelé odborů (SŽDC, 2016a). Hodnocení mělo také šest bodů. Byli hodnoceni ve vedení lidí a personální práci, poskytování zpětné vazby, orientaci na výkon, odolnosti vůči zátěži při práci, odborné kompetenci a pracovní komunikaci.

Pracovní komunikace – tato kompetence (SŽDC, 2016a) je pro ředitele odborů velmi důležitá a spadá do ní schopnost sebereflexe (uvědomění si sebe sama, adekvátní představa o sobě). Schopnost a ochota využívat své znalosti, poskytovat informace a znalosti. Věcná argumentace, schopnost přispívat do diskuzí kvalifikovanými náměty. Dále prezentační dovednosti, schopnost naslouchat a schopnost vyjednávat. Optimální úroveň vystupování a jednání. Vypracování písemných zpráv a sdělení.

Vedoucí oddělení a vedoucí skupin (SŽDC, 2016a) byli hodnoceni v následujících kompetencích. Vedení lidí a personální práce, pracovní komunikace, odolnost vůči zátěži při práci, odborné kompetence a ještě v nezmíněné pracovní iniciativě a spolupráci se spolupracovníky.

Pracovní iniciativa – do této kompetence (SŽDC, 2016a) se řadila aktivita a činorodost. Pracovní nadšení a zaujetí. Ochota přijímat úkoly. Orientace na výsledky, usilování o dosažení stanovených cílů, dotahování úkolů do konce. Snaha o efektivitu a kvalitu ve své práci. Plnění úkolů bez napomínání. Ochota pracovat nad rámec svých povinností.

Schopnost učení se, rozvoj vlastních schopností, snaha se dále vzdělávat. Flexibilita, tedy přizpůsobování se novým situacím. Rychlost a reakce na nové úkoly.

Spolupráce se spolupracovníky – v této kompetenci nalezneme (SŽDC, 2016a) interpersonální citlivost (zájem o druhé, aktivní naslouchání druhým, pochopení pro druhé s jejich specifika, takt). Ochota ke spolupráci s jednotlivci i v týmu. Ochota pomoci při řešení úkolů jiných pracovních míst. Úroveň vztahů se spolupracovníky. Udržování pracovních kontaktů a péče o ně. Schopnost respektovat stanoviska druhých i protikladné názory a schopnost přijímat konstruktivní kritiku. Na závěr schopnost chválit a schopnost zvládání a řešení konfliktů.

Další skupinou, která byla hodnocena, jsou odborní poradci (SŽDC, 2016a). Ti byli hodnoceni v pracovní komunikaci, spolupráci se spolupracovníky, orientaci na výkon, odolnosti vůči zátěži při práci, odborné kompetenci a v organizaci práce a rozhodování.

Organizace práce a rozhodování – v této hodnocené kompetenci se nachází (SŽDC, 2016a) úroveň vlastní organizace práce (respektování zadaných cílů, schopnost pracovat systematicky, předvídání problémů a respektování termínů). Zvládání naléhavých problémů a úkolů. Schopnost stanovit si priority při plnění úkolů. Schopnost pracovat v daných podmínkách v žádoucím tempu. Také sem spadá kontrola své práce. Schopnost pracovat samostatně, důslednost, řízení (plánování, organizace, kontrola a hodnocení činností). Schopnost manažerského plánování a rozhodování o finančních, materiálních a lidských zdrojích organizace.

Předposlední definovanou skupinou (SŽDC, 2016a), která byla hodnocena, jsou systémoví specialisté. Ti byli hodnoceni v pracovní iniciativě, pracovní komunikaci, spolupráci se spolupracovníky, organizaci práce a rozhodování, odolnosti vůči zátěži při práci a odborné kompetenci. A jako poslední (SŽDC, 2016a) byli definováni operátoři výpočetní techniky. Ti byli hodnoceni v pracovní iniciativě, spolupráci se spolupracovníky, organizaci práce a rozhodování, orientaci na výkon, odolnosti vůči zátěži při práci a odborné kompetenci.

2.1.2 Přínosy pilotního hodnocení

Pilotní hodnocení (SŽDC, 2016a), označované také jako nulté, bylo prováděno proto, aby byly eliminovány chyby, se kterými se přirozeně počítalo. Hodnocení zaměstnanců v takovémto rozsahu nemůže pochopitelně proběhnout bez problémů a komplikací. Zjištěné nedostatky se zaznamenaly, aby se z nich bylo možné poučit pro další etapy hodnocení. S některými nedostatky se dopředu počítalo, některé se objevily překvapivě. To vše jsou přínosy, které ulehčí další etapy hodnocení.

Dále zde byla početná skupina zaměstnanců, která byla objektivní. Tito zaměstnanci zjistili, kde se nachází jejich přednosti i nedostatky. Výsledek vyplývající už z pilotního hodnocení je ten, že na Generálním ředitelství SŽDC je velmi vysoká odbornost. Z pilotního hodnocení vyplynula také potřeba školení některých zaměstnanců. Přínos státní organizace spatřuje v komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci, během hodnotícího rozhovoru.

2.1.3 Zjištěné nedostatky pilotního hodnocení

Prvním nedostatkem, který se vynořil (SŽDC, 2016a) byly nesprávně zadané vztahy hodnocený x hodnotitel. Tento problém souvisel s tím, že v průběhu přípravy došlo k drobným organizačním změnám. S tím souvisely i chybějící vztahy hodnoceného a hodnotitele. Byla zaznamenána i pomalejší reakce některých odborů, a tak hodnocení probíhalo na poslední chvíli ve stanoveném termínu. Dále ze strany vedoucích zaměstnanců nedostatečná kontrola nebo dokonce žádná kontrola vztahů a odborných kompetencí. Jeden z nejdůležitějších nedostatků byl ten, že systém hodnocení nebyl přijat především vedoucími zaměstnanci. Dalším nedostatkem se stala nevhodně stanovená odborná kompetence. Každý zaměstnanec by měl mít v odborných kompetencích znalost organizačního a podpisového řádu.

Dalšími nedostatky (SŽDC, 2016a) pak byla nemožnost výběru hodnocený x hodnotitel. Skutečnost ve vztazích pak neodpovídala systematizaci. Zaměstnanci chtěli alespoň nějakým způsobem ovlivnit, koho a kdo je hodnotí. Dále také krátký časový interval na vyplnění hodnocení. Pro příští hodnocení (SŽDC, 2016a) je nutno stanovit den pro platnou systematizaci. Také je nutné pro příště určit, kdo a jak brzy může, či nemůže hodnotit. Problém nastal i v tom, že ne všichni se znají i v rámci svého odboru.

Některým zaměstnancům (SŽDC, 2016a) nedošel inicializační e-mail, který nebyl ani ve spamu. Video, které bylo požadováno, nešlo všem okamžitě spustit. Z toho vyplývá, že video je potřeba transformovat do více formátů. Pro zaměstnance SŽDC se celé hodnocení vyznačovalo velkou časovou náročností. Zaměstnanci také ne zcela pochopili systém hodnocení. Z toho plynula neochota se zapojit. Hodnocení bylo hodnotiteli tvořeno rychle a nahodile. Tím, že se hodnocení provádělo na webových stránkách externí společnosti, zaměstnanci měli strach ze zneužití dat. Informace byly poskytnuty v dopisech, v článku v novinách, na školení, v příručkách a na intranetu. Informací bylo tedy dostatek. Někdy bylo příliš mnoho otázek, které zapříčinily dlouhou dobu vyplňování. Z dotazníku úplně jasně nevyplývaly vzdělávací potřeby zaměstnanců a když už, tak po dlouhém rozboru. Při dalším hodnocení je potřeba se na ně více zaměřit. Dotazníky nebyly navíc komentované. Výstup nebyl

dodán v datovém formátu, aby bylo možné jej zadat do SAPu. Tento problém by se odstranil při dalším kole hodnocení. Jako problematrická se objevila také malá možnost srovnávání vývoje zaměstnanců. Komentáře u hodnocených nebyly téměř využity. Otázkou zůstává vypovídající schopnost pilotního hodnocení.

2.1.4 Příprava druhé etapy hodnocení

Před druhou etapou hodnocení zaměstnanců metodou 360 stupňů zpětné vazby je potřeba rozšířit povědomí o této metodě a její smysl. Jde o metodu (SŽDC, 2016a), při níž je jednomu zaměstnanci poskytována zpětná vazba větším počtem respondentů. Její název se odvíjí od 360 stupňů tvořící pomyslný kruh. Hodnocený stojí uprostřed pomyslného kruhu a zpětná vazba se mu dostává od těch, kteří ho obklopují. Zpětnou vazbu poskytují ti zaměstnanci, kteří s hodnoceným přicházejí do kontaktu. Mohou to být podřízení, nadřízení, kolegové. Hodnocený na závěr ohodnotí i sám sebe. Tato metoda hodnocení nemá za cíl zjistit, co pracovník dělá, nýbrž jak to dělá. Metoda díky své komplexnosti nabízí celkový pohled na zaměstnance.

Hodnocení (SŽDC, 2016a) slouží jako nástroj, který má napomoci rozvoji zaměstnanců a má ukázat jeho skutečný potenciál. Nachází pracovníkovy silné a slabé stránky. Díky tomu se zaměstnanec může zaměřit na silné stránky a minimalizovat ty slabé. Zpětná vazba dokáže poskytnout nejen nadřízenému, ale i samotnému zaměstnanci přesnější a jasnější náhled na jeho práci. Nejsou přitom sledovány jeho pracovní výsledky jako takové. Sledována je spíše cesta, jakou je jich dosahováno. Na základě této metody může být efektivně cíleno na pozitivní rozvoj schopností zaměstnanců pomocí školení a tréninků.

Nedostatečná informovanost zaměstnanců (SŽDC, 2016a) má za následek v první řadě nedůvěru, strach a nervozitu. Hodnocení mají obavu z toho, jaké názory na jejich pracovní schopnosti padnou a také často netuší, jak bude s výsledky naloženo. Zaměstnanci by tak měli být informováni o účelech zpětné vazby. Zaměstnanci tak pro tento účel budou proškoleni. Díky tomu budou plně informováni o smyslu projektu, o jejím průběhu, sběru dat a o nakládání s výsledky. Měli by pochopit, že se nejedná o nástroj, který by měl škodit, ale že se jedná o nástroj, který přispěje k nasměrování zaměstnance správnou cestou. Organizace (SŽDC, 2016a) nesmí podcenit dostatečnou přípravu účastníků na přijímání i poskytování zpětné vazby. Pokud by tak nečinila, došlo by k nepochopení a selhání celého procesu. Dalším úskalím je i neposkytnutí další podpory hodnocené osobě. Jedinec, který neobdrží další odezvu a nikdo mu nepomůže při interpretaci výsledků, se má sklon primárně zaměřit na negativní aspekty hodnocení, což ho většinou nikam neposune, naopak ho to demotivuje. Důležité proto

je (SŽDC, 2016a) nepodceňovat relevantnost a validitu použitého nástroje. Je třeba dotazník přizpůsobit státní organizaci SŽDC. Měl by korespondovat s firemními hodnotami, kulturou a očekáváním.

Způsob dotazování (SŽDC, 2016a) by měl respektovat, že dotazník by měl obsahovat komentáře k jednotlivým oblastem a struktuře dotazníku. Dále by měl obsahovat 9 klíčových kompetencí plus odborné kompetence. Do odborných kompetencí by mělo být zařazeno maximálně 6 položek. Odborné kompetence budou nastaveny podle jednotlivých odborů, nebudou zde žádné položky soft skills. Položky soft skills patří do klíčových kompetencí. Odborné kompetence tak budou sjednoceny pod jedním názvem napříč odbory. Důležitý je výběr (SŽDC, 2016a) kompetencí k jednotlivým zaměstnancům, tedy co je na dané pozici nepostradatelné. Na to navazuje určení kvality odborných kompetencí v podobě úrovně znalostí v jednotlivých oblastech a to např. aktivní znalost (zaměstnanec je schopen samostatně pracovat, odborně se problematice věnuje), orientace v problematice (zaměstnanec se v problematice orientuje, již v dané tématice pracoval), informovaný (zaměstnanec se již s problematikou setkal, nepracoval s ní) a žádná znalost (zaměstnanec nepřišel s problematikou do kontaktu). U klíčových kompetencí by měly být maximálně 4 otázky. Další změna by měla nastat u hodnotící stupnice, která by už neměla být 1-5, ale slovní. Jednička by znamenala vždy, dvojka většinou, trojka občas, čtyřka málokdy, pětka nikdy, nebo na závěr N/A. Dotazník by měl být doplněn o otázky. Jaké jsou vaše rozvojové plány na další rok? Co se bojíte hodnocenému říci? Oblasti, kde byste se měl zlepšit, abyste byl ve svém pracovním zařazení výkonnější. Dále by se měly v komentářích od hodnotitelů objevit formulace, jako přestaň, začni a pokračuj v.

Další částí (SŽDC, 2016a) je příprava kompetenčního modelu SŽDC. Kompetenční modely představují spektrum vlastností, které budou při zpětné vazbě hodnoceny. Jsou voleny s ohledem na strategie a cíle organizace. Důležitá je spolupráce s jednotlivými odbory při přípravě kompetenčního modelu. Na jednotlivých odborech jsou přesně stanovené odborné kompetence, dle požadavků na zaměstnance v rámci jejich pracovní náplně. Kompetence společné pro různé odbory musí mít sjednocené názvy, aby se neobjevovaly vícekrát v jiném znění.

Příprava matice hodnotitelů, která je nedílnou složkou hodnocení (SŽDC, 2016a), je další důležitou částí. Pod maticí hodnotitelů si lze představit spektrum osob, které mají zaměstnance hodnotit. Jak již bylo zmíněno, jedná se o jeho nadřízené, podřízené a kolegy. Za ideální počet se bere 7 až 15 respondentů (minimálně však 3 kolegové, 3 podřízené a nadřízené). Hodnotitelská skupina by měla být zvolena tak, aby poskytovala relevantní zpětnou vazbu. Lidé

z hodnotící skupiny by měli být se zaměstnancem v posledním roce často v kontaktu a znát jeho pracovní náplň. Nejvalidnější výsledky jsou dosahovány u osob, které se znají 1 až 3 roky.

Vyhodnocení dotazníku a výstupní zpráva hodnocení zaměstnanců (SŽDC, 2016a), by měla být přehledná a uživatelsky přátelská. Dále musí být v použitelném formátu pro SAP. Zpráva bude obsahovat souhrnná data o zaměstnanci a úrovni jeho kompetencí. Zpráva také vykreslí a porovná, jak zaměstnanci hodnotí sami sebe, jak hodnotí své kolegy, podřízené a nadřízené. Následovat by měl výběr pěti nejlépe hodnocených položek dotazníku. Výstupní zpráva bude také obsahovat výsledky doplňujících otázek a v poslední části budou návrhy na další vzdělávání.

Úspěšnost zpětné vazby (SŽDC, 2016a) záleží na řadě klíčových faktorů, mezi které řadíme organizační připravenost. Dále sem spadá flexibilita použitého nástroje, tedy výběr správných otázek v dotazníku. Přístupnost nástroje hraje důležitou roli z hlediska spolehlivosti a informovanosti účastníků o jeho používání. Dalším klíčovým faktorem je brífink a podpora zaměstnanců, která pomáhá maximalizovat efekt zpětné vazby. Na závěr důležitý aspekt, a to správná interpretace získaných dat. Aby byl zaměstnanec motivován ke změně, musí v něm být vyvolány ty správné pocity. Projekt (SŽDC, 2016a) by měl podporovat otevřenou mysl, kreativitu a naději. Rozvoj musí chtít a iniciovat v první řadě sám zaměstnanec. Z principu jej k němu nikdo nemůže donutit, pokud chce, aby změna skutečně proběhla naplno. Na základě Hodnocení zaměstnanců je vypracován Plán vzdělávacích aktivit SŽDC, související s přípravou a realizací vzdělávacích kurzů v rámci Centra vzdělávání SŽDC.

Hodnocení zaměstnanců (SŽDC, 2016a) může společnosti SŽDC přinést spoustu pozitiv. Hodnocení je důležitým prvkem pro zjištění potenciálu jednotlivých zaměstnanců. Dále může zjistit nedostatky v pracovním prostředí. Zabezpečuje podporu profesního i osobního růstu. Zlepšuje interní komunikaci mezi zaměstnanci. Identifikuje vzdělávací potřeby organizace a napomáhá tvorbě individuálních vzdělávacích plánů zaměstnanců, který koresponduje se vzdělávacím plánem organizace SŽDC. Oddělení vzdělání SŽDC se pak může pokusit vytvořit komplexní řízení a realizaci vzdělávacích aktivit.

Systém hodnocení zaměstnanců (SŽDC, 2016a), jak již bylo v úvodu zmíněno, byl na Generálním ředitelství zaveden v roce 2014 v souladu s přijatou Koncepcí řízení lidských zdrojů i aktuálními trendy v oblasti personalistiky. Cílem metody 360 stupňů zpětné vazby bylo poskytnout zpětnou vazbu na pracovní výkony zaměstnanců. Průběh pilotního projektu, někdy označovaného také jako nultého, vyvolal mnoho podnětů ke zlepšení, které je nutné zpracovat a zohlednit právě při přípravě 2. etapy hodnocení zaměstnanců. V pilotní fázi bylo hodnoceno celkem 641 zaměstnanců Generálního ředitelství SŽDC. Návržnost dotazníku tehdy činila

90,37 %. V druhé etapě by se kromě Generálního ředitelství SŽDC (SŽDC, 2016a) měla hodnocení zúčastnit pilotně také i organizační jednotka Oblastního ředitelství Praha. Cílem je projekt dále rozvíjet, vylepšovat a postupně rozšiřovat na celou organizaci SŽDC. K objektivním výsledkům se lze dopracovat až při druhém či dále opakovaném hodnocení zaměstnanců. Pilotní výsledky mohou být značně zkreslené a nemusí odpovídat skutečnosti. Přípravě projektu je tak potřeba ještě věnovat dostatek času, úsilí a musí být podpořena maximální informovaností všech zúčastněných.

2.2 Analýza odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců upravuje na SŽDC podniková kolektivní smlouva. Aktuální kolektivní smlouva je pro období 2016-2017. Na podobě smlouvy se dohodly na straně jedné Správa železniční dopravní cesty, státní organizace a na straně druhé odborové organizace. Bylo jich celkem devět, a to Odborové sdružení železničářů, Svaz Odborářů Služeb a Dopravy, Aliance drážního provozu, Federace vlakových čet, Unie železničních zaměstnanců, Demokratická Unie Odborářů, Federace vozmistrů, Federace železničářů ČR a jako poslední Federace strojířů České republiky.

Podniková kolektivní smlouva (SŽDC, 2015) v první řadě definuje základní pojmy odměňování:

Mzda – je definována jako peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci v pracovním poměru za vykonanou práci v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele.

Odměna z dohody – je peněžité plnění za vykonanou práci na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce.

Katalog prací – je norma zaměstnavatele. Slouží k zařazení zaměstnanců do tarifních stupňů, a to na základě složitosti, odpovědnosti, namáhavosti a významu práce.

Tarifní stupeň – je jedním ze šestnácti konkrétních stupňů, do kterého je zaměstnanec zařazen podle vykonávané práce.

Tarifní mzda – je nároková část mzdy. Je závislá na vykonané práci a odpovídá příslušnému tarifnímu stupni, do kterého je zaměstnanec zařazen podle katalogu prací.

Mzdový výměr – je jednostranný akt zaměstnavatele. Slouží k určení tarifního stupně a tarifní mzdy zaměstnance.

Smluvní mzda – je mzda, jejíž výše je sjednána mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem v dohodě o mzdových nárocích nebo v manažerské smlouvě.

2.2.1 Zařazování a odměňování zaměstnanců

Zařazení zaměstnance (SŽDC, 2015) do tarifního stupně se provádí v souladu se sjednaným druhem práce a katalogem prací. Za správné zařazení jsou odpovědní vedoucí zaměstnanci. Ti jsou následně povinni přidělovat zaměstnancům pracovní činnosti v souladu s pracovní smlouvou. Jestliže výkon pracovní činnosti zaměstnance přestane odpovídat stanovenému tarifnímu stupni, je zaměstnanec převeden do nového tarifního stupně k prvnímu dni následujícího měsíce. Při změně pracovní smlouvy, a tedy i změně druhu práce, je provedeno nové zařazení do tarifního stupně k datu účinnosti této změny. Pokud nelze jednoznačně určit zařazení zaměstnance do tarifního stupně (nová činnost, změna složitosti a obtížnosti práce, změna pracovních podmínek) předloží vedoucí zaměstnanec návrh na zařazení náměstkovi generálního ředitele pro ekonomiku prostřednictvím ředitele odboru personálního k rozhodnutí. Musí zde být uveden popis pozice (včetně údajů o technologickém postupu, použitých nástrojích, zařízeních a technické úrovni) a předpokládaný tarifní stupeň zařazení. Do rozhodnutí určuje prozatímní tarifní stupeň vedoucí zaměstnanec, ten je však o jeden stupeň nižší než navrhovaný stupeň. Eventuální rozdíl ve mzdě je po schválení stupně doplacen.

Zaměstnanci (SŽDC, 2015) je po správném zařazení stanovena tarifní mzda formou měsíčního nebo hodinového tarifu. Podmínky musí být, podle kolektivní smlouvy, pro všechny zaměstnance stejné. To znamená, že zaměstnancům vykonávajícím stejnou práci nebo práci stejné hodnoty přísluší stejná mzda. Pod pojmem stejná práce se skrývá práce stejné hodnoty, stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, při srovnatelných podmínkách a při srovnatelných výsledcích práce. Tarifní mzdu určuje stejně jako tarifní stupeň zaměstnanci vedoucí zaměstnanec. Stanovenou tarifní mzdu oznámí zaměstnavatel zaměstnanci formou mzdového výměru, a to samostatně pro každé zaměstnání sjednané v pracovní smlouvě. Tarifní mzda je vyplácena za odpracovanou dobu. Dále se tarifní mzda zvyšuje nebo snižuje v závislosti na změně tarifního stupně nejčastěji k prvnímu dni v měsíci. Mzdový tarif se skládá ze dvou sazeb. Sazba A je pro zaměstnance s dobou praxe kratší než dvacet let. Sazba B přísluší zaměstnanci, u kterého činí praxe více než dvacet let. Praxe se započítává za dobu odpracovanou u SŽDC, ČD a jejich právních předchůdců. Do praxe je možné započítat i roky strávené v pracovním nebo služebním poměru mimo SŽDC. Musí se však jednat o obor odpovídající sjednanému druhu práce u SŽDC. O započtení těchto dob rozhodne na základě znalostí a praktických dovedností zaměstnance vedoucí zaměstnanec.

Jako mzdová forma je pro zaměstnance (SŽDC, 2015) zvolena časová mzda. Ta je určena příznanou měsíční tarifní mzdou nebo zaručenou částí smluvní mzdy, ta bude rozebrána

v další části kapitoly, odpovídající odpracované době. Pokud nastane případ, že zaměstnanec má sjednanou kratší pracovní dobu než stanovená týdenní pracovní doba, je odměňován hodinovým mzdovým tarifem, v případě smluvní mzdy pak hodinovou smluvní mzdou. Pokud zaměstnanec z důvodu provozní potřeby vykonává pracovní činnost, která odpovídá vyššímu tarifnímu stupni a pokud tato práce převažuje, přísluší zaměstnanci mzda podle převážně vykonané práce. Pokud tato práce nepřevažuje, přísluší zaměstnanci mzda odpovídající vyššímu tarifnímu stupni za odpracované hodiny. Naproti tomu zaměstnanec, který z důvodu provozní potřeby vykonává práci, která odpovídá nižšímu tarifnímu stupni, přísluší zaměstnanci tarifní stupeň, do kterého je zařazen.

Odměny z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr se sjednávají v podobě dohody o provedení práce nebo v dohodě o pracovní činnosti. Zde jsou také uvedeny podmínky a výše odměny. U varianty dohoda o provedení práce je možné sjednat celkovou částku za vykonanou práci nebo hodinovou sazbu. U dohody o pracovní činnosti je povolena pouze sjednaná hodinová sazba. Veškeré dohody o práci konané mimo pracovní poměr musí být uzavřeny písemně a na předepsaný formulář. Odměny u práce konaných mimo pracovní poměr nesmí být nižší než minimální mzda a jsou účtovány jako ostatní osobní náklady.

Mzda a příplatek za práci přesčas (SŽDC, 2015) přísluší zaměstnanci dle zákoníku práce. Příplatek za práci přesčas činí 25 % průměrného výdělku nebo 50 % průměrného výdělku, pokud se jedná o práci konanou v noci nebo v sobotu, v neděli a ve svátek. Příplatek za práci přesčas nebude vyplacen, pokud se zaměstnanec prokazatelně dohodl se zaměstnavatelem na poskytnutí náhradního volna. Pokud zaměstnavatel neposkytne náhradní volno zaměstnanci do tří měsíců, náleží zaměstnanci příplatek.

Mzda a náhrada mzdy ve svátek je dalším bodem (SŽDC, 2015) kterou upravuje podniková kolektivní smlouva. Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci mzda a náhradní volno. Toto volno musí být poskytnuto do tří měsíců od vykonání práce. Za dobu čerpání volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Pokud si zaměstnanec nepřeje volno, může se se zaměstnavatelem domluvit na příplatku k dosažené mzdě. Svátky se zde rozumí státní svátky a ostatní dny považované za svátky. Doba práce se počítá v hodinách odpracovaných v den svátku, a to v rozmezí od 0:00 do 24:00. Pokud připadne svátek na obvyklý pracovní den zaměstnance a on kvůli tomu nepracuje, přísluší mu náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

Příplatek za práci v noci činí (SŽDC, 2015) 11 % průměrného výdělku, nejméně však 13 Kč za hodinu. Příplatek za práci o sobotách a nedělích je 11 % průměrného výdělku, nejméně však 15 Kč za hodinu.

Podniková kolektivní smlouva (SŽDC, 2015) upravuje také doplatek do minimální mzdy. Pokud mzda zaměstnance nedosáhne minimální mzdy, organizace SŽDC mu tento rozdíl do výše minimální mzdy doplatí. Zaměstnanec, který je odměňován měsíční mzdou a má povolenou kratší pracovní dobu, dostane vyplacenu minimální mzdu odpovídající pracovní době.

Proplácení zlomků hodin (SŽDC, 2015) se týká mzdy a jejich jednotlivých složek, které jsou stanoveny za hodinu práce a vztahují se i na zlomky hodin. Stejně se postupuje při náhradách mezd, příplatcích a odměnách, pokud jsou určeny za hodinu práce.

Odměňování při pracovní cestě a cestě mimo pravidelné pracoviště (SŽDC, 2015) je dalším bodem, který podniková kolektivní smlouva upravuje. Zde záleží na době strávené na pracovní cestě, při níž nejsou plněny pracovní úkoly, ale která spadá do týdenní pracovní doby a je v rámci rozvrhu směn, taková cesta se pak považuje za překážku na straně zaměstnavatele. Mzda se tak dobou strávenou na pracovní cestě nekrátí. Obdobně se postupuje při cestě mimo pravidelné pracoviště.

2.2.2 Odměny

Odměny jsou ve státní organizaci SŽDC (SŽDC, 2015), poskytovány za účelem zvyšování osobní hmotné zainteresovanosti zaměstnanců. Slouží také k zvyšování efektivity práce. Odměny jsou vypláceny v nejbližším výplatním termínu po vyhodnocení úkolu. Organizace (SŽDC, 2015) využívá následující druhy odměn: výkonovou odměnu, mimořádnou odměnu, odměnu za zastupování, odměnu za nástup na směnu v noci, odměnu za krátkou směnu, profesní odměnu a odměnu při významném životním výročí. Celková výše finančních prostředků použitých na výkonovou a mimořádnou odměnu je závislá na mzdových prostředcích. Rozdělování těchto mzdových prostředků je v kompetenci generálního ředitele nebo ředitele organizační jednotky. Stejně tak rozhodují o podmínkách, za kterých budou odměny vyplaceny. Generální ředitel může rozhodnout o odložení výplaty odměn, z důvodu nepříznivého ekonomického vývoje. Taktéž může rozhodnout o krácení odměn u všech zaměstnanců. Centrály odborových organizací musejí být o tomto kroku včas informovány.

Výkonová odměna (SŽDC, 2015) se využívá u zaměstnanců, na které se vztahuje tarifní mzda. Je stanovena základna ve výši tarifní mzdy za odpracovanou dobu a z té je následně výkonová mzda vypočítána. Základní sazba výkonové odměny se stanovuje pro každého zaměstnance ve výši minimálně 4,3 % tarifní mzdy za odpracovanou dobu. Ředitel oblastního ředitelství pak určuje seznam pracovišť s vysokou pracovní zátěží v úseku řízení provozu a v úseku infrastruktury. Dále určí zaměstnance řízení provozu a infrastruktury a další

zaměstnance, pro které je následně volena základní sazba výkonové odměny v rozpětí 4 % až 12 % tarifní mzdy. Výkonová odměna (SŽDC, 2015) je závislá na disponibilních (volných) plánovaných mzdových prostředcích. Minimální výše mzdových prostředků pro výplatu výkonové odměny musí činit 4,6 % mzdových tarifů. Podmínky pro vyplácení výkonových odměn jsou stanoveny generálním ředitelem. Vedoucí zaměstnanec organizační složky pak na základě těchto podmínek, po konzultaci s odborovými organizacemi, stanoví okruh zaměstnanců, vyhlášené sazby výkonové odměny a období, za které je odměna poskytována. Dále stanoví ukazatele, způsob jejich sledování a hodnocení. Jsou určeni zaměstnanci, kteří mají sledování a hodnocení na starost. Vedoucí zaměstnanec organizační složky stanoví způsob prokazatelného seznámení zaměstnanec s vyhlášenou sazbou výkonové odměny před počátkem období, na které je poskytována a také s podmínkami pro její udělení. Na závěr určí splatnost a počátek účinnosti pravidel.

Mimořádná odměna (SŽDC, 2015) je poskytována ve výjimečných případech. Nejčastěji při splnění mimořádných a jednorázových úkolů. Někdy také při mimořádně úspěšných výsledcích hospodaření. Mimořádnou odměnu pro zaměstnance nařídí generální ředitel nebo vedoucí organizační jednotky. Podmínky udělení mimořádné odměny upravuje samostatná směrnice generálního ředitele. Tato směrnice je projednávána s odborovými organizacemi. Směrnice obsahuje účel poskytování mimořádné odměny, okruh zaměstnanců, podmínky a kritéria poskytování mimořádné odměny. Mzdové náklady vynaložené na výplatu mimořádných odměn mohou za kalendářní rok činit maximálně 0,8 % z ročního plánu mzdových prostředků příslušné organizační složky. Generální ředitel i jeho náměstci mohou zaměstnancům poskytnout mimořádnou odměnu za splnění mimořádných úkolů nebo za jejich praktické znalosti a dovednosti, které jsou přínosné pro organizaci.

Odměna za zastupování (SŽDC, 2015) přísluší zaměstnanci, který byl pověřen zastupováním jiného zaměstnance. Za tento skutek mu náleží odměna za zastupování. Často tato odměna dosahuje výše rozdílu jejich mezd. O výši této odměny rozhodne na základě doby a úrovně zastupování vedoucí zaměstnanec organizační složky. Výpočet vychází z průměru za předchozí kalendářní čtvrtletí v souvztažnosti s pracovněprávními účely. Vypočítaná výše odměny je vyplácena po celou dobu zastupování. Odměna ovšem náleží zaměstnanci až po uplynutí čtyřtýdenního souvislého zastupování. O zastupování se musí vést písemná evidence, která se po skončení zastupování předává i s docházkou vedoucímu zaměstnanci organizační složky.

Odměna za nástup na směnu v noci (SŽDC, 2015) se vyplácí těm zaměstnancům, kteří nastupují na směnu od 22:00 do 4:59 nebo jejich směna končí v rozmezí od 22:01 do 5:00.

Příplatek se vyplácí ve výši 60 Kč. Odměna se poskytne při výkonu práce přesčas pouze pokud práce svým charakterem odpovídá naplánované směně. Směny nesmějí být plánovány za účelem vzniku této odměny. Nárok na tuto odměnu nepřísluší zaměstnanci, který si o úpravu pracovní doby sám požádá a zaměstnavatel mu vyhoví.

Odměna za krátkou směnu (SŽDC, 2015) je 25 Kč. Nárok na ní mají ti zaměstnanci, kteří odpracují celou směnu v rámci stanovené týdenní doby. Doba je kratší než 6 hodin. Odměna je pouze pro zaměstnance pracující ve vícesměnném pracovním režimu. Tato odměna se poskytne také zaměstnancům, kteří pracovali přesčas, ale jejich naplánovaná pracovní směna měla být kratší než 6 hodin. Odměna se nevztahuje na dobu školení, jiné formy přípravy k prohloubení kvalifikací zaměstnance ani na psychologická a jiná vyšetření.

Profesní odměna (SŽDC, 2015) je určena pro dohodnutý okruh zaměstnanců. Je závislá na vztahu náročnosti k jejich pracovní činnosti. Tato odměna je definována tabulkou, která zobrazuje profesní odměnu vztaženou k měsíční sazbě a okruh zaměstnanců. Nejnižší odměnu dostává traťový dělník obchůzkář, jeho profesní odměna činí 100 Kč na měsíc. Naopak nejvyšší profesní odměnu dostávají ústřední dispečeri, jejich odměna činí 500 Kč měsíčně. V podnikové kolektivní smlouvě (SŽDC, 2015) se myslí také na ty zaměstnance, kteří vykonávají vedle své pracovní činnosti také komerční odbavování cestujících. Pro ty kolektivní smlouva zajišťuje profesní odměnu ve výši 250 Kč. Profesní odměna náleží zaměstnancům, kteří odpracovali určitý počet hodin v uplynulém měsíci v některé z uvedených pracovních činností definovaných v tabulce v podnikové kolektivní smlouvě. Profesní odměna je vyplácena měsíčně spolu se mzdou za příslušný kalendářní měsíc. Odměna samozřejmě nemůže být vyplacena, pokud zaměstnanec obdržel výpověď, podal výpověď nebo porušil předpisy vztahující se k vykonávané práci.

Podniková kolektivní smlouva upravuje (SŽDC, 2015) odměny při významných životních výročích a prvním skončení pracovního poměru. Zaměstnanci tak je možno poskytnou ocenění přínosu za praktické a teoretické dovednosti. Jednak při oslavě životního jubilea, například 50 let věku. Nebo také při příležitosti prvního skončení pracovního poměru. Ať už se jedná o nárok na starobní důchod, nebo při předložení posudku o invaliditě spolu s podáním žádosti o přiznání invalidního důchodu. Výše odměny záleží na počtu nepřetržitě odpracovaných let u SŽDC (ČD, ČD-C) a to ke dni vzniku nároku na odměnu. Pokud zaměstnanec pracuje pro státní organizaci v rozmezí od 1 roku až 5 let, dostane vyplaceno 9 000 Kč. Od 5 let po 20 let dostane vyplaceno 11 000 Kč. Pokud pracuje pro organizaci více jako dvacet let obdrží 14 000 Kč. Odměna je vyplacena v nejbližším výplatním termínu po rozhodnutí o poskytnutí.

Smluvní mzda, přesněji dohoda o mzdových nárocích (SŽDC, 2016b) a podmínky pro její výplatu sjednává buď generální ředitel se zaměstnanci generálního ředitelství podle schválené systematizace a to s řediteli oblastních jednotek, nebo ředitel oblastní jednotky se zaměstnanci své organizační jednotky podle schválené systematizace. Dohoda je uzavírána v písemné formě na dobu určitou. Nejčastěji na období jednoho roku. Tato dohoda zaniká uplynutím sjednané doby, pokud nedošlo po vzájemné dohodě ke změně smlouvy nebo k její prodloužení. V rámci takto sjednané mzdy (SŽDC, 2016b) tvoří 80 % zaručená část. Vyplácí se zaměstnanci měsíčně. Tvoří základ pro zúčtování k výplatě v příslušném kalendářním měsíci. Za neodpracovanou pracovní dobu zaměstnanec je krácena. Při kratší pracovní době náleží zaměstnanci mzda odpovídající odpracovanému počtu hodin. Zbývajících 20 % mzdy tvoří nezaručená část. Tato část je vázána na komplexní hodnocení zaměstnanec. Ne však na hodnocení ve formě 360 stupňů. Individuálně o nezaručené části rozhoduje nadřízený zaměstnanec. Stejně jako zaručená část, je i nezaručená část zúčtována s výplatou v příslušném kalendářním měsíci. Stejně tak se i krátí za neodpracovanou pracovní dobu zaměstnanec. Míru plnění ukazatele hodnotí za kalendářní měsíc příslušný nadřízený, a to na základě kvality plnění stanovených úkolů. Písemné hodnocení se zpracuje jen v případě, že došlo jen k částečnému plnění ukazatelů nebo k nesplnění ukazatelů. Pak dochází ke krácení nezaručené mzdy, potažmo k jejímu nevyplacení. Zaměstnanec s touto skutečností musí být seznámen ještě před výplatou mzdy.

Mimořádné odměny (SŽDC, 2016b) týkající se zaměstnanců se smluvní mzdou jsou nejčastěji udělovány za pracovní výkony a činnosti, které nesouvisí přímo s výkonem práce. U této formy mzdy se jedná o ekonomické přínosy pro SŽDC. Odměnu přiznává generální ředitel nebo jím pověřený náměstek. Mimořádná odměna nemůže být vyplacena opakovaně za splnění stejného úkolu.

Benefity v organizaci SŽDC (SŽDC, 2016b) mají za úkol zvýšit pracovní i osobní spokojenost. Pro zvýšení motivace zaměstnanců byly ve spolupráci s odborovými organizacemi schváleny následující benefity, které vycházejí z Podnikové kolektivní smlouvy a rámcových zásad pro tvorbu a používání fondu kulturních a sociálních potřeb. Prvním takovýmto benefitem (SŽDC, 2016b) je zkrácená stanovená týdenní pracovní doba. Vybraná zaměstnání musí odpracovat 36 hodin týdně, ostatní zaměstnanci 37,5 hodin týdně. To se netýká zaměstnanců, kteří mají jednosměnný pracovní režim s čerpáním přiměřené doby na oddech a jídlo. Normální týdenní pracovní doba činí 40 hodin. Dalším benefitem (SŽDC, 2016b) je příspěvek na stravování. SŽDC poskytuje dovolenou navíc. Může se jednat až o 30 dnů dovolené. Zaměstnanci SŽDC mohou čerpat příspěvek na rekreaci. Mohou čerpat příspěvek na tábory pro

své děti. Stejně tak mohou zaměstnanci čerpat příspěvek na rekreační pobyty, zájezdy a tábory dětí a mládeže, které organizuje nebo spoluorganizuje SŽDC. Tyto příspěvky jsou čerpány z FKSP, neboli Fondu kulturních a sociálních potřeb, zřízeného vyhláškou č. 114/2002 Sb. novelizovaný 1. 1. 2016. Mnoho zaměstnanců (SŽDC, 2016b) využívá příspěvek na penzijní spoření a životní pojištění. Výše tohoto příspěvku je stanovena na základě pracovního zařazení a je možno ji využít na obě spoření, nebo pouze na jedno, a to čistě dle potřeb pracovníka. Do benefitů lze zařadit pružnou pracovní dobu u pracovních pozic administrativního typu. Tím se rozumí být na svém pracovišti od půl deváté do půl druhé, zbytek je variabilní. Určení zaměstnanci (SŽDC, 2016b) mohou využít kondiční lázeňský pobyt. Jedná se o zaměstnance, kteří dlouhodobě vykonávají fyzicky náročnou práci. Odborné vzdělávání, další vzdělávání a jazykové kurzy, které obstarává odbor vzdělávání, se taktéž řadí mezi benefity. Může se jednat o externí nebo interní vzdělávání. Je zde možnost čerpat příspěvky na kulturní a sportovní akce, pořádané ve spolupráci s odborovými organizacemi. Zde se opět vychází z FKSP, který má roční plán čerpání. Možnost zařadit si kartu MultiSport. Velmi důležitou, a ne samozřejmou, je finanční sociální výpomoc nebo bezúročná půjčka v mimořádně závažných případech a při řešení neočekávaných sociálních situací.

Stravování (SŽDC, 2016b) je zajištěno zaměstnancům, kteří odpracují ve směně alespoň 4,5 hodiny. Tato podmínka platí i pro práci přesčas, která svým charakterem odpovídá směně. Stravování je zajištěno formou klasických stravenek. Používají se i poukázky na odběr teplého jídla. To bývá u zařízení provozujících veřejné stravování. Pro zaměstnance, kteří mají směny 12 hodin a více, se využívá stravenka s nominální hodnotou 100 Kč. Pro ostatní zaměstnance jsou stravenky s nominální hodnotou 80 Kč. SŽDC (SŽDC, 2016b) hradí 55 % ceny stravenek. Zvláštní právo mají zaměstnanci HZS SŽDC, neboli Hasičská záchranná služba SŽDC. Ti mohou dostat poukázku na jídlo v nominální hodnotě 50 Kč, pokud jejich délka směny přesáhla 12,5 hodiny.

Jízdní výhody spadají také do benefitů poskytujících svým zaměstnancům organizace SŽDC. Zaměstnanecké jízdní výhody (SŽDC, 2016b) jsou zaměstnancům SŽDC, důchodcům SŽDC a jejich rodinným příslušníkům a pozůstalým po zaměstnancích a důchodcích SŽDC poskytovány na základě Tarifu jízdného a přepravného pro přepravu zaměstnanců akciové společnosti České dráhy, zaměstnancům státní organizace SŽDC, zaměstnancům Ministerstva dopravy a Drážního úřadu, podílejících se na zabezpečování a provozování drážní dopravy. Tarif byl poprvé schválen v roce 1993 a podruhé ve znění změn v roce 2009 ministrem dopravy. Držitel jízdních výhod (SŽDC, 2016b), tedy i zaměstnanci SŽDC, jsou oprávněni cestovat ve všech vlacích Českých drah na tratích SŽDC v rozsahu přiznané vozové třídy. Jedná se o první

nebo druhou vozovou třídu. Dále držitelé jízdních výhod mohou využívat lanové dráhy v provozu Českých drah. Jízdní výhody se vztahují také na spoluzavazadla a cestovní zavazadla. Nově je ve vybraných vlacích držitel jízdních výhod povinen zažádat o Evidenční lístek. Povinná rezervace se zase týká vlaků SC a lanové dráhy Liberec – Horní Hanychov – Ještěd. Nárok na vnitrostátní jízdní výhody vzniká zaměstnanci SŽDC okamžitě. Rodinným příslušníkům zaměstnance až po odpracování 6 měsíců nepřetržitého pracovního poměru u SŽDC. Jízdní výhody jsou dětem poskytovány do 26 let věku. A to pouze za předpokladu, že se soustavně připravují na budoucí povolání (prezenční či kombinované studium), nemají výdělečnou činnost ani nepobírají podporu v nezaměstnání. Novým zaměstnancům je na vyžádání vystavena předběžná In-karta. Ta má papírovou podobu a je na dobu jednoho měsíce. Cena jízdného je stanovena pro zaměstnance a rodinné příslušníky zaměstnanců na 1 000 Kč, pro důchodce a děti na 500 Kč. Nárok na první vozovou třídu vzniká zaměstnancům pouze v případě, že jsou na pozici vedoucího oddělení generálního ředitelství a výše, nebo ředitelé organizační jednotky.

Zahraníční jízdní výhody (SŽDC, 2016b) jsou zaměstnancům poskytovány na základě Reglementu FIP. Nárok na zahraniční jízdní výhody vzniká zaměstnanci a jeho rodinným příslušníkům až po odpracování 1 roku nepřetržitě a ve stanovené pracovní době. Dětem jsou tyto výhody poskytovány nejdéle do 25 let věku, a to pouze v případě, že studují prezenční formou studia. U zaměstnanců odcházejících do důchodu vzniká nárok na zahraniční jízdní výhody tehdy, pokud odpracoval bezprostředně před svým odchodem nejméně 11 let ve stanovené pracovní době. Základním nárokem je 50% sleva na základě mezinárodní průkazky FIP, kterou je nutné mít vždy vystavenou před dalším čerpáním jízdních výhod na základě kuponových jízdenek FIP.

2.2.3 Dovolená

Dovolenou nelze zahrnout čistě do odměňování ani do benefitů, uvedena je zde kvůli celkovému dokreslení zaměstnaneckého prostředí. Dovolená (SŽDC, 2016b) je upravena podnikovou kolektivní smlouvou. Pro zaměstnance s týdenní pracovní dobou 36 hodin činí 5 týdnů (180 hodin). Pro zaměstnance ve více směnném pracovním režimu a zaměstnance infrastruktury v jednosměnném pracovním režimu s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou se stanovena pracovní dobou 37,5 hodin s výjimkou zaměstnanců HZS se jedná o 5 týdnů (187,5 hodin). Zaměstnanci HZS a ostatní zaměstnanci se stanovena pracovní dobou 37,5 hodin mohou čerpat 6 týdnů dovolené (225 hodin). Zaměstnanci se stanovena pracovní dobou 40 hodin mají nárok na 6 týdnů dovolené (240 hodin). Dovolenu (SŽDC, 2016b) musí

zaměstnanci čerpat v plném rozsahu do konce příslušného kalendářního roku, ve kterém nárok na dovolenou vznikl, pokud k tomu nebrání překážky na straně zaměstnance, nebo provozní důvody na straně zaměstnavatele. Zaměstnavatel určuje dobu čerpání dovolené. Řídí se při tom písemným rozvrhem čerpání dovolené, a to po dohodě se zaměstnancem. Zaměstnanec by měl plánovat dovolenou alespoň 14 dní předem. Zaměstnavatel může určit dobu čerpání dovolené i na základě žádosti zaměstnance. Zaměstnanec vyplní a odevzdá tiskopis Dovolenka. Pokud zaměstnavatel tuto žádost schválí, dovolená se považuje za určenou zaměstnavatelem. Zaměstnavatel však může žádost odmítnout. Náhrada mzdy za nevyčerpanou dovolenou přísluší pouze zaměstnanci, kterému skončil pracovní poměr. Zaměstnavatel může krátit dovolenou o 1 až 3 dny za každou neomluvenou směnu potažmo pracovní den. Neomluvená zameškání kratších částí jednotlivých směn se sčítají.

2.2.4 Shrnutí analytické části

Po dlouhém snažení a dlouhých přípravách se ve státní organizaci SŽDC povedlo provést hodnocení zaměstnanců. Hodnocení proběhlo metodou 360 stupňů a SŽDC hodnocení outsourcovalo. Jednalo se o pilotní hodnocení, takže se předpokládaly určité nedostatky. Ty se skutečně objevily. Byly zaznamenány a bude se pracovat na jejich odstranění tak, aby příští hodnocení proběhlo bez problémů. Nedostatky se týkaly nejen administrativní stránky věci, ale také nepochopení některými zaměstnanci. Například malý časový prostor pro vyplnění hodnocení, příliš mnoho otázek. Co je však nejdůležitější, neexistuje prozatím žádná vazba mezi hodnocením a odměňováním. Po prvním hodnocení je to vcelku pochopitelné, ale do budoucna by se to mělo změnit.

Přínosem bylo zjištění, že na Generálním ředitelství SŽDC je vysoká odbornost, ale také potřeba proškolení některých zaměstnanců. I samotné zjištění nedostatků lze zařadit mezi přínosy.

3 NÁVRH NA ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Státní organizace SŽDC se snaží jít v oblasti personalistiky moderní cestou. Proto v roce 2014 provedla hodnocení svých zaměstnanců. To se jí zčásti povedlo, ale zůstalo jen u pilotního hodnocení. Hodnocení zaměstnanců zůstalo i nadále v Koncepci řízení lidských zdrojů organizace. Proto je nutné pokusit se nedostatky odstranit ještě před zavedením druhé fáze hodnocení. Druhá fáze by se měla rozšířit z Generálního ředitelství také na Oblastní ředitelství v Praze.

3.1 Návrh na zvýšení efektivity v oblasti hodnocení

Stejně jako analytická kapitola i tato kapitola bude rozdělena do dvou částí. První část bude zaměřena na návrhy pro zvýšení efektivity v oblasti hodnocení, druhá bude potom zaměřena na návrhy pro zvýšení efektivity v oblasti odměňování.

3.1.1 Návrhy na odstranění nedostatků metody hodnocení 360 stupňů zpětné vazby

Prvním nedostatkem, který se při přípravné fázi hodnocení objevil, bylo **nedostatečné přijetí systému hodnocení** vedoucími zaměstnanci organizace. To mělo za následek vlažné přijetí i jejich podřízenými, tedy prakticky celým Generálním ředitelstvím. Tento fakt by měl odstranit iniciátor hodnocení, v tomto případě personální ředitel. Měl by vedení vysvětlit výhody a přesvědčit je tak o správnosti začlenění hodnocení do fungování organizace. Podnítit v nich potřebu takovýchto hodnocení. Přínosy při správném využití hodnocení přináší obrovský potenciál, který je možné naplno využít při správném vedení zaměstnanců. To vše může být výsledkem správně fungujícího systému hodnocení.

Z toho vyplývá další nedostatek, a tím byla **pomalá reakce některých náměstků či ředitelů odborů**. Tím pádem i malá iniciativa vůči svým podřízeným. Zde je opět potřeba vysvětlit dopady správně fungujícího systému hodnocení. Takovéto hodnocení neprobíhá každý týden ani měsíc. Proto je na místě dvakrát do roka, o tom ale až později, být schopen včasné reagovat na zprávu personálního oddělení o blížícím se hodnocení a své podřízené na tento fakt připravit a motivovat je ke správnému a spravedlivému hodnocení.

Jak plyne z analytické části, zaměstnanci byli hodnoceni v klíčových kompetencích a v odborných kompetencích. Klíčové kompetence byly navrhnuty společností, která hodnocení prováděla. SŽDC si je upravilo dle svých potřeb. Ovšem problém nastal při **stanovování odborných kompetencí** jednotlivých zaměstnanců. Personální oddělení

předpřipravilo určité návrhy odborných kompetencí jednotlivým pracovníkům. Odborné kompetence měly v hodnocení maximálně 6 položek. Obsahovaly nutné a nepostradatelné kompetence pro danou pracovní pozici. Některé odborné kompetence byly nevhodně nastaveny, a tak neměly praktickou vypovídající hodnotu o odbornosti daného zaměstnance na dané pracovní pozici. To bylo výsledkem špatné, nebo dokonce žádné kontroly vztahů pracovních pozic a odborných kompetencí vztahujících se k ní. Zde musí nadřízení pracovníci překontrolovat jednotlivé odborné kompetence přidělené jednotlivým pracovníkům. Je to zdoluhavý proces, ale odborné kompetence se již nebudou měnit a budou trvale přiděleny dané pracovní pozici. Do odborných kompetencí by měla být na závěr zařazena znalost organizačního a podpisového řádu. Pokud by z hodnocení vyšla nedostatečná znalost této kompetence, muselo by být spuštěno školení, jelikož se jedná o základní znalost.

Je nutné **přehodnotit systém hodnotitelů**. Problém totiž nastává v tom, že někteří zaměstnanci se neznají v rámci odboru. Ale i přes tento fakt se navzájem hodnotí jako kolegové. Je potřeba vytvořit systematický plán pro každou jednotlivou pracovní pozici. S tím mohou pomoci samotní zaměstnanci, když vytvoří plán toho, s kým přijdou během své pracovní náplně do kontaktu a předají takto vytvořený plán vedoucímu, který plán překontroluje a odešle na personální oddělení ke zpracování. To bude mít za následek ulehčení práce personálního oddělení a přesnější výsledky s vyšší vypovídající hodnotou samotného hodnocení. Navíc tím odpadne další problém z pilotního hodnocení, kterým byla snaha o alespoň částečné ovlivnění, kdo a koho zaměstnanec či zaměstnanec hodnotí. Zaměstnanec by měl mít možnost vyjádřit se ke spektru osob, kteří ho budou hodnotit. Nejlepších výsledků je dosahováno u osob, které se znají přibližně 2 roky. Při akceptování této skutečnosti budou mít zaměstnanci pocit, že se na hodnocení z určité části podílejí a budou motivovanější vyplnit hodnocení korektně.

Další nejasnost vznikla při **spuštění hodnocení**. Zaměstnanci nevěděli, kdy mohou začít hodnotit a kolik času na samotné hodnocení mají. Je tedy potřeba s dostatečným předstihem určit časový plán hodnocení a informovat o něm vedoucí oddělení, kteří by měli za úkol informovat své podřízené. Časový rámeček hodnocení by měl zohlednit i časovou rezervu na konci hodnocení. Kde by byla zahrnuta kontrola správnosti a úplnosti odpovědí. Aby hodnocení mělo vypovídající hodnotu je potřeba nechat zaměstnancům na vyplnění dostatečný prostor. Při pilotním hodnocení bylo totiž hodnocení vyplňováno hodnotiteli v rychlosti a nahodile, a to snižovalo vypovídající schopnost. Objevily se i případy, kde bylo zaškrťávání prováděno zcela bez jakéhokoliv přemýšlení.

V hodnocení se objevovaly také **otázky**, které byly **zbytečně dlouhé**. V kombinaci s množstvím otázek to mělo za následek neochotu zaměstnanců se do hodnocení zapojit.

Nápravným opatřením by mohlo být přeformulování některých nejasných otázek. Jasné a stručné otázky by zvýšily vypovídající schopnost hodnocení a snížily by neochotu zaměstnanců se zapojit.

Jeden z největších problémů byl ten, že zaměstnanci jasně nepochopili **princip hodnocení**. Nepochopili, že se nejedná o nalezení jejich slabých míst a následné potrestání. Cílem je naopak zavést nápravná opatření k odstranění těchto slabých míst pomocí školení a dalších technik. Je tedy potřeba znovu spustit informativní kampaň, která odbourá strach z hodnocení a povede k pochopení smyslu hodnocení.

Stávalo se, že některým zaměstnancům **nedošly inicializační e-maily**, které nebyly nalezeny ani v nevyžádané poště. Tím pádem nemohli zahájit hodnocení a docházelo ke zdržování celé hodnotící procedury. Na příště je nutné zkontrolovat, zdali došly e-maily všem zaměstnancům, což by mohli dělat vedoucí pracovníci, kteří by takovéto e-maily rozesílali a měli možnost zpětné kontroly.

Problém vznikl i u informativního videa, které mělo zaměstnance seznámit s účelem a cílem hodnocení. Někteří zaměstnanci si jej na svém počítači nemohli spustit. Problém se dá vyřešit transformací videa do více formátů společností, jež hodnocení připravovala. I přes značnou snahu personálního oddělení, které mělo přípravu hodnocení v organizaci na starosti, došlo k tomu, že značné množství zaměstnanců zůstalo neinformovaných. Zaměstnanci byli informováni o blížícím se hodnocení v dopisech, v novinových článcích, na školeních, v příručkách a na intranetu. Řešením může být větší časový předstih informační kampaně.

Jako nedostatek se projevil také **formát**, ve kterém byly výsledky hodnocení dodány. Datový formát nebylo možné zadat do systému SAP, který organizace SŽDC na Generálním ředitelství využívá. Z toho plynula zdlouhavá administrativní práce personálního oddělení. Ta zahrnovala hodně ruční práce a třídění. A opět zmiňovaná časová náročnost. Při další etapě hodnocení je tedy potřeba zajistit datový formát výstupu takový, který bude korespondovat se systémem SAP.

Hodnotící dotazník byl zkonstruován tak, aby zde byl zachycen projev chování v pracovním procesu. Tím pádem z dotazníku jasně nevyplývaly **vzdělávací potřeby**. Ty byly těžko čitelné z takto formulovaných otázek. Bylo nutné dotazníky jednotlivých zaměstnanců kontrolovat velice důkladně a tím vznikala časová náročnost. Nebylo by tedy od věci na konci každé klíčové kompetence vytvořit textové pole, kde by zaměstnanec sám zaznamenal možné rozvojové plány. To by usnadnilo práci personálnímu oddělení, které by tak nemuselo zdlouhavě a mezi řádky zjišťovat vzdělávací potřeby. Pro zaměstnance by neměl být problém

na základě jasně formulovaných otázek zjistit, kde jsou jeho silné a slabé stránky. Tyto slabé stránky by zmínil právě v závěru každé z klíčových kompetencí.

Hodnotící **dotazník nebyl komentovaný**. Tento nedostatek je nutné dodat do zadávací dokumentace. Dotazník byl vytvořen ve stylu otázka, zaměstnanec následně vybral z hodnotící stupnice, ale neměl možnost své hodnocení doplnit komentářem. Tento nedostatek není těžké odstranit. Při dalším hodnocení se do zadávací dokumentace přidá tento požadavek a nedostatek bude odstraněn. Příkladem může být otázka na počítačové dovednosti. Zaměstnanec ohodnotí své dovednosti, ale už nemůže okomentovat např., že práce s MS Word je v pořádku, rezervy má v oblasti MS Excel. Když už se nějaké ty komentáře objevily, nacházely se u nevhodných otázek. Navíc jich skutečně bylo málo. Další možností, jak tento nedostatek, jež snižuje vypovídací schopnost systému hodnocení odstranit, je použití otevřených otázek. U uzavřených by byly ponechány zavedené komentáře. Tím by došlo ke zpřesnění výsledků hodnocení, protože dotazníky by nebyly vyplňovány automaticky, ale hodnocení zaměstnanci by se museli nad svými odpověďmi zamýšlet.

Organizace SŽDC poslala dodavateli seznam zaměstnanců, avšak vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci definovalo personální oddělení. Je jasné, že to bylo pracné a zdlouhavé. Z toho plynul problém špatně zadaných vztahů hodnocený, hodnotitel. Když tato povinnost přejde na vedoucí jednotlivých oddělení, práce se samozřejmě zrychlí a zpřesní. Nesrovnalosti přibývaly také díky dlouhému časovému rozestupu mezi zadáním a realizací samotného hodnocení. Příkladem takové nesrovnalosti může být odchod do důchodu, na mateřskou dovolenou, přestupy mezi odděleními atd. Časový rozestup činil tři měsíce. Následný problém, který se vynořil záhy po špatně zadaných vztazích byl ten, že někde tyto vztahy chyběly úplně. Tento problém se dá snadno nahradit opět tím, že povinnost zadávání vztahů přejde na vedoucí oddělení.

Při zadávání vztahů, je ale také potřeba brát v úvahu to, že hodnocení by měli mít alespoň částečnou možnost ovlivnit to, kdo je hodnotí a koho by podle jejich názoru měli hodnotit. Tedy **spolupráce jednotlivých zaměstnanců** s jejich nadřízenými. Nelze ovšem brát ohled pouze na zaměstnance. Je potřeba předem definovat zaměstnance povinně hodnocené a povinně hodnotící. Vhodný průnik těchto možností by zajistil lepší vypovídací schopnost hodnocení.

V procesu hodnocení se objevil i další nedostatek, tím byla **malá možnost srovnání vývoje zaměstnanců**. Kdyby v hodnocení bylo okno, do kterého by bylo možné zadat doporučení pro rozvoj zaměstnanců, jak na sobě mají pracovat a rozvíjet své schopnosti, byla by zde při příštím hodnocení možnost posoudit vývoj tohoto zaměstnance. Jako příklad může

posloužit nedostatečná jazyková vybavenost. V dalším hodnocení by se pak mohlo objevit, zaměstnanec dochází na jazykové kurzy a aktivně pracuje na odstranění jazykové bariéry. Právě takovýto přístup je od zaměstnanců očekáván, jenže aktuální podoba hodnotícího dotazníku nedokáže odhalit vývoj.

Všechny tyto nedostatky sebou přináší otázku, zdali má takovéto hodnocení vypovídající schopnost. Hodnocení v takovéto podobě má jistě sníženou vypovídající schopnost. Důležité ovšem je zjištění takovýchto nedostatků. Při jejich odstranění, které není skutečně nikterak složité, dojde ke skokovému zvýšení vypovídající hodnoty.

Stupnice v hodnotícím dotazníku nebyla dodána v požadovaném formátu, a to v 6 bodovém. Dodaná stupnice byla 5 bodová. Problém u lichých stupnic je ten, že hodnotitel vybere střed, který je univerzální. Nevyčnívá z řady, je zkrátka průměrný. Proto chce organizace SŽDC tento formát upravit, aby zaměstnanci neměli možnost průměrného hodnocení. Ve výsledcích hodnocení je ovšem dobře zpracována grafická podoba výsledků, která spojuje jednotlivé body dosažené u otázek dotazníku. Z nich jsou snadno a rychle patrné zaměstnancovy silné a slabé stránky. Tato grafická podoba ovšem bude muset být rozšířena právě o jeden hodnotící bod. Jinak je opravdu přínosná a u hodnotícího rozhovoru bude zajisté přínosným faktorem.

Zaměstnanci, kteří měli největší zpětnou vazbu a také nejvíce práce, byli **vedoucí jednotlivých oddělení**. Ti totiž hodnotili své nadřízené, poté hodnotili další vedoucí zaměstnance na stejné úrovni a na závěr své podřízené. Vhodné by zde bylo omezit jejich hodnocení vedoucích oddělení. Hodnotit pouze skutečně ty nejbližší, se kterými přijdou do kontaktu po pracovní stránce nejvíce. Jinak klesá jejich zainteresovanost a vyplňování dotazníků se stává automatické. Jak vyplývá z teoretické části, přímý nadřízený je nejdůležitější osobou v procesu hodnocení zaměstnanců. Je to ten, který provádí vyhodnocení a vyvozuje závěry, na základě kterých je poté zaměstnanci navržen vzdělávací program. V neposlední řadě také vede hodnotící rozhovor. Je tedy nadmíru důležité, aby vedoucí pracovníci zůstali dostatečně koncentrování na své hodnocení a dokázali tak udržet potřebnou míru objektivitu.

Vše prozatím zmíněné v návrhové části se dotýkalo metody hodnocení 360 stupňů a její úpravy tak, aby se zvýšil přínos z tohoto typu hodnocení a na základě výsledků bylo možno navrhnout vzdělávací plán zaměstnanců. Existují ovšem i další metody. Jedna by pro státní organizaci SŽDC připadala v úvahu. Jedná se o metodu hodnocení BARS. Již v teoretické části byla tato metoda zmíněna. **BARS** je zkratka z angličtiny a značí Behaviorally Anchored Rating Scales. V překladu to znamená behaviorálně zakotvená stupnice hodnocení.

V posledních letech se hodnocení dostává do popředí moderního řízení zaměstnanců a prostředkem jejich kontroly a motivování. Je tedy jen na společnostech a organizacích jakou metodu hodnocení pro své konkrétní podmínky zvolí. Významnou roli zde hraje velikost organizace, schopnost personálního oddělení, schopnost vedoucích pracovníků, a především firemní kultura. Nelze o nějaké metodě říci, že je ta nejlepší. Každé organizaci může vyhovovat jiná metoda hodnocení. Jedno je ovšem jisté, hodnocení zaměstnanců je již nedílnou složkou správné funkce organizace a někdy také konkurenční výhodou, kterou si organizace může tímto systémem vybudovat. Proto je potřeba se pokusit najít alternativní metodu hodnocení k metodě 360 stupňů.

3.1.2 Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Tato metoda vychází z předpokladu, že požadované chování zaměstnance povede k úspěšnému vykonávání práce. Nehodnotí se tedy na výsledky práce, ale pracovní chování, ve kterém je zahrnuto dodržování postupů a účelnost výkonu. Tato metoda si získala v mnoha společnostech velkou oblibu. Jak již z názvu vyplývá, jedná se o metodu, která je behaviorálně zaměřená.

Metoda je založena na vytvoření hodnoticích stupňů, do kterých je posléze zařazováno **pracovní chování**. Toto pracovní chování by mělo být pevně svázáno s pracovní náplní pozice. Tím je myšleno nehledět čistě do popisu jeho pracovní pozice, ale aktivně se zajímat o jeho skutečnou náplň. Na Generálním ředitelství SŽDC nalezneme mnoho profesních skupin, to znamená, že se kritéria budou značně lišit. Je ale třeba zabezpečit, aby byla vybrána taková kritéria, která budou maximálně odpovídat jednotlivým profesím a následně jednotlivým pracovním místům. Kritéria, která se velmi často u tohoto typu hodnocení objevují jsou například, plnění úkolů, schopnost strategie a plánování, vedení a motivace zaměstnanců, jazyková vybavenost a zvládání změn. Jak je patrné, některé okruhy jsou totožné s metodou hodnocení využívanou organizací SŽDC a to metodou 360 stupňů. Počet kritérií u této metody není nijak omezen. Hodnotitelé vybírají počet kritérií s ohledem na věcnou správnost. Nejdůležitější částí je rozdělení profesních skupin a správné nastavení jednotlivých kritérií. Velkou výhodou této metody je možnost přidat váhy jednotlivým kritériím. To může vyřešit problém, co je skutečně důležité pro pracovní pozice a díky tomu mít přesnější výsledky. Tuto možnost organizace SŽDC u metody 360 stupňů nevyužívá. Přičemž je to jedna z velikých předností systému hodnocení, přizpůsobit si hodnoticí systém a udělat jej citelnějším a více přesným.

Již zmiňovaná hodnotící stupnice bývá nejčastěji 5 bodová nebo 7 bodová. Výhodou je, že každý **stupeň je doplněn slovním hodnocením**. To usnadňuje představu hodnotitele o chování zaměstnanců. I zde se objevuje problém s lichou stupnicí, na kterou si organizace SŽDC stěžovala u hodnocení metodou 360 stupňů. Lichá stupnice definuje průměrného pracovníka a mnoho zaměstnanců při procesu hodnocení často sklouzne k průměru, aby někomu moc nepomohli nebo ho naopak nediskriminovali. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, podle Koubka může mít stupnice následující podobu (7 – vynikající, 6 – velmi dobré, 5 – dobré, 4 – průměrné, 3 – podprůměrné, 2 – velmi špatné, 1 – nepřijatelné). Kdybychom chtěli zvolit sudou stupnici, mohla by vypadat zhruba takto (Dvořáková, s. 268-269), (4 – vynikající, 3 – velmi dobrý, 2 – dobrý, 1 – nevyhovující). Jak již bylo zmíněno, je čistě na organizaci, jestli bude preferovat lichou, či sudou stupnici hodnocení.

Výhodou této metody je pak také **podíl zaměstnanců na tvorbě stupnice** hodnocení. Jsou to zaměstnanci, kteří dané pracovní pozice zastávají a znají svoji náplň. Připravují ji tedy společně zaměstnanci a vedoucí pracovníci. Vedoucí pracovníky by v tomto směru mělo proškolit personální oddělení, aby formulace kritérií byla jasná a srozumitelná. A zaměstnanci budou mít pocit, že je systém hodnocení částečně i jejich zásluhou a podle obecných předpokladů nebudou mít snahu o zkreslování výsledků hodnocení. Postup sestavení hodnotící stupnice je velmi podobný metodě 360 stupňů. Zprv se zjistí pracovní úkoly jednotlivých pracovních míst. Podobně probíhal výběr u metody 360 stupňů, který se zaměřoval na správné přiřazení kompetencí jednotlivým pracovním místům. Dalším krokem je sepsání vhodného pracovního chování na jednotlivých pracovních místech a posledním krokem je, po vzájemné domluvě mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky, vytvoření stupnice.

Velká část zodpovědnosti za správnost hodnocení a jeho vyhodnocení leží právě na vedoucích pracovnících. To je moderní trend řízení lidských zdrojů. Personální oddělení se v tomto případě stává pouze dozorčím orgánem, který má za úkol připravit potřebné náležitosti a proškolení vedoucích pracovníků. Je potřeba důrazně zmínit možné problémy, které při hodnocení vznikají, které byly zmíněny v teoretické části. Jsou jimi subjektivní pohled, přísnost, shovívavost nebo tzv. „halo efekt“. Je důležité zmínit, že zde zaměstnanec hodnotí pouze vedoucí pracovník a zaměstnanec sám sebe. Nebudou již kladeny takové nároky na čas hodnocení jako u metody 360 stupňů. Důležitý je zde pohled zaměstnance na svoji úlohu v organizaci a zvládání úkolů dané pracovní pozice. Je zřejmé, že po prvním hodnocení nebude hodnocení zaměstnanců zcela objektivní, protože jim strach ze ztráty zaměstnání nedovolí sebekritiku. Avšak časem by měl být tento strach odbourán a hodnocení dostane nový rozměr. To znamená, že zpočátku by se spíše mělo přihlížet k hodnocení vedoucího pracovníka. Ten

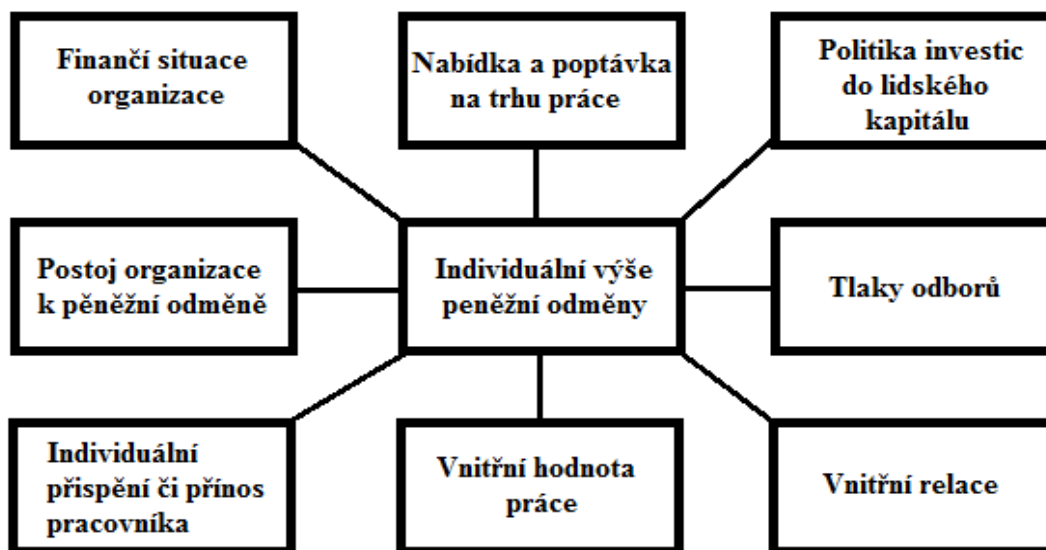
však hodnocení nesmí brát jako nástroj možného vydírání zaměstnanců. Samotné hodnocení by mělo být rozděleno. Tak aby nedocházelo k ovlivňování jedné, či druhé strany. Neuspokojivé chování zaměstnanců na jejich pracovních pozicích je spíše důsledkem špatné politiky přijímání zaměstnanců a jejich vedení.

Hodnotící rozhovor je praktický totožný s rozhovorem u metody 360 stupňů. Rozhovor vede vedoucí pracovník a společně s hodnoceným zaměstnancem se snaží nalézt shodu při zlepšení dané situace. Snahou obou je odstranit nedostatky pracovního chování a nenarušit to, co je efektivní. Největší prostor je věnován těm kritériím, které mají nejvyšší váhy. Následují taková kritéria, kde se hodnocení zaměstnance a vedoucího pracovníka značně odlišují.

Výhody, které má tato metoda a které byly zmíněny již v teoretické části, jsou zapojení zaměstnanců do přípravné fáze hodnocení a značná zpětná vazba. Nevýhodou je naopak značná časová náročnost a nutnost vynaložit značné úsilí v přípravné fázi.

3.2 Návrh na zvýšení efektivity v oblasti odměňování

Problematika odměňování je u státní organizace SŽDC značně komplikovaná faktem, že veškeré úpravy musí projít schválením odborových organizací. Jak vyplývá z analytické části, těch má organizace SŽDC devět. Samotná výše mezd je určována kolektivním vyjednáváním s odbory. Cílem odborů je, aby mzdy byly navrhovány tak, aby nebyly znevýhodňovány inflací, daly se porovnat se sazbami na trhu práce a byly svázány s prosperitou podniku. Vyjednávací síla jednotlivých stran vychází ze síly tlaku, které mohou jednotlivé strany vyvinou při vyjednávání o výši mezd a odměn. Obrázek 4 znázorňuje, co vše na výši peněžní odměny působí.



Obrázek 4 Faktory ovlivňující výši peněžní odměny (Armstrong, 2009, s. 106)

3.2.1 Návrh na zvýšení hodnoty stravenek

U zaměstnanců a pracujících ve směnném provozu 12 hodin jsou využívány stravenky v nominální hodnotě 100 Kč. Výjimku tvoří také HZS, která může čerpat poukázky na jídlo, pokud jejich pracovní doba ve směně přesáhne 12,5 hodiny. Ti pak mohou čerpat 50 Kč při takovýchto podmínkách.

Ostatní zaměstnanci dostávají stravenky v hodnotě 80 Kč. Organizace tedy hradí 55 % ceny stravenky. Problematika stravenek je velmi složitá, jelikož se jedná o daňově uznatelné náklady. Správná výše nastavení hodnoty stravenek může na straně jedné zvýšit motivaci zaměstnanců a na straně druhé snižuje základ daně. V České republice jsou stravenky nejvyužívanějším typem zaměstnaneckých benefitů.

Stravenka v hodnotě 80 Kč je nedostatečná. Zaměstnanci často musejí dopláct stravu ze svého. Když vezmeme v potaz, že Generální ředitelství SŽDC sídlí v centru Prahy, přesněji Dlážděná 1003/7, Praha 1, je těžké nalézt restauraci, či hospodu, kde se zaměstnanec za 80 Kč dokáže stravovat.

Stravenka je dobrovolnou formou, kterou zaměstnavatelé přispívají na stravování svým zaměstnancům. Z 55 % přispívá na hodnotu stravenky zaměstnavatel, jak již bylo zmíněno je to právě ten náklad, který si může organizace odečíst z daňového základu. Zbýlých 45 % si přispívá zaměstnanec ze své mzdy. Tato částka je mu ze mzdy automaticky strhávána. Nárok na stravenku vzniká zaměstnanci, pokud je na směně alespoň tři hodiny.

3.2.2 Shrnutí návrhové části

Organizace SŽDC má dvě možnosti, jak přistoupit k hodnocení svých zaměstnanců. První možnost je pokračovat v hodnocení zaměstnanců pomocí **metody 360 stupňů**. V této části byl nastíněn postup, jak některé nedostatky odstranit a zvýšit tak efektivitu hodnocení. Následné hodnocení by tedy mělo mít větší vypovídající schopnost. Druhou možností je použít metodu hodnocení **BARS**. Ta je oproti metodě 360 stupňů méně časově a administrativně náročná. Avšak nepodává tak široký okruh informací o hodnoceném jako právě metoda 360 stupňů. Organizace SŽDC by i nadále systém hodnocení outsourcovala.

V oblasti odměňování se jako problematické objevily stravenky. Ty při své aktuální výši **80 Kč** nestačí zaměstnancům Generálního ředitelství SŽDC v centru Prahy pokrýt náklady na stravování. Návrhem je tedy pokusit se zavést stravenky ve výši **105 Kč**.

4 ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ

Jak bylo popsáno výše, organizace SŽDC má několik možností, jak pokračovat v oblasti hodnocení. Jednou z těchto možností je pokračovat v hodnocení metodou 360 stupňů zpětné vazby. Ve třetí části byly nastíněny možné postupy, jak některé problémy odstranit. Při ověření správného fungování v praxi, by bylo možné propojit fungující systém hodnocení s nezaručenou částí mzdy na Generálním ředitelství SŽDC. Momentálně je výše této částky závislá na subjektivním hodnocení vedoucího zaměstnance. Správné fungování systému hodnocení by mohlo nastat až někdy po čtyřech dalších hodnoceních. Tedy pokud uvažujeme jedno hodnocení za půl roku, výhledově by se systém hodnocení mohl propojit s odměňováním za dva a půl roku.

4.1.1 Propojení hodnocení s odměňováním zaměstnanců

Jak by takovéto propojení mohlo vypadat. Organizace SŽDC si dala jako požadavek 6 stupňovou hodnotící stupnici. To znamená, že 20 % by bylo rozděleno na 6 částí. Zaměstnanci, kteří by byli v průměru, nejspíše aritmetickém, hodnoceni mezi stupni 0–1 by měli nárok na 3 % z nezaručené části. Zaměstnanci hodnocení mezi stupni 1–2 by měli nárok na 7 %, mezi stupni 2–3 by měli nárok na 10 %, mezi stupni 3–4 by zaměstnanci měli nárok na 13 %, mezi stupni 4–5 na 17 % a jako poslední mezi stupni 5–6 by zaměstnanci měli mít nárok na plných 20 % nezaručené částky. Toto propojení přehledně zobrazuje tabulka 3.

Tabulka 3 Provázanost hodnocení na nezaručenou část mzdy u 6 stupňové stupnice

Hodnocení	0–1	1–2	2–3	3–4	4–5	5–6
Nezaručená část mzdy v %	3	7	10	13	17	20

Zdroj: autor

U stupnice, kterou doporučují někteří autoři, tedy u stupnice o 4 stupních, by mohl být použit následující systém. Z hodnocení každého zaměstnance by se opět vytvořil průměr z jeho dosažených hodnotících stupňů a tento průměr by se nacházel někde v rozpětí mezi 0 a 4. Zaměstnanci hodnocení v průměru mezi 0–1 by měli nárok na 5 % nezaručené částky. Dále zaměstnanci mezi 1–2 nárok na 10 %, mezi 2–3 nárok na 15 % a na závěr nejlépe hodnocení mezi 3–4 by měli nárok na plných 20 % nezaručené částky. Toto propojení zobrazuje tabulka 4.

Tabulka 4 Provázanost hodnocení na nezaručenou část mzdy u 4 stupňové stupnice

Hodnocení	0–1	1–2	2–3	3–4
Nezaručená část mzdy v %	5	10	15	20

Zdroj: autor

Je nutno podotknout a je to skutečně důležitý fakt, že tento systém provázanosti hodnocení na odměňování nemá jako primární úkol ušetřit. Nebere si tedy za cíl úsporu nákladů. Cílem je motivovat zaměstnance, aby podávali na své pracovní pozici požadovaný výkon, který bude jednou za půl roku ohodnocen a na základě toho bude zaměstnanci do dalšího hodnocení vyplácena taková část nezaručené mzdy, na kterou mu hodnocením vznikne právo. Tento systém se nejspíše zprvu nesetká s velkým pochopením u zaměstnanců. Je ale nutno podotknout, že ve světě je systém hodnocení s návazností na odměňování již několik let praktikován. Je tedy praxí ověřeno, že tento systém provázanosti může fungovat. Je ovšem potřeba na tento fakt připravit a vysvětlit hodnoceným, jak bude systém nastaven, jakou úlohu v systému hrají a že by se jednalo o objektivní přístup, který by nikomu nenadržoval ani nikoho nešikanoval.

4.1.2 Metoda BARS

Hodnotící metoda BARS může být alternativou hodnocení metodou 360 stupňů. Metoda BARS se zaměřuje na chování zaměstnanců v pracovním výkonu. Tato metoda není tak časově náročná jako metoda 360 stupňů, jelikož hodnocení provádí pouze samotný zaměstnanec a jeho nadřízený. Takže odpadá hodnocení podřízených a kolegů. To značně ulehčuje práci. Důležitým bodem hodnocení pomocí metody BARS je definování náplně jednotlivých pracovních míst, ze kterých vychází pracovní chování jednotlivých zaměstnanců. To by v organizaci SŽDC mělo na starosti personální oddělení, které by takováto místa rozdělilo, a nakonec s pomocí vedoucích pracovníků a jednotlivých zaměstnanců vytvořilo pracovní náplň. Na základě náplně by byl sestaven požadovaný plán chování, na který by navazovala hodnotící stupnice.

Organizace SŽDC nemá dostatečný počet pracovníků personálního oddělení, kteří by se mohli věnovat pouze sestavování systému hodnocení. K hodnocení pomocí metody 360 stupňů zpětné vazby byla využita externí společnost, která vyhrála výběrové řízení dle zákona 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách a splnila veškeré požadavky organizace. Zadání by bylo velice podobné, jen by se změnil požadavek na metodu hodnocení.

Do požadavků by se tedy řadilo:

- konzultace a poradenská činnost,
- samotná realizace hodnocení zaměstnanců,
- souhrnná závěrečná zpráva z hodnocení pro každého zaměstnance,
- školení hodnotitelů,
- instruktážní video,
- elektronická textová příručka,
- rozsah hodnocení zhruba 700 zaměstnanců,
- po skončení hodnocení výmaz všech dat, která byla poskytnuta ke zpracování.

Z popisu metody hodnocení BARS vyplývá, že se nejedná o hodnocení kompetencí jednotlivých zaměstnanců, ale o jejich pracovní chování. Toto chování lze shrnout do určitých dimenzí, které budou vystihovat pracovní výkon. Příkladem může být přístup k práci, mezilidské vztahy, řízení lidí a organizace práce.

V každé dimenzi je pak vytvořen určitý počet otázek, na které hodnocený i hodnotitel odpovídají na základě zvolené stupnice. Příkladem takových otázek v dimenzi přístupu k práci může být, zdali pracuje nad rámec svých povinností, zdali nevykonává činnosti, které ho od práce vyrušují (internet, telefon). Stejně jako u metody 360 stupňů je potřeba přiřadit dimenze jednotlivým skupinám zaměstnanců a pak správně zvolit hodnotící otázky.

Výsledkem hodnocení metody 360 stupňů by měly být rozvojové plány, které vyplývají z nedostatků hodnocených kompetencí. U metody BARS jsou výsledkem potřeby změny chování v pracovním procesu.

Cílem změny metody není ušetřit náklady organizace SŽDC. Organizace by i nadále tuto službu outsourcovala, takže v tomto ohledu by nedošlo k žádné změně. Náklady na hodnocení budou stejné, nebo o něco nižší, a to jen díky faktu, že metoda BARS není tak náročnou metodou hodnocení. Přípravná fáze je stejně časově náročná jako metoda 360 stupňů. Až během hodnocení a závěrečného vyhodnocení dochází k úspoře času.

4.1.3 Rozšíření metody hodnocení 360 stupňů zpětné vazby

Pokud se organizace rozhodne zůstat u metody hodnocení 360 stupňů, je zde v budoucnu možnost dalšího rozšíření. Z metody 360 stupňů zpětné vazby se může stát **metoda 540 stupňů zpětné vazby**. Jedná se metodu hodnocení, která vychází z informací získaných z hodnocení metodou 360 stupňů a z informací získaných vně organizace. To znamená například od zákazníků a prakticky od všech, kteří se zaměstnancem přijdou po pracovní stránce do styku. Jednotlivá oddělení by tedy měla vytvořit seznam institucí, se kterými často a úzce

spolupracují. Je skutečně důležité rozlišit ty, se kterými spolupracují často a se kterými jen výjimečně. Tento seznam by byl na personálním oddělení zpracován a na základě takto zpracovaného seznamu by byla navázána komunikace s jednotlivými institucemi. Personální oddělení by mělo na starosti domluvit spolupráci na hodnocení metody 540 stupňů. Mělo by za úkol vysvětlit důležitost hodnocení. Jednou za půl roku by byl odeslán odkaz, na kterém by mohli hodnotit zaměstnance SŽDC. Je důležité zmínit, že by hodnotili jednotlivci, ne celá oddělení. Mezi instituce by se řadily například:

- Úřady práce,
- Finanční úřad,
- Pražská správa sociálního zabezpečení,
- Ministerstvo dopravy ČR,
- SFDI (Státní fond dopravní infrastruktury),
- mobilní operátor,
- Drážní úřad,
- Drážní inspekce,
- dodavatele, (např. Chládek & Tintěra, a.s., Skanska, a.s., Eurovia, a.s.),
- dopravci, (např. ČD, a.s., RegioJet, a.s., LEO Express, a.s.).

S těmito všemi, a ještě dalšími, organizace SŽDC velmi úzce spolupracuje. Bylo by tedy do budoucna dobré, rozšířit metodu hodnocení i na ně a pomoci zaměstnancům těchto institucí sestavit plán rozvoje zaměstnanců organizace SŽDC. Výhodou této metody je komplexní přehled o schopnostech a dovednostech hodnoceného zaměstnance. Nevýhodou by mohl být pocit spolupracujících institucí, že si organizace SŽDC neví se svými zaměstnanci rady.

Takto prováděné hodnocení se prozatím vztahovalo pouze ke Generálnímu ředitelství SŽDC. Záměrem organizace je rozšířit systém hodnocení i na další pracoviště. Tento krok je logický, při správném fungování systému hodnocení dojde ke zvýšení efektivity využití zaměstnanců a ke zlepšení postavení organizace. Avšak tento krok bude značně problematický. Rozšíření hodnocení zaměstnanců plošně na území celé republiky nebude na další administrativní pozice až tak problematické. Administrativní zaměstnanci mají vesměs všichni svůj vlastní počítač, na kterém hodnocení vyplní. Problém nastává u zaměstnanců provozu. V provozu připadá jeden počítač na 5 zaměstnanců. To je značný problém s přihlédnutím k tomu, že velice často pracují na směny a koordinace systému hodnocení by byla značně komplikovaná. Jedná se zde ale skutečně o horizont několika let, ve kterém by bylo možné zavést systém hodnocení na všechny administrativní zaměstnance organizace SŽDC.

4.1.4 Stravenky

Problém nedostatečné výše hodnoty stravenek byl popsán v kapitole 3.2. V této části je důležité předložit výpočty, které s touto problematikou souvisí a zobrazit tak nákladovou část.

Následné výpočty jsou prováděny bez provize placené vydavateli.

Tabulka 5 Přehled příspěvků u stravenky v hodnotě 80 Kč

	Příspěvek v %	Příspěvek v Kč	Benefit k příjmu za měsíc v Kč
Zaměstnavatel	55	44	968
Zaměstnanec	45	36	

Zdroj: autor

Tabulka 5 vychází z předpokladu, že je 22 pracovních dní v měsíci. Takže příspěvek na stravování od zaměstnavatele je ve výši 968 Kč. Zaměstnanec si doplácí 792 Kč. Nejvýhodnější hodnotu má v dnešní době stravenka v hodnotě okolo 105 Kč.

Tabulka 6 Přehled příspěvků u stravenky v hodnotě 105 Kč

	Příspěvek v %	Příspěvek v Kč	Benefit k příjmu za měsíc v Kč
Zaměstnanec	55	58	1 276
Zaměstnavatel	45	47	

Zdroj: autor

Tabulka 6 vychází stejně jako tabulka 5 z předpokladu, že je 22 pracovních dní v měsíci. Tím pádem je příspěvek na stravování od zaměstnavatele ve výši 1 276 Kč. Zaměstnanec si doplácí 1 034 Kč.

V době, kdy bylo prováděno hodnocení, mělo Generální ředitelství SŽDC 641 zaměstnanců. Jednoduchým výpočtem zjistíme, že náklady na stravování pro Generální ředitelství SŽDC činily při 22 pracovních dnech v měsíci 620 488 Kč na měsíc u stravenek v hodnotě 80 Kč. Pro stravenky v hodnotě 105 Kč by to bylo 817 916 Kč. Rozdíl v nákladech by činil 197 428 Kč, který by se navíc řadil mezi daňově uznatelný náklad.

Realizace navrhovaných řešení v oblasti hodnocení může organizaci SŽDC přinést v budoucnosti vyšší vypovídající schopnost výsledků hodnocení, na nichž může organizace SŽDC stavět další rozvojové aktivity zaměstnanců. Toho může být dosaženo odstraněním dosavadních nedostatků u metody hodnocení 360 stupňů nebo zavedení metody hodnocení BARS. V oblasti odměňování by zvýšení hodnoty stravenek přineslo vyšší motivaci a spokojenost zaměstnanců Generálního ředitelství SŽDC.

ZÁVĚR

Zavedení hodnocení zaměstnanců byl od organizace SŽDC velmi dobrý krok. Pochopili, že systém hodnocení je velmi důležitým aspektem pro správné vedení a rozvíjení jejich zaměstnanců. Z pilotního hodnocení, provedeného v roce 2014, vyšlo najevo, že v organizaci SŽDC je vysoká odbornost, ale také potřeba školení některých zaměstnanců v určitých oblastech. Z výstupu pilotního hodnocení bylo zjištěno i několik důležitých nedostatků. Proto byla v analytické části důležitá analýza současného stavu hodnocení. I samotné zjištění nedostatků bylo pro organizaci SŽDC přínosné.

Problematika odměňování je komplikovaná. Je to z důvodu existence devíti odborových organizací, které chrání zaměstnance pomocí Podnikové kolektivní smlouvy Správy železniční dopravní cesty, státní organizace. Tudíž veškerá úprava odměňování je zdlouhavý a předem nejistý proces.

Cílem práce v oblasti hodnocení bylo odstranit nedostatky pilotního hodnocení zaměstnanců, potažmo nalézt alternativní metodu hodnocení, která by organizaci SŽDC vyhovovala. Velkou zásluhu na tom má analytická část, kde byly podrobně rozepsány nedostatky pilotního hodnocení, od kterých bylo možné se v návrhové části odrazit. Organizace SŽDC použila v pilotním hodnocení metodu hodnocení 360 stupňů zpětné vazby. Tedy metodu, kde hodnoceného hodnotí široká skupina zaměstnanců. Od nadřízeného, přes kolegy, sebehodnocení, až po podřízené. Je důležité zmínit, že hodnocení probíhalo pomocí outsourcingu, tedy externí společnosti, která vyhrála výběrové řízení. Některé nedostatky plynuly právě z tohoto faktu a nedostatečné komunikace mezi externí společností a mezi organizací SŽDC. Ostatní nedostatky plynuly z nepochopení nebo nepřijetí samotného systému hodnocení vedením, zaměstnanci. V návrhové části je nastíněn postup možného odstranění těchto nedostatků. Pokud by ani odstranění těchto nedostatků organizaci SŽDC nezaručil efektivní systém hodnocení, byla zvolena alternativní metoda hodnocení, a to metoda BARS. Tato metoda již nevyžaduje hodnocení široké skupiny hodnotitelů, zde je hodnocený hodnocen nadřízeným a také sám sebou. Díky tomu odpadá značná část administrativy a také se snižuje časová náročnost hodnocení.

Cílem práce v oblasti odměňování bylo pochopení a možné zefektivnění odměňování zaměstnanců SŽDC a nalezení možného propojení hodnocení a odměňování. Veškeré úpravy odměňování zaměstnanců musí schválit odborové organizace a tyto změny se musí uvést v Podnikové kolektivní smlouvě. Tím pádem je veškerá úprava odměňování značně zdlouhavá a pracná. I přes to všechno, by bylo vhodné zvýšit hodnotu stravenek ze stávajících 80 Kč na

105 Kč. Generální ředitelství SŽDC sídlí v centru Prahy, kde není možné se za 80 Kč každý den stravovat. Toto navýšení povede k větší spokojenosti zaměstnanců a také k jejich větší motivaci. V čtvrté části je zvýšení hodnoty stravenek podloženo několika jednoduchými výpočty.

Jelikož je hodnocení zaměstnanců skutečně důležitý směr v oblasti moderní personalistiky, bylo by vhodné provádět hodnocení jednou až dvakrát ročně a samotné hodnocení i nadále přenechat externí společnosti, tedy využít outsourcing. Práce se zaměřila pouze na hodnocení a odměňování na Generálním ředitelství SŽDC. Je to místo, kde mají administrativní zaměstnanci rozdělenou mzdu na část zaručenou a nezaručenou. V budoucnu by tedy bylo vhodné navázat hodnocení zaměstnanců na jejich odměňování právě touto nezaručenou částkou, která činí 20 %. Tato myšlenka byla rozvedena ve čtvrté části této práce.

Ve čtvrté části práce se také nachází návrh na možné rozšíření metody hodnocení 360 stupňů zpětné vazby. To pro ten případ, že by organizace SŽDC pokračovala v tomto hodnocení a v budoucnosti by chtěla tento systém rozšířit. Rozšířená metoda se nazývá 540 stupňů zpětné vazby a zahrnuje kromě zaměstnanců z původní metody také zaměstnance externích společností, se kterými hodnocený přijde při své práci do kontaktu. Některé společnosti, se kterými organizace SŽDC častěji spolupracuje, jsou zde také uvedeny, a to konkrétně ve 4. části.

Systém hodnocení zaměstnanců má velký potenciál, je pouze na organizaci SŽDC, zdali bude v hodnocení pokračovat. Předpokladem je, že se organizace SŽDC seznámí, přijme nebo vezme na vědomí navrhovaná opatření popsaná v této práci.

POUŽITÁ LITERATURA

- ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- ČESKO, 2006. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. [online]. [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h1.aspx>
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. V Praze: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. Praha: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6515-6.
- KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde. ABC (Linde). ISBN 80-861-3125-4.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- SŽDC, 2012a. O nás: Vznik SŽDC. *SŽDC* [online]. Praha: SŽDC [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/o-nas/vznik-szdc.html>
- SŽDC, 2012b. O nás: Železnice ČR. *SŽDC* [online]. Praha: SŽDC [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/o-nas/zeleznice-cr.html>
- SŽDC, 2012c. O nás: Základní údaje. *SŽDC* [online]. Praha: SŽDC [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/o-nas/zakladni-udaje.html>
- SŽDC, 2014. O nás: Základní charakteristika železniční sítě SŽDC. *SŽDC* [online]. Praha: SŽDC [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/o-nas/zeleznice-cr/zeleznicni-sit-v-cr.html>
- SŽDC, 2015. *Podniková kolektivní smlouva Správy železniční dopravní cesty, státní organizace na období 2016-2017*. Praha: SŽDC.
- SŽDC, 2016a. Interní materiály. Praha: SŽDC.
- SŽDC, 2016b. *Adaptační příručka pro zaměstnance SŽDC*. Praha: SŽDC.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Příklady otázek checklistu.....	16
Tabulka 2 Složky celkové odměny.....	24
Tabulka 3 Provázanost hodnocení na nezaručenou část mzdy u 6 stupňové stupnice	62
Tabulka 4 Provázanost hodnocení na nezaručenou část mzdy u 4 stupňové stupnice	63
Tabulka 5 Přehled příspěvků u stravenky v hodnotě 80 Kč	66
Tabulka 6 Přehled příspěvků u stravenky v hodnotě 105 Kč	66

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Hodnotitelé v třistašedesátistupňovém hodnocení.....	14
Obrázek 2 Zapojení hodnotitele a hodnoceného	20
Obrázek 3 Struktura úzkých stupňů, širokých stupňů a širokopásmová struktura.....	30
Obrázek 4 Faktory ovlivňující výši peněžní odměny.....	60

SEZNAM ZKRATEK

BARS	Behaviorally Anchored Rating Scales behaviorálně zakotvená stupnice hodnocení
FIP	Sdružení pro zahraniční jízdní výhody zaměstnanců železnic
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
HZS	Hasičská záchranná služba
SFDI	Státní fond dopravní infrastruktury
SŽDC	Správa železniční dopravní cesty, s. o.