

# **Analýza systému hodnocení pracovníků ve firmě ČEZ, a.s., Elektrárna Dětmarovice**

Vendula Turková

---

Bakalářská práce  
2006



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu

akademický rok: 2005/2006

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Vendula TURKOVÁ

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Management a ekonomika

Téma práce: Analýza systému hodnocení pracovníků ve firmě  
ČEZ, a.s., Elektrárna Dětmarovice

Zásady pro vypracování:

1. Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte literární rešerši na téma hodnocení pracovníků a jeho vliv na motivaci.
2. Analyzujte systém hodnocení pracovníků firmy ČEZ a. s., Elektrárna Dětmarovice, zhodnoťte jeho přednosti a nedostatky.
3. Navrhněte firmě doporučení ke zdokonalení systému hodnocení pracovníků.

Rozsah práce: **40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. Moderní personální management. Jinočany: Nakladatelství H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
3. FOOT, M., HOOK, C. Personalistika. Praha: CP Books, 2005. ISBN 80-7226-515-6.
4. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-85568-70-5.
5. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
6. GREGAR, A. Personální řízení. Zlín: VUT Brno, 1999. ISBN 80-214-1500-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Kressová**  
Ústav managementu  
Datum zadání bakalářské práce: **13. března 2006**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2006**

Ve Zlíně dne 13. března 2006

  
doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.  
*děkan*



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou současného systému hodnocení pracovníků a návrhem úprav hodnocení ve firmě ČEZ, a. s. Elektrárna Dětmorovice. Po krátkém představení společnosti podrobně rozebírám průběh jejich současného systému hodnocení. Zaměřila jsem se hlavně na identifikaci hodnotitelů a hodnocených pracovníků, hodnotící kritéria a samotný postup při vlastním hodnocení. Také se zmiňuji o využívání výsledků z hodnocení pracovníků. Ve druhé části práce navrhuji doporučení, kterými by společnost svůj současný systém hodnocení mohla doplnit.

Klíčová slova:

Analýza, hodnocení, hodnocený, hodnotitel, kritéria, pracovník.

## **ABSTRACT**

This project is dealing with an analysis of an employee evaluation system in ČEZ Corp., a power station Dětmorovice. After a short introduction of the company I focused on a detailed analysis of their current evaluation system. My main aim was to identify evaluators and evaluated employees, evaluating criteria and the process of evaluation itself. I also mention the possibility of using the evaluation process results. In the second part of the project I offer suggestions that could complete the current evaluation system of the company.

Keywords:

Analysis, evaluation, evaluated employee, evaluator, criteria, employee.

Chtěla bych vyjádřit své poděkování všem, kteří mi při zpracování bakalářské práce pomáhali. Ing. Petře Kressové za cenné připomínky a rady k obsahu mé práce, Ing. Karlu Čapkovi a Ing. Karlu Šikovi za konzultace v průběhu zpracovávání bakalářské práce a za pomoc při shromažďování podkladů. Dále děkuji všem, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, bez jejichž spolupráce a důvěry by nebylo možné získat poznatky v předkládané problematice.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>11</b>
1.1 DEFINICE HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	11
1.2 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	12
1.3 DŮVODY A CÍLE HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	13
1.4 KDY HODNOTIT PRACOVNÍKY .....	15
1.5 KDO HODNOTÍ PRACOVNÍKY .....	15
1.6 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	17
1.7 KRITÉRIA PRO HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	19
1.8 ZÁSADY PRACOVNÍHO HODNOCENÍ .....	20
1.9 MOTIVAČNĚ-HODNOTÍCÍ ROZHOVOR .....	21
1.10 PROBLÉMY A CHYBY PŘI HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	23
1.11 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI .....	25
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>26</b>
<b>2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ČEZ, A. S.</b> .....	<b>27</b>
2.1 PŘEDMĚT ČINNOSTI .....	27
2.2 KONCEPCE PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI ČEZ, A. S. ....	28
2.3 PŘEDSTAVENÍ ELEKTRÁRNY DĚTMAROVICE .....	29
2.4 EKONOMICKÉ ÚDAJE .....	30
2.5 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V EDĚ .....	30
<b>3 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ V EDĚ</b> .....	<b>32</b>
3.1 FILOZOFIE A ÚČEL SOUČASNÉHO HODNOTÍCÍHO SYSTÉMU .....	32
3.2 ZÁSADY A PRINCIPY SOUČASNÉHO HODNOCENÍ .....	33
3.3 KLASIFIKACE HODNOCENÝCH PRACOVNÍKŮ .....	33
3.4 IDENTIFIKACE HODNOTITELŮ .....	34
3.5 HODNOTÍCÍ KRITÉRIA .....	36
3.6 POSTUP PŘI HODNOCENÍ .....	37
3.6.1 Příprava pracovníků pro hodnocení .....	37
3.6.1.1 Příprava hodnotitelů .....	37
3.6.1.2 Příprava hodnocených pracovníků .....	38
3.6.2 Vlastní průběh hodnocení .....	38

3.7	VYUŽÍVÁNÍ VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	40
3.7.1	Výstupy do oblasti profesní kariéry.....	40
3.7.2	Výstupy do oblasti odborné přípravy .....	40
3.8	DOTAZNÍK PRO HODNOTITELE .....	41
3.9	SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ .....	46
<b>4</b>	<b>NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ .....</b>	<b>48</b>
4.1	ÚPRAVY OBLASTÍ HODNOCENÍ A KATEGORIÍ PRACOVNÍKŮ .....	48
4.2	ÚPRAVY HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ .....	49
4.3	VYUŽITÍ VÝSTUPŮ HODNOCENÍ.....	50
4.3.1	Výstupy do oblasti profesní kariéry.....	50
4.3.2	Výstupy do oblasti odborné přípravy .....	50
4.3.3	Výstupy do odměňování.....	51
4.4	NÁVRH POSTUPU A TERMÍNU HODNOCENÍ .....	53
4.5	ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ .....	53
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>55</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>62</b>

## ÚVOD

Vstupem České republiky do Evropské unie docházelo k postupnému otevírání trhu s elektrickou energií. Od 1.1.2006 si mohou vybírat dodavatele elektřiny všechny skupiny odběratelů tzn. od velkoodběratelů až po drobné odběratele. Došlo tedy k úplnému otevření trhu s elektřinou.

Elektrárenská společnost ČEZ musí nejen pro zvýšení svého podílu na trhu s elektřinou, ale i pro zachování stávajícího podílu, udržet konkurenceschopnost.

Jednou z cest, která může přispět ke konkurenceschopnosti, je personální činnost, a to v oblasti zvýšení výkonnosti jednotlivých pracovníků, zvýšení motivace, zvýšení kvalifikace a znalostí pracovníků a také v oblasti vhodného výběru pracovníků na vyšší funkce. Vzhledem k tomu, že v jednotlivých výrobnách elektřiny je využíván systém hodnocení, který byl zaveden v roce 1998, a který v současné době nevyhovuje podmínkám zejména v oblasti využití výstupů z hodnocení, rozhodlo vedení elektrárny zpracovat návrh úpravy stávajícího systému hodnocení pracovníků elektrárny.

Jako jednu z možností zpracování návrhu úpravy stávajícího systému hodnocení pracovníků zvolili v Elektrárně Dětmarovice formu bakalářské práce. Vzhledem k tomu, že s problematikou hodnocení pracovníků jsem se setkala v rámci výuky a tato oblast mě zaujala, rozhodla jsem se na základě informace, že Elektrárna Dětmarovice hodlá zadat úpravu systému hodnocení jako bakalářskou práci, zpracovat toto téma.

Úkolem mé práce je analyzovat stávající systém hodnocení všech pracovníků EDĚ, mimo ředitele, který bude hodnocen svým přímým vedoucím z ústředí ČEZ a navrhnout úpravy stávajícího systému hodnocení, které by umožnily pravidelné co nejvíce objektivní hodnocení všech pracovníků s okamžitým využitím výstupů z hodnocení.

V počátku řešení bakalářské práce prostuduji dostupnou literaturu k dané problematice za účelem rozšíření teoretických znalostí v oblasti hodnocení pracovníků. Následně se podrobně seznámím s organizačním členěním elektrárny a okruhem činností jednotlivých profesí tak, aby navržená kritéria odpovídala požadavkům na výkon jednotlivých funkcí. Na základě teoretických znalostí a na základě seznámení se s organizační strukturou Elektrárny Dětmarovice, s náplní činností jednotlivých profesí a po podrobném seznámení se se stávajícím systémem hodnocení pracovníků, zpracuji formulář ankety pro vybraný okruh hodnotitelů. Na základě vyhodnocení ankety navrhnou úpravu stávajícího systému hodnoce-



ní. Úpravu hodnocení budu navrhopvat tak, aby umožňovala pravidelné hodnocení pracovníků minimálně jednou za rok a aby umožnila meziročně porovnávat rozvoj jednotlivých pracovníků v průběhu sledovaného období v jednotlivých hodnotících oblastech a zejména, aby systém umožnil okamžité využití výstupů hodnocení pro zvýšení motivace pracovníků. Úpravu systému hodnocení zpracuji tak, aby hodnocení nebylo jak pro hodnotitele, tak i pro hodnoceného příliš časově náročné, ale aby přesto umožnilo jak hodnocenému, tak hodnotiteli vyjádřit svůj názor. Navržená úprava systému hodnocení bude obsahovat úpravu oblastí hodnocení i úpravu kritérií v jednotlivých oblastech.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Cílem teoretické části mé bakalářské práce je prohloubení znalostí v oblasti hodnocení pracovníků, zpracování poznatků o hodnocení a zjištění vlivu hodnocení na pracovníky.

Hodnocení pracovníků je důležitou součástí personální politiky každé firmy.

Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má ve firmě pracovníky, jak tito lidé pracují, jak přispívají k hospodářským výsledkům firmy a jak jsou ve firmě spokojeni. Na druhé straně i pracovníci mají zájem vědět, jak je jejich nadřízený spokojen s jejich výkony.

Jestliže je hodnocení prováděno správně, může se stát cenným pomocníkem pro rozvoj kvalifikace pracovníků, plánování jejich kariéry, motivací i pro jejich odměňování. Výsledky hodnocení mohou v neposlední řadě posloužit i k odhalování pracovních rezerv, cest, jak a kde zvyšovat výkonnost, ke zlepšení systému řízení práce s lidmi, zejména jejich stimulace a motivace [11, s.297].

## 1.1 Definice hodnocení pracovníků

Moderní hodnocení pracovníků představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků.

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se [6, s.194]:

- Zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku.
- Sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním s nimi těchto výsledků.
- Hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.

Hodnocení pravidelně poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Hodnocení dává možnost se celkově podívat na náplň, zatíženost a množství práce. Dále umožňuje zpětný pohled na to, čeho bylo v průběhu hodnoceného období dosaženo, a možnost dohodnout se na příštích cílech [3, s.232].

## 1.2 Obecná charakteristika hodnocení pracovníků

Posláním pracovního hodnocení je posoudit pracovníka z hlediska jeho výkonnosti a z hlediska souladu jeho pracovní způsobilosti s profesními nároky jeho současného a případně i předpokládaného budoucího pracovního zařazení a posoudit jeho osobní vlastnosti ve vztahu k práci.

Hodnocení má ukázat, jak hodnocený pracovník pracuje, upozornit na jeho chyby a nedostatky a dát mu reálnou perspektivu dalšího působení v rámci organizace.

Hodnocení se provádí se vždy za určité období.

Východiskem při hodnocení pracovníka je posuzování, jak se podílí na pracovních úkolech hospodářské organizace, na určitém pracovišti, v určitém profesním a funkčním zařazení. Úspěšnost nebo neúspěšnost pracovníka je odvozena především z plnění očekávaného výkonu, ale také z jeho jednání v rámci pracovní skupiny.

Můžeme rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků [9, s.147]:

- **Neformální hodnocení**  
tj. průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu. Jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.
- **Formální hodnocení**  
je racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti.

Hodnocení pracovníků představuje náročnou personální činnost vedoucích. Obsahuje tři fáze [8, s.84]:

- Sběr informací – evidování údajů o pracovníkovi
- Třídění a interpretace – srovnání, stanovení závažnosti vyskytujících se znaků
- Zpracování – formulace hodnotících soudů a jejich použití při vedení lidí

Při běžně prováděném hodnocení hodnotitel ihned spojuje každou informaci o člověku s hodnotícím soudem, přičemž tyto tři fáze splývají. Takové hodnocení ztrácí požadovanou věrohodnost, proto je důležité snažit se tyto fáze dodržet a vyhnout se tak neuváženým závěrům.

### **1.3 Důvody a cíle hodnocení pracovníků**

Potřeba hodnocení pracovních výkonů může být chápána jako samozřejmost. Vyskytují se však i názory, které tvrdí, že systémy hodnocení pracovních výkonů přinášejí víc zla než užitku. Mnoho japonských podniků již přestává hodnotit individuální pracovní výkony zaměstnanců. Místo toho sledují výkonnost celého oddělení nebo provozu, přičemž těm pracovníkům, kteří nedrží s celkem krok, se snaží nějakým způsobem pomoci [9, s.147].

Předpokladem úspěchu jakékoliv činnosti je uvědomění si její důležitosti. Nutnou podmínkou pro úspěch hodnotícího systému pracovníků je tedy vědomí hodnotitelů i hodnocených, proč vlastně hodnocení provádíme. Hodnocení nám přináší například výstupy do odměňování, profesní kariéry a odborné přípravy. V neposlední řadě je hodnocení prostředkem k další motivaci pracovníků.

Úkoly a zároveň možnosti využití hodnocení pracovníků jsou [9, s.148]:

Nejdůležitější:



- Zvýšení pracovních výkonů
- Odměňování podle zásluh
- Rozhodování o povýšení pracovníků
- Poskytování rad zaměstnancům
- Motivace pracovníků
- Hodnocení schopností pracovníků
- Zjišťování, kdy je třeba poskytnout školení
- Zlepšování vztahů mezi zaměstnanci a řídicími pracovníky
- Spolupráce při stanovení cílů kariéry zaměstnance
- Zvýšení efektivity práce
- Rozhodování o přemístování pracovníků
- Rozhodování o ukončení pracovního poměru
- Podpora dlouhodobého plánování

Nejméně důležité:

- Hodnocení procesu přijímání pracovníků

*Obr. 1. Možnosti využití informací získaných hodnocením pracovních výkonů v pořadí podle důležitosti.*

Hodnocení pracovníků má podat obraz o dosažených výsledcích a perspektivách hodnoceného pracovníka. Má jemu i jeho nadřízeným ukázat, jak pracuje, jaké dělá chyby a ukázat mu správný směr jeho dalšího působení ve firmě a pomoci k jeho osobnímu rozvoji.

Hodnocení pracovníků má tři důležité funkce [4, s.107]:

- **Poznávací funkce** - spočívá v tom, že systematické a dlouhodobé sledování pracovníka a bilancování jeho výsledků umožňuje hodnotiteli objektivně poznat a hodnotit výkonnost a kompetenci pracovníka.
- **Motivační funkce** – spočívá v tom, že výstižné, doložené a přiměřené hodnocení představuje silnou zpětnou vazbu a významný nástroj ovlivňování pracovníků.

Silný motivační účinek pracovního hodnocení dále vyplývá z jeho propojení se systémem odměňování.

- Výchovná a rozvojová funkce – spočívá v podnětech k sebehodnocení pracovníka a k sebezdokonalování ve vztahu k pracovnímu postupu a k řízení jeho odborného rozvoje.

Hodnocení pracovníků může být zaměřené na [1]:

- výsledky vykonávané práce,
- chování pracovníka,
- znalosti a dovednosti potřebné pro vykonání práce, ale i jiné faktory.

Z těchto tří typů hodnocení jsou měřitelné pouze výsledky vykonané práce. Měření však vyžaduje stanovení pravidel, které zajistí objektivní měřitelnost pracovního výkonu. Ostatní body umožňují pouze subjektivní hodnocení vedoucím pracovníkem.

#### **1.4 Kdy hodnotit pracovníky**

Většina organizací provádí formální hodnocení výkonů pracovníků jednou ročně, často v souvislosti s výročním jeho nástupem do pracovního poměru.

Nejvhodnější je ale hodnocení vždy na závěr práce na nějakém důležitém projektu, nebo po dosažení určitých cílů. Takové hodnocení zvýší přesnost hodnocení a sníží pravděpodobnost opomenutí některých údajů. Dochází i ke zvýšení motivace pracovníka, který si uvědomuje bezprostřední reakce i na svůj výkon.

#### **1.5 Kdo hodnotí pracovníky**

Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení (ať už je pořizoval či předložil kdokoliv), dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení.

Hodnocení prováděné bezprostředním nadřízeným má své výhody. Bezprostřední nadřízený zná důvěrně úkoly pracovního místa, práci svého podřízeného i podmínky, za nichž pracuje, a často i zázemí pracovníka a jeho možné vlivy na práci. Poskytuje pracovníkovi zpětnou vazbu a provádí neformální hodnocení a formální hodnocení tak představuje

logické vyústění neformálního. Mezi nevýhody patří nebezpečí subjektivní deformace či nedostatečné autority bezprostředního nadřízeného.

Hodnocení pracovníka mohou provádět i jiné osoby [6, s.203-205]:

- Nadřízený bezprostředního nadřízeného-může fungovat jako ověřovatel a schvalovatel hodnocení bezprostředního nadřízeného a signalizovat tak, že proces proběhl řádně a byl spravedlivý. Může však hodnocení provádět zcela sám. Výhodou je, že se překonává nebezpečí nedostatečné autority bezprostředního nadřízeného, zajišťuje také jednotný způsob hodnocení ve větší skupině pracovníků. Nevýhodou představuje možný nedostatek kontaktu s jednotlivými pracovišti a jednotlivými pracovníky. Může jít o hodnocení z příliš velkého odstupu.
- Pracovník personálního útvaru-používá se pouze tehdy, kdy neexistuje nejbližší nadřízený a kdy hodnocení slouží ke vzdělávání a rozvoji pracovníků nebo vyhledávání vhodných pracovníků pro nové úkoly organizace.
- Nezávislý externí hodnotitel-hodnotí spíše jen některé aspekty pracovního výkonu nebo pracovního či rozvojového potenciálu pracovníka.
- Zákazník-hodnocení zákazníky se zpravidla používá v případech, kdy se pracovník bezprostředně stýká se zákazníkem. Mezi jeho nebezpečí patří, že nespokojenost zákazníka s výrobkem či službou se transformuje do kritiky pracovního výkonu pracovníka, který reprezentuje v kontaktu s ním organizaci. Pokud se hodnocení od zákazníka vyžaduje, dělá je často dosti formálně a bez rozmyšlení, jen aby vyhověl. O tato hodnocení by se neměla opírat personální rozhodnutí. Nejčastěji se využívá mystery shopping (nakupování falešným zákazníkem) a mystery calling (kontaktování přes telefon).
- Spolupracovník, skupina spolupracovníků-takové hodnocení bývá přijatelně spolehlivé, spolupracovníci znají povahu práce i pracovníka a jeho výkon. Toto hodnocení bývá pro hodnoceného přijatelnější, je při něm v rovnoprávnějším postavení než v jiných případech. Spolupracovníci jsou však málokdy ochotni se v hodnocení angažovat.
- Podřízený-hodnocení je málo používané, je vhodné jen tehdy, když podřízený důvěrně zná povahu práce svého nadřízeného. Spíše je zaměřeno na pracovní chování nadřízeného. Výhodou je to, že nadřízený získá představu o tom, jak jej jeho



podřízení vidí, může k tomu přihlídnout při zlepšování své práce. Nevýhodu představuje dosti silná tendence vyřizovat si účty s nadřízeným.

- Sebehodnocení-neustále vzrůstá jeho význam, je vhodné jako příprava pracovníka na hodnotící rozhovor. Nejčastěji má formu zprávy o výsledcích práce či vyplnění hodnotícího formuláře. Nevýhodou sebehodnocení je, že lidé často nejsou schopni objektivně ohodnotit sami sebe, popř. ochotni to udělat a zveřejnit, mají spíše tendenci se přeceňovat.
- Týmové hodnocení-používá se k překonání úskalí jednostrannosti a subjektivity hodnocení
- Assessment centre-představuje pokus o minimalizaci vlivu lidského faktoru na hodnocení pracovníků. Nelze jej však používat univerzálně. Vzrůstá však jeho používání při vyhodnocování rozvojového potenciálu vedoucích pracovníků. Poskytuje komplexnější obraz schopností a pracovního výkonu. A tím, že je celý proces výrazně formalizován, se omezuje působení subjektivních vlivů. Je to poněkud neosobní hodnocení a je tedy častěji akceptováno hodnocenými.

Snahou moderního hodnocení pracovníků je hodnotit pracovníky co nejobjektivněji a nejvšestranněji.

## 1.6 Metody hodnocení pracovníků

Nejčastěji používané metody hodnocení pracovníků jsou [6, s.205 - 211]:

- Hodnocení podle stanovených cílů

Podstatou této metody je porovnávání stanovených cílů a dosažených výsledků. Pro úspěšnost metody však musejí být splněny určité základní předpoklady, např. cíle musejí být měřitelné a ověřitelné, měly by být dosažitelné, podnětné, jasné, stručné a písemné.

- Hodnocení na základě norem

Tento typ hodnocení je nejčastěji používán pro hodnocení výrobních dělníků. Po projednání požadovaných norem s pracovníky je výkon každého pracovníka porovnán s přijatými normami. Určitý problém u této metody vyvolává stanovení norem. Zpravidla se přitom používají metody, jako je průměrná výroba připadající na pra-

covníka, výkon vybraných pracovníků, časová studie, výběrová metoda a názor experta.

- Metoda volného popisu

Nejvhodnější metoda pro hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Metoda vyžaduje, aby hodnotitel písemně popsal pracovní výkon hodnoceného, zpravidla podle předem daného seznamu položek hodnocení. Problémem může být ovlivnění subjektivním názorem hodnotitele.

- Motivačně-hodnotící rozhovor

Nejdůležitější metoda hodnocení. V rámci motivačně-hodnotícího rozhovoru je nutno ohodnotit jednotlivá kritéria výkonu a pracovního jednání pracovníka, formulovat jak pozitivní skutečnosti, tak i případné výhrady. Motivačně-hodnotící rozhovor musí vést k formulaci konkrétních závěrů vůči pracovníkovi, k jeho úrovni a kvalitě pracovního výkonu v zastávané pracovní pozici a další perspektivě ve firmě.

- Hodnocení na základě kritických případů

Metoda vyžaduje písemné záznamy o případech, které se udály při vykonávání práce sledovaného pracovníka. Záznamy obsahují jak uspokojivé, tak neuspokojivé případy. Hlavní nevýhodou je nutnost systematického pořizování písemných záznamů.

- Hodnocení podle stupnice

Touto metodou lze hodnotit jak aspekty výkonnostní, tak aspekty sociální. Hodnotící stupnice může být číselná, grafická i slovní, případně lze použít i jejich kombinace. Tady je problematický výběr jednotlivých kritérií hodnocení a hodnotících vah.

- Checklist

Představuje hodnocení pracovníků pomocí dotazníků vyplňovaných jejich nadřízenými. Nevýhody jsou podobné jako u metody volného popisu, tedy odpovědi mohou být zkresleny subjektivním názorem hodnotitele.

- Metoda BARS – Behaviorally Anchored Rating Scales

Vychází z předpokladu, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce. Nezaměřuje se tedy ani tak na výsledky práce, jako spíše na přístup

k práci a pracovní chování. Má obvykle formu checklistu kombinovaného se stupnicí. Největší nevýhodou této metody je vysoká potřeba času na přípravu její aplikace.

- Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu

Jde o metody porovnávající výkon dvou nebo více jedinců. Nejčastěji se používá střídavé a párové porovnávání. Jejich nevýhodou však je nevhodnost pro porovnávání pracovníků různých pracovních skupin. Tyto metody se uplatňují spíše pro vytvoření soutěživého prostředí.

- Metoda 360°

Uplatňuje se zde co nejširší množství kritérií a hodnocení více hodnotiteli. Významnou roli zde hraje sám pracovník a jeho sebehodnocení.

- Assessment centre

Assessment centre slouží nejen k hodnocení pracovníků, ale také k výběru pracovníků a jejich vzdělávání. Poskytuje komplexní pohled na schopnosti a znalosti pracovníka. Nevýhodou je fakt, že výsledky jsou ovlivněny momentálním stavem sledovaného pracovníka.

Uvedený seznam metod není konečný, jde pouze o nejčastěji v praxi používané metody.

Nutnou podmínkou úspěšnosti hodnotícího systému je existence zpětné vazby, která musí zajistit patřičnou reakci na závěry hodnocení. Metody hodnocení pracovníků tedy musí být vytvářeny a aplikovány tak, aby tuto zpětnou vazbu poskytovaly.

## 1.7 Kritéria pro hodnocení pracovníků

Jedním ze základních předpokladů pro úspěšnost průběhu a využití výsledků hodnocení je správná volba hodnotících kritérií. Použitá kritéria pracovního chování jsou odvozena z rozhodujících požadavků na vykonávané pracovní činnosti. Kritéria by ve své podstatě měla odrážet rozhodující kompetence, včetně sociálních dovedností, které jsou spojeny s výkonem příslušné pracovní pozice. Používání kritérií, která neodpovídají charakteristikám požadavků pracovní činnosti snižuje autoritu systému hodnocení a znevažuje výsledky. Je proto nelogické vycházet ze zásady stejné struktury kritérií pro všechny pracovníky, i když některá základní kritéria mohou být uplatněna u většiny pracovních pozic.

Nejčastěji posuzovanými kritérii (zejména pro manažerskou praxi) jsou [5, s.143]: Úroveň odborných znalostí, zručností a dovedností, kvalita a kvantita výkonu, úroveň pracovní disciplíny a spolehlivosti, využití pracovního času, úroveň pracovní iniciativy a samostatnosti, odolnost vůči fyzické zátěži, odpovědnost, spolehlivost, odolnost vůči neuropsychické zátěži (pozornost, vytrvalost, myšlení, rozhodování), schopnost přijímat a nést oprávněná rizika, úroveň organizátorské činnosti, schopnost koncepčního řešení, schopnost podnikatelského myšlení a podnikatelských přístupů, zvládnání změn a pozitivní přístup ke změnám (pružnost, adaptabilita), schopnost jednání s lidmi a ochota ke kooperaci (komunikativnost, schopnost týmové práce, schopnost řešit konflikty, schopnost pracovat v multikulturním prostředí), schopnost vést a motivovat podřízené, ochota a disponibilita (ochota plnit i nadstandardní požadavky), společenské vystupování a vyjadřovací schopnosti (prezentace vlastní osoby i firmy), schopnost práce s informacemi (znalost informačních technologií, jazykové znalosti), loajalita k firmě a identifikace s cíli firmy, kultura jednání a dodržování etických norem jednání.

Uvedená kritéria hodnocení jsou neměřitelná a umožňují tak subjektivní přístup k hodnocení. U výkonných pracovníků se užívá měřitelných kritérií (např. kvalita plnění zadaných úkolů, produktivita, stálost výkonu, schopnost realizovat náročnější a složitější úkoly). Ani v případě měřitelných kritérií však není hodnocení pracovního výkonu bezproblémové. Je třeba výslovně definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a nepřijatelný. Je třeba stanovit normy výkonu a také nesmíme zapomínat na faktory pracovního výkonu, které s pracovníkem nesouvisejí a pracovník je nemůže ovlivnit (špatná organizace práce, nedostatek spolupráce ze strany ostatních pracovníků, nedostatečné vysvětlení práce, zařízení a vybavení nepřiměřené dané práci, typ kontroly pracovníka). V souvislosti s volbou kritérií se nabízí otázka, kolik kritérií zvolit, aby došlo k efektivnímu hodnocení. Počet kritérií závisí na oblasti, kterou hodnotíme a na pracovní pozici, kterou hodnocený zastává. Ideální počet by se měl pohybovat v rozmezí 5 až 10 kritérií.

## 1.8 Zásady pracovního hodnocení

Aby bylo dosaženo efektivního využití výstupů hodnocení pracovníků, je nutno dodržet určité zásady. Hlavní zásady jsou [5, s.138 - 139]:

- Hodnocení pracovníka provádí obvykle jeho přímý nadřízený.

- Hodnocení vychází z výsledků průběžného sledování výkonů pracovníka během hodnoceného období.
- Hodnocení pracovního výkonu a chování se realizuje podle jednotných metodických zásad.
- Volba metody hodnocení by měla odpovídat podmínkám firmy, zvolená kritéria struktury pracovních činností a celý systém by měl odpovídat možnostem jeho zvládnutí s přijatelnými nároky na náklady. Realizace systému hodnocení pracovníka vyžaduje důkladnou metodickou přípravu jak systému hodnocení, tak i budoucích hodnotitelů.
- Organizace by měla zpracovat metodický pokyn k hodnocení, v němž jsou stanoveny cíle a metoda hodnocení, specifikována použitá kritéria a práce s nimi. Při hodnocení se často používají hodnotící stupně obsahující plnění jednotlivých kritérií a zároveň jsou vymezeny skupiny pracovníků, pro něž je zpracována stejná soustava kritérií hodnocení. Rozhodující pro volbu kritérií je pracovní náplň, míra delegované odpovědnosti, podíl činností operativního a koncepčního charakteru, měřitelná nebo hodnotitelná charakteristika výsledku činnosti.
- Hodnocení se provádí nejčastěji formou hodnotícího rozhovoru na základě předcházející přípravy hodnotitele.
- Po skončení hodnotícího cyklu hodnotitel projedná stručné závěry z hodnocení podřízených pracovníků se svým nadřízeným.

## 1.9 Motivačně-hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je v podstatě setkání, při němž jsou zaměstnanci informováni o hodnocení své práce, případně o možnostech do budoucna. Je to oficiální, formální setkání, musí mít tedy pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán. Jeho dobré zvládnutí přináší řadu výhod jak pro hodnotitele, tak i pro hodnoceného a celkovou atmosféru hodnocení. Příprava hodnotícího rozhovoru je velmi důležitá, je nutné mít k dispozici informace a fakta o pracovníkově výkonu a chování během hodnoceného období. Je dobré mít evidenci skutečností, které souvisejí s pracovníkovým výkonem a chováním. A to nejen ty negativní, ale i ty pozitivní.

Bezpodmínečně je však nutné specifikovat příčiny zjištěných nedostatků ve výkonu pracovníků a vyloučit z vlivu na hodnocení ty faktory, které s pracovní aktivitou hodnoceného nesouvisí a nemohou ovlivnit jeho hodnocení, např. špatná organizace práce, špatná úroveň kooperace s navazujícími pracovišti, nekvalitní systém řízení, špatné pracovní podmínky, nekvalitní nářadí, stroje, suroviny atd. Tyto příčiny je žádoucí specifikovat společně s pracovníkem a formulovat závěry i ve vztahu k managementu firmy s cílem zlepšení pracovního výkonu. Dále je nutné, aby si manažer, provádějící hodnotící rozhovor, uvědomil, že hodnotit pracovníky znamená s nimi komunikovat. Pro vedení hodnotícího rozhovoru platí určitá pravidla.

Pravidla provádění hodnotícího rozhovoru [10, s.299 - 300]:

- Vytvoříme klidnou a přátelskou atmosféru v neoficiálním prostředí.
- Uvítáme pracovníka, odstraňte pocit napětí.
- Vysvětlíme cíle a postup pohovoru.
- Požadujeme, aby pracovník sám ohodnotil svůj výkon od předchozího rozhovoru.
- Klademe otevřené otázky a ověřujte informace tam, kde není jasno nebo o nich pochybujete.
- Sdělíme pracovníkovi Váš názor na jeho pracovní výkon, případně na jejich chování a jednání.
- Nezapomeneme pochválit za dobře vykonanou práci.
- Naznačíme oblasti vyžadující zlepšení a chtějte vědět, jak se pracovník domnívá, že by toho měl dosáhnout.
- Naznačíme možné cesty jeho zdokonalení.
- Odvodíme společně prostředky dalšího rozvoje osobnosti pracovníka a způsob jejich zajištění, např. školicí program, stáž.
- Rozhovor zakončíme povzbuzením, motivačně.

Hodnotící rozhovor by měl probíhat formou diskuse. Hodnocený tak může bezprostředně reagovat na hodnocení, doplnit či zpřesnit své stanovisko k návrhu hodnotitele. Návrhy na doporučené závěry mohou být formulovány za účasti hodnoceného, tím je větší pravděpodobnost, že se s nimi i vnitřně ztotožní. Pro hodnotitele je však tato metoda náročnější,

musí se na rozhovor dobře připravit, musí respektovat soukromí a důvěryhodnost, musí zvolit dobrou dotazovací techniku, vyhnout se zaujatosti, měl by vytvořit příznivou atmosféru, snížit obavy a stres, ale přitom musí důsledně uplatnit celou strukturu kritérií hodnocení a formulovat konečné závěry.

Závěry hodnocení musí být vždy zpracovány písemně, jsou významnou personální informací o pracovníkovi a jsou i součástí jeho osobní dokumentace. Výsledky hodnotícího rozhovoru se uvádějí zpravidla do hodnotícího dokumentu ve struktuře obsažené v hodnotícím formuláři. Výsledkem je formulace celkových závěrů z hodnocení a doporučená opatření jak pro pracovníka, tak i vedení organizace. Velmi často je součástí hodnotícího formuláře i vyjádření hodnoceného. Hodnotící rozhovor je nejen významnou částí systému hodnocení pracovníků, ale také významným nástrojem motivace a řízení pracovníků ve firmě.

### **1.10 Problémy a chyby při hodnocení pracovníků**

Při hodnocení pracovníků hraje značnou roli osobnost hodnotitele i to, že mnohé aspekty pracovního výkonu pracovníka nelze objektivně změřit. Chyby, které se vyskytují v systému hodnocení [5, s.147 - 149]:

- Chyby zakotvené v systému hodnocení. Jde o chybně stanovená kritéria hodnocení, nedostatečnou objektivizaci příčin úrovně pracovního výkonu, nedostatečnou metodickou přípravu hodnotitelů, nevhodný průběh vlastního procesu hodnocení, uspěchanost a formálnost hodnocení, nedostatečnou účast pracovníků na celém průběhu a formulování závěrů hodnocení a neodpovídající práci s výsledky hodnocení.
- Chyby na straně hodnocených. Důvody zpravidla pramení z nedostatků v metodice a přípravě systému hodnocení, z nedostatečného zprostředkování smyslu a účelu hodnocení firemním managementem.
- Chyby hodnotitelů vyplývající z nedodržení formálních a obsahových zásad a cílů hodnocení. Můžeme rozlišit:
  - Špatně zvolené měřítko stupnice hodnocení. Projevuje se přílišnou shovívavostí. Za průměrný výkon je považován nejhorší výkon, všichni lepší než nejhorší jsou nadprůměrní. Opačný extrém je přílišná náročnost. Oba přístupy vedou ke snížení motivačního účinku hodnocení na výkon pracovníků.

- Centralizační tendence. Tato chyba spočívá v zúžení hodnotící stupnice směrem k průměru. Tendence používat pouze střední, průměrné stupně hodnocení, nejsou používány nadprůměrné a podprůměrné stupně hodnocení.
- Předpojatost nebo zaujatost hodnotitele. Hodnotitel má předem pracovníka zařazeného bez ohledu na fakta o jeho současném výkonu. Patří sem i předsudky nebo zaujatost proti hodnocenému na základě postojů z minula nebo konfliktu, který s pracovníkem měl. Tato zaujatost vede ke zkreslení výsledků, vyvolává pocit křivdy a nespravedlnosti a vede k pracovní nespokojenosti nebo i bezprostřednímu odchodu z organizace.
- Kumulativní chyba (zátěž z minulosti). Kumulativní chyba souvisí s předcházející chybou, ale její těžiště je v tom, že jsou jednoznačně přenášeny pohledy na pracovníka z minulého období bez ohledu na výkon v posledním hodnoceném období. Tato skutečnost vede k tomu, že pracovník má pocit, že jeho chování nemá vliv na hodnocení. V každém dalším hodnoceném období má být pracovníkovi poskytnuta možnost zlepšit své hodnocení, pokud se neprokáže opak.
- Chyba měřítka vlastního výkonu hodnotitele. Měřítkem výkonu je pro hodnotitele vlastní výkon, s nímž porovnává výkon hodnoceného bez ohledu na objektivizovanou stupnici kritérií výkonu.
- Negativistická chyba. Hodnotitel akceptuje pouze negativní stránky a skutečnosti spojené s výkonem hodnoceného, nepoužívá pozitivního jazyka a nehledá možnosti pochvaly a uznání i tam, kde jsou pro to důvody. Vyvolává obranné postoje a vede ke konfliktům.
- Arogantní postoj. Hodnotitel nepřipouští možnost věcné diskuze k výsledku svého hodnocení, věcné a podložené argumenty hodnoceného neakceptuje. Má snahu přehlížet skutečnosti, které jsou ve prospěch hodnoceného a celé hodnocení, včetně rozhovoru, nechápe jako dialog.
- Chyba „haló efektu“. Tato chyba spočívá v povýšení jednoho nápadného pozitivního znaku pracovního chování nad ostatní a jeho přenesení na celé pracovní chování, a tím zkreslení celého výsledku hodnocení. Existuje i negativní varianta „haló efektu“= „horns efekt“.



- Chyba favorismu. Je to kategorie nejhorších chyb, které svědčí o nedostatku etiky hodnotitele. Jedná se např. o využití hodnocení k likvidaci a blokování pomyslné konkurence nebo naopak o protěžování oblíbenců, přátel a známých. Přetrvávání těchto jevů může velmi negativně ovlivnit mezilidské vztahy v organizaci a poškodit celkové klima.

Všechny tyto chyby jsou v rozporu se smyslem a účelem hodnocení pracovníků, znemožňují srovnatelnost hodnocení v různých částech organizace a vlastně znehodnocují a narušují i úspěšné personální činnosti, které se o hodnocení pracovníků opírají.

Hodnocení pracovníků nesmí být v rozporu s platnými zákony a lidskými právy. Je třeba z něj vyloučit prvky jakékoliv diskriminace a všechno, co nesouvisí s vykonávanou prací.

### **1.11 Shrnutí teoretické části**

Pracovní hodnocení je klíčovou činností personálního managementu. Jeho cílem je poskytnout přesný obraz minulého či budoucího pracovního výkonu pracovníka.

Pracovní hodnocení současně posuzuje i to, jak pracovník zvládá nároky svého pracovního místa a zprostředkuje mu informace a podněty ke zlepšení jeho práce. Součástí hodnocení by vždy mělo být rozpoznání rozvojového potenciálu pracovníka pro jeho další rozvoj a řízení kariéry.

Výsledky hodnocení jsou základem pro objektivní odměňování i rozhodování o pohybu pracovníků v organizaci (rozmisťování, povyšování). Výsledkem objektivního hodnocení výkonu pracovníka je jak ocenění pozitivních vlastností pracovníka, tak i určení rezerv ve výkonu a schopnosti dalšího rozvoje. Nezbytnou součástí hodnocení je seznámení pracovníka s další perspektivou jeho pracovní aktivity ve firmě a možnostmi osobního rozvoje.

Zavedení a uplatnění efektivního systému hodnocení předpokládá důslednou přípravu spočívající jak v tvorbě metodiky hodnocení, specifikaci kritérií hodnocení a jejich stupňů pro jednotlivé skupiny pracovníků a metodické přípravě hodnotitelů na všech úrovních řízení, tak v důsledném vyhodnocování objektivitu a efektivnosti systému hodnocení v organizaci.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ČEZ, A. S.

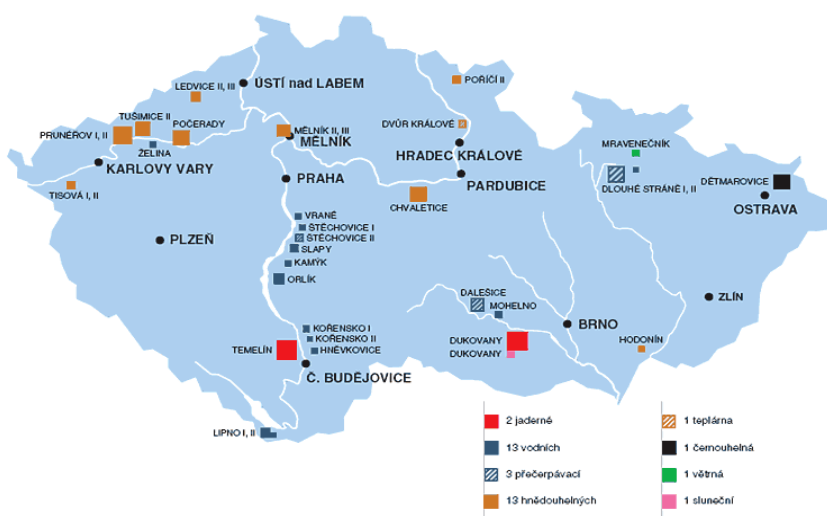
### 2.1 Předmět činnosti

Akciová společnost ČEZ byla založena Fondem národního majetku České republiky jako jediným zakladatelem na základě zakladatelské listiny. Akciová společnost ČEZ vznikla 6. května 1992 zápisem do obchodního rejstříku. Majoritním vlastníkem akcií ČEZ, a. s. je Fond národního majetku České republiky.

Hlavním předmětem činnosti ČEZ, a. s. je výroba, rozvod a prodej elektřiny (prodávaná elektřina je opatřena zejména výrobou ve vlastních zdrojích) a s tím související poskytování podpůrných služeb elektrizační soustavě, rozvod a prodej elektřiny, dále pak výroba, rozvod a prodej tepla.

Mezi další činnosti Skupiny ČEZ patří těžba surovin, údržba, projektování a výstavba energetických zařízení, provozování telekomunikačních služeb, zpracování vedlejších energetických produktů a věda a výzkum.

Skupina ČEZ je největším energetickým uskupením holdingového typu regionu střední a východní Evropy, patří do evropské desítky největších energetických koncernů a je nejsilnějším subjektem na domácím trhu s elektřinou. K zásadní změně podoby Skupiny ČEZ došlo 1. dubna 2003, kdy se její součástí stalo pět regionálních energetických společností s majoritní účastí (Severočeská energetika, a.s., Severomoravská energetika, a. s., Středočeská energetická a.s., Východočeská energetika, a.s., Západočeská energetika, a.s.).



Obr. 2. Rozmístění výrobních zdrojů ČEZ, a. s. [18]

## 2.2 Koncepce podnikatelské činnosti ČEZ, a. s.

V souladu se Stanovami ČEZ, a. s., byla v roce 2004 schválena valnou hromadou společnosti nová koncepce podnikatelské činnosti, která vytváří rámec pro její podnikání. Koncepce základním způsobem směřuje podnikání společnosti a stanovuje cíle pro jednotlivé oblasti, vymezuje poslání společnosti a stanoví její vizi. Definiuje tak základní odpovědnost jejich orgánů a vrcholového managementu.

Rozhodujícím posláním akciové společnosti ČEZ je zajistit svým akcionářům dlouhodobý zisk úspěšným podnikáním zejména na trhu s elektřinou v České republice i v zahraničí. S tím úzce souvisí i cíl „stát se jedničkou na trhu s elektrickou energií střední a jihovýchodní Evropy“. Prostředkem k dosažení tohoto cíle mohou být vedle úspěšného působení na tuzemském trhu s elektřinou zejména akvizice majetkových podílů v zahraničních energetických společnostech, popřípadě sekundární vstup do společností již ovládaných privátními vlastníky v případech změny orientace současných vlastníků.

Nejdůležitější podnikatelskou činností Skupiny ČEZ je výroba, nákup, distribuce a prodej elektrické energie konečným zákazníkům včetně poskytování podpůrných služeb. Rozhodující podíl tržeb je generován dodávkou elektřiny z vlastních, ekonomicky efektivních zdrojů, zajištěných s vysokou spolehlivostí, minimálními bezpečnostními riziky a dopady na životní prostředí. Při provozování jaderných zdrojů má jaderná bezpečnost nejvyšší prioritu [18].

Hlavní principy vedoucí k naplnění podnikatelské představy vedení společnosti v budoucnosti jsou [17]:

- Vytváření hodnoty jako nejvyšší priority.
- Prosazování individuální odpovědnosti za dosahování ambiciózních výsledků.
- Budování sounáležitosti se Skupinou ČEZ.
- Rozvíjení lidského potenciálu.
- Vytváření mezinárodní organizace.
- Průběžné přijímání změn a efektivní adaptace na ně.

### 2.3 Představení Elektrárny Dětmorovice

Elektrárna Dětmorovice (EDĚ) byla postavena v letech 1972 – 1976 a svým výkonem 800 MW je největší klasickou elektrárnou na Moravě. Je také jedinou velkou černouhelnou elektrárnou v České republice.

Nachází se u Ostravy, v těsné blízkosti polských hranic a hned vedle hlavní železniční tratě Bohumín - Žilina. Elektrárna původně patřila do svazku Ostravsko-karvinských elektráren, od roku 1990 je samostatnou organizační jednotkou Skupiny ČEZ.

ČEZ, a. s., spaluje černé uhlí s průměrnou výhřevností 22 MJ/kg a obsahem síry pod 0,5 %. Používá se výlučně uhlí z Ostravsko - karvinské pánve. V EDĚ jsou instalovány 4 výrobní bloky, každý o elektrickém výkonu 200 MW. Výkon těchto bloků je distribuován do okolních rozvodů velmi vysokého napětí. Průměrná denní spotřeba paliva na jeden blok je kolem 1600 tun uhlí, což představuje asi 32 železničních vagonů.

Elektrárna Dětmorovice kromě výroby elektrické energie zajišťuje i významné dodávky tepla. Společná výroba elektrické energie a tepla v jednom cyklu snižuje spotřebu paliva na vyrobenou jednotku energie a tím šetří i životní prostředí

Elektrárna ročně vyrobí okolo 2, 5 TWh elektrické energie a více než 800 TJ tepla, které se dodává především do Orlové. Dále zásobuje teplem odběratele v okolí elektrárny. Celková roční dodávka je cca 800 TJ, instalovaný výkon výměňkových stanic v elektrárně je 120 MWt. Výhledově je možné dodávky tepla podstatně rozšířit, neboť z turbin lze po úpravách odebrat tepelný výkon až 400 MWt. V současné době se např. zvažuje zásobení města Bohumín teplem.

Ceny tepla dodávaného z elektrárny jsou přiměřené a obstojí ve srovnání s možnými konkurenčními způsoby zásobování teplem. Výhodou je rovněž provozně - technická i očekávaná cenová stabilita dodávek v delším výhledu.

Ze spalovacích procesů probíhajících při výrobě elektřiny a tepla vznikají vedlejší energetické produkty (VEPy), které se stávají za předpokladu splnění technických a zákonných podmínek surovinou pro další zpracování a výrobu.

Elektrárna Dětmorovice vyprodukuje ročně cca 400 000 tun VEPů. Z tohoto množství je 90% popelovin, které jsou certifikovány a využívány ve stavebnictví především jako přísada do cementu, betonu či pórobetonu. Zbylých 10 % představuje energosádrovec, který je

produktem odsíření z mokré vápencové vypírky. V elektrárně Dětmárovice je využíván spolu s částí popelovin k rekultivačním účelům. Přebytky jsou ukládány na složiště elektrárny [18].

## 2.4 Ekonomické údaje

Rozpočet EDĚ je součástí celkového rozpočtu ČEZ, a. s.. Pro představu hospodaření uvádím hodnoty z účetní uzávěrky ČEZ, a. s. z roku 2004.

HV za účetní období	12 363 700 000 Kč
Tržby celkem	62 214 421 000 Kč
Celková zadluženost	35%

## 2.5 Řízení lidských zdrojů v EDĚ

Řízení lidských zdrojů v EDĚ se odvíjí z personální strategie. Hlavními body personální strategie jsou [12]:

- Získávat pro společnost schopné a výkonné pracovníky, soustavně rozvíjet jejich potenciál v souladu s potřebami společnosti a udržet je ve společnosti.
- Vytvářet předpoklady pro osobní rozvoj a optimální uplatnění každého jednotlivce.
- Soustavně získávat účelné informace pro potřeby personálního řízení a trvale jimi disponovat.
- Účinně realizovat systém personálních činností pracovníky všech řídicích úrovní.
- Co nejvíce sladit zájmy společnosti se zájmy zaměstnanců.

Personální řízení má v EDĚ na starosti personální odbor. Jeho činnost zajišťují čtyři pracovníci, které řídí personální manažer. Hlavní činnosti personálního odboru jsou oblasti motivace a odměňování, sociální politiky a služeb, personální evidence a řízení lidských zdrojů. Nejdůležitějšími úkoly těchto oblastí jsou analýza vývoje mezd, rozpočet mzdových prostředků a sociálního fondu, realizace sociálního programu, plánování potřeby lidských zdrojů ve vazbě na podnikatelský plán a vedení osobních spisů pracovníků [12].

Plánování potřeby lidských zdrojů stanovuje optimální počet, strukturu a požadavky klade-  
né na pracovníky společnosti. Je nedílnou součástí plánování celé společnosti. Vychází ze  
strategického plánu společnosti. K zajištění slouží zejména plánování zaměstnanosti, vy-  
hledávání a výběr pracovníků, pracovně-právní zajištění pracovníků, personální evidence,  
pracovní podmínky, zaměstnanecké výhody a sociální politika.

Sociální politika je realizována prostřednictvím sociálního programu, který představuje  
široký okruh aktivit a výhod poskytovaných zaměstnancům. V rámci sociálního programu  
je vytvořen sociální fond, ze kterého se pracovníkům přispívá, a to zejména na:

- Stravování (převážně ve vlastních stravovacích zařízeních).
- Rekreační a rekondiční pobyty včetně dětské rekreace, léčebné či ozdravné pobyty  
zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků.
- Sociální výpomoc.
- Činnost klubů důchodců – bývalých zaměstnanců.
- Příspěvky dárcům krve.

Součástí sociálního programu je příspěvek zaměstnancům a bývalým zaměstnancům (dů-  
chodcům) na odběr elektrické energie (možnost zasílání tohoto příspěvku na penzijní při-  
pojištění nebo životní pojištění), příspěvek na penzijní připojištění zaměstnanců, zajištění  
lékařské preventivní péče a nadstandardní zdravotní péče, úhrada nákladů na ubytování,  
poskytování příspěvku při narození dítěte a příspěvku na ošatné, poskytování bezúročných  
půjček (na pořízení bytu, na stavební úpravy a zařízení domácnosti) [18].

K 1.1.2006 eviduje EDĚ 215 zaměstnanců. Průměrný věk zaměstnanců společnosti je 44  
let.

V EDĚ působí odborová organizace, ve které je odborově organizováno 132 zaměstnanců.  
Přes rozdílnost zájmů obou sociálních partnerů a místy vyhrocené postoje byla vždy nale-  
zena cesta ke vzájemné dohodě. Dokladem je i uzavřená Kolektivní smlouva ČEZ, a. s. na  
období let 2004 – 2006, která upravuje pracovněprávní vztahy a je zárukou udržení sociál-  
ního smíru ve společnosti.

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ V EDĚ

V této části bakalářské práce se budu zabývat analýzou stávajícího systému hodnocení v organizaci. Rozeberu, proč a jak se ve firmě pracovníky hodnotí, jakou roli hodnocení ve společnosti hraje a jaké jsou slabé a silné stránky systému hodnocení ve firmě. To mi bude východiskem pro navrhovaná doporučení.

#### 3.1 Filozofie a účel současného hodnotícího systému

Hodnocení zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších nástrojů personálního řízení ČEZ. V souladu s ustanovením § 74 písm., a) zákoníku práce, Pracovním řádem ČEZ, a. s., a koncepcí personální politiky ČEZ, a. s., jsou vedoucí zaměstnanci povinni pravidelně hodnotit pracovní výsledky a plnění pracovních povinností jimi řízených pracovníků. Je to dáno tím, že každý pracovník má právo znát názor svého nadřízeného na svůj pracovní výkon, aby podle toho mohl modifikovat své pracovní chování.

Hodnocení zaměstnanců je bilancí uplynulého období a definicí další cílené motivace zaměstnance. Jedná se o systematický proces, který se v EDĚ využívá zejména ke zjištění, jak zaměstnanec zvládá dané pracovní úkoly a jaké jsou možnosti jeho dalšího rozvoje.

Hodnocení zaměstnanců je proces, který porovnává skutečnost s požadavky na konkrétní pracovní místo, zejména v oblasti pracovních výkonů, profesních kvalit, výsledků odborné přípravy a potřeb dalšího vzdělávání zaměstnanců EDĚ.

Každý účastník hodnotícího systému očekává od hodnocení něco jiného. Hodnocení pracovníci potřebují vědět, co se od nich očekává, jak je oceňován jejich výkon, zda o ně firma má či nemá zájem a jaké jsou jejich osobní perspektivy v zaměstnání. Na druhé straně hodnotitel chce najít rovnováhu mezi potřebami firmy a svých lidí. Chce s lidmi komunikovat, dohodnout se s nimi a mít je na své straně. Důležité je také očekávání firmy. Ta nedokáže mnoho, nemá-li dobré zaměstnance. Proto usiluje o získání podpory pro své podnikatelské záměry, rozvíjí firemní kulturu a vnitřní komunikaci. Firma má také zájem na vyšší motivaci zaměstnanců k osobnímu rozvoji a vzestupu výkonnosti, není jí lhostejné, jaký je vztah zaměstnanců k firmě.

Dle mého názoru je existence systému hodnocení velmi pozitivní. Různé formy hodnocení probíhají v EDĚ již od roku 1998. Pracovníci jsou na hodnocení zvyklí a bez problémů na



něm spolupracují. Myslím si však, že smysl hodnocení nevnímají. EDĚ má sice určitou filozofii hodnocení, ale pracovníky s ní dostatečně neseznamuje. Ve společnosti není důkladně vysvětleno, proč se hodnotí, co je smyslem hodnocení a jaké výhody mohou výsledky hodnocení jednotlivým pracovníkům přinést. Chybí školení jak hodnocených pracovníků, tak hodnotitelů.

### 3.2 Zásady a principy současného hodnocení

Hodnocení v EDĚ je prováděno jednou ročně, první týden v březnu a je vždy hodnoceno období uplynulého roku. Hodnotitelem může být jen přímý nadřízený pracovníka, který zastává tuto funkci minimálně 6 měsíců. Při změně pracovního místa v rámci ČEZ platí zásada, že hodnocení přechází s pracovníkem na nové místo a tím i k novému hodnotiteli. Hodnotit pracovníky lze až po uplynutí 4 měsíců od nástupu do pracovního poměru nebo jeho převodu na nové pracovní místo. Totéž platí v případě realizace organizační změny, která zásadním způsobem ovlivní chod konkrétního útvaru. V případě rozsáhlejších organizačních změn může ředitel sekce hlavní správy po dohodě s příslušným vedoucím pracovníkem vyhlásit hodnocení v jiném termínu nebo časovém intervalu.

Termín hodnocení v březnu mně osobně připadá nevhodný. Zvolila bych termín ke konci roku, který bych ještě doplnila formálním hodnocením v polovině roku. V průběhu roku by mohlo probíhat neformální hodnocení. Hodnocení na konci roku by umožnilo téměř okamžitou návaznost na hodnocení, což je velmi důležité hlavně u výstupů do odměňování.

### 3.3 Klasifikace hodnocených pracovníků

V rámci systému hodnocení jsou pracovníci zařazeni podle zastávaného pracovního místa do čtyř kategorií:

- A - Vyšší řídicí pracovníci

Patří sem pracovníci, kteří nejsou hodnoceni v rámci hodnocení vrcholového vedení (vrcholové vedení je hodnoceno hodnotitelem v ČEZ, a.s.). Mezi jejich podřízenými jsou další řídicí pracovníci.

- B – Nižší řídicí pracovníci

Vedoucí vnitropodnikových útvarů, včetně mistrů. Mezi jejich podřízenými jsou pouze neřídicí pracovníci.

- C – Výkonní pracovníci

Skupina neřídících pracovníků, jejichž pracovní činnost se řídí podle předem daných postupů.

- D – Specialisté

Skupina neřídících externích pracovníků. Od této skupiny pracovníků se očekává samostatný tvůrčí přístup.

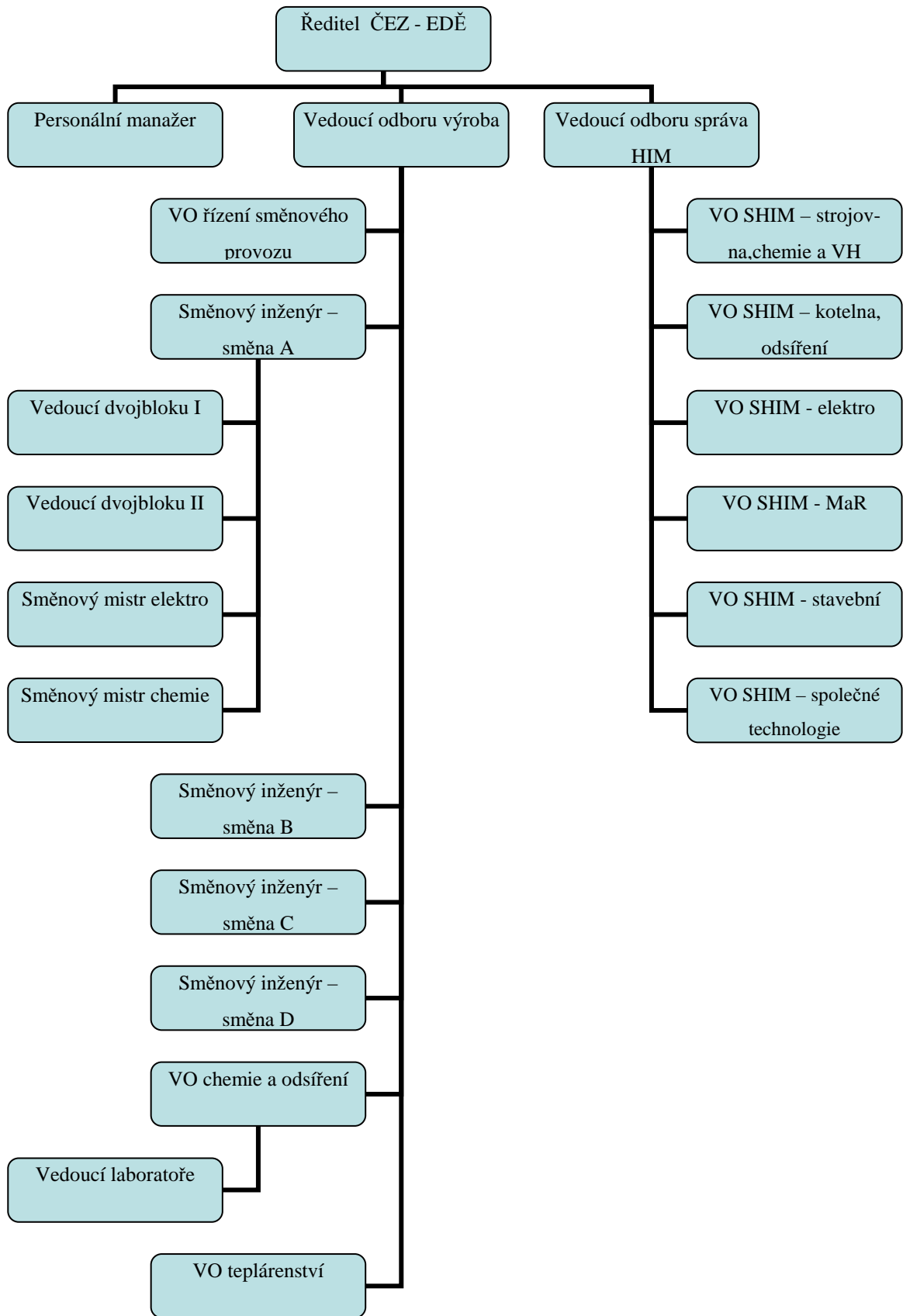
Hodnocený pracovník je odpovědný za dodržení termínů stanovených svým hodnotitelem pro přípravu hodnocení a vlastní hodnocení. Má právo vypracovat své sebehodnocení, při motivačně-hodnotícím rozhovoru klást otázky týkající se svého hodnocení a stanovených výstupů a má možnost vyjádřit se k závěrům hodnocení.

Kategorie specialisté mi připadá zbytečná. Zahrnuje externí spolupracovníky, jako například právníky a IT manažery, proto není nutné tyto pracovníky hodnotit, tudíž bych kategorii specialisté úplně zrušila.

### 3.4 Identifikace hodnotitelů

Hodnotitelem může být pouze přímý nadřízený hodnoceného. Hodnotitel nese odpovědnost za stanovení harmonogramu motivačně-hodnotících rozhovorů svých podřízených a jejich seznámení s problematikou hodnocení a požadavky, které na ně má. Hodnotitel dále odpovídá za kvalifikovaný průběh motivačně-hodnotících rozhovorů a prokazatelné seznámení hodnoceného se závěry hodnocení. Může žádat o výjimky ze stanovených zásad hodnocení pracovníků a požadovat metodickou a technickou pomoc ze strany příslušného útvaru úseku lidských zdrojů ve všech etapách procesu hodnocení.

Jednoznačně mi tady chybí školení hodnotitelů. Aby byli hodnotitelé schopni efektivního hodnocení, je nutné pro ně zajistit pravidelná školení. Hodnotitel musí znát smysl a účel hodnocení. Je to důležité pro bezproblémový průběh motivačně-hodnotícího rozhovoru a celého hodnocení.



Obr. 3. Organizační schéma EDĚ – vedoucí útvarů, hodnotitelé. [12]

### 3.5 Hodnotící kritéria

Každá ze skupin zaměstnanců je hodnocena odlišnou soustavou kritérií charakterizujících oblast pracovního výkonu, osobnosti, řízení, odbornosti a vztahu k firmě.

Pro představu hodnotících kritérií uvádím kritéria u výkonných pracovníků.

Za oblast pracovního výkonu to jsou kritéria: kvalita plnění zadaných úkolů, pracovní tempo, produktivita, stálost výkonu, schopnost realizovat náročnější a složitější úkoly, organizace vlastní práce, dodržování pravidel a instrukcí a jako poslední efektivní využívání podnikových prostředků.

V oblasti osobnosti se hodnotí odolnost proti zátěži, schopnost a ochota ke spolupráci, smysl pro odpovědnost a spolehlivost, aktivita, iniciativa, samostatnost v práci, flexibilita a adaptabilita.

Při hodnocení odbornosti se klade důraz na odborné předpoklady a kvalifikační připravenost, využívání odborných znalostí a dovedností, ochota ke zvyšování kvalifikace a odbornosti.

Posledním hodnotícím kritériem je vztah k firmě.

Každé z kritérií je vybaveno pětistupňovou hodnotící škálou ve slovním vyjádření. Střední stupeň škály odpovídá minimální úrovni očekávané ze strany firmy. Tento střední stupeň vyjadřuje standard, od něhož se odvíjejí možnosti hodnocení pod i nad jeho úrovní.

Charakteristiky jednotlivých kritérií a slovní vyjádření k jednotlivým škálám hodnocení u výkonných pracovníků uvádím v příloze P I.

Podle mého názoru je pětistupňová hodnotící škála v pořádku. Rozhodně bych ale posunula minimální očekávanou úroveň na druhý stupeň. Při dosažení prvního stupně bych se vážně zabývala, zda takového pracovníka firma nadále potřebuje. Posunutí minimální úrovně na druhý stupeň dále umožní více odlišit dobré a výborné pracovníky. To by pomohlo i k vyšší motivaci, zejména při výstupech do oblasti profesní kariéry.

Základní bodové hodnocení jednotlivých kritérií u konkrétního pracovníka je dále kombinováno s předem určenou vahou, vyjádřenou procentuálním podílem. Váha je u každé kategorie pracovníků jiná.

Tab. 1. Váhy (v %) jednotlivých hodnotících kritérií. [12]

		Pracovní výkon	Řízení	Osobnost	Odbornost	Vztah k firmě
A	Vyšší řídicí pracovníci	18	32	24	17	9
B	Nižší řídicí pracovníci	25	26	24	17	8
C	Výkonní pracovníci	48	-	29	16	7
D	Specialisté	33	-	35	24	8

Váhy bych já osobně zvolila jinak. Především u výkonných pracovníků. Největší roli u této kategorie hraje pracovní výkon, tam by měla být váha nejvyšší. Naopak, dle mého názoru, oblast osobnosti u této kategorie není až tolik důležitá, a proto bych volila váhu nižší. Specialisty, jak už zmiňovala výše, bych nehodnotila vůbec.

### 3.6 Postup při hodnocení

#### 3.6.1 Příprava pracovníků pro hodnocení

##### 3.6.1.1 Příprava hodnotitelů

Podle směrnice EDĚ musí být všichni pracovníci, kteří v rámci systému hodnocení pracovníků vystupují jako hodnotitelé, proškoleni. Obsahem školení jsou:

- Příprava na motivačně-hodnotící rozhovor – organizace, psychologické aspekty.
- Rozbor praktických situací a jejich procvičování.
- Ovládání programu ARNI.

O proškolení hodnotitele musí být záznam.

Bohužel směrnice EDĚ hovoří o něčem jiném než se ve skutečnosti děje. Tady bych nabádala k důslednému dodržování stanovených postupů. Školení bych navíc ještě rozšířila

o seznámení hodnotitelů s důvody hodnocení pracovníků EDĚ, co od něj očekává vedení společnosti a co může očekávat hodnotitel a hodnocený.

Pro hodnocení je proškolení hodnotitelů velice důležité. Závisí na něm průběh a výsledky celého hodnocení.

### **3.6.1.2 Příprava hodnocených pracovníků**

Ve směrnici EDĚ je také dáno, že hodnocení pracovníci musí být prokazatelně seznámeni svými nadřízenými s:

- Průběhem a výstupy motivačně-hodnotícího rozhovoru, možnostmi pro hodnoceného zaměstnance a způsobem řešení rozporů.
- Způsobem, jakým mohou provést svoje sebehodnocení.

Stejně jako u hodnotitelů i tady jsou velké nedostatky. Až na výjimky, nadřízení své podřízené neseznamují s možnostmi výstupů, které pro ně hodnocení přináší. Hodnocení pracovníci neznají důvody, proč je hodnocení v EDĚ prováděno. Z těchto důvodů na hodnocení neradi spolupracují.

### **3.6.2 Vlastní průběh hodnocení**

Základem každého hodnocení je motivačně-hodnotící rozhovor. Nedílnou součástí přípravy hodnotícího rozhovoru je sebehodnocení pracovníka spočívající v odpovědích na předem dané otázky.

Prvním krokem hodnocení je domluvení termínu s jednotlivými pracovníky. Každý pracovník je poté seznámen s oblastmi a kritérii, podle kterých bude hodnocen a zapíše do hodnotícího listu odpovědi na otázky vyjadřující obsah sebehodnocení (formulář sebehodnocení v příloze P II). Jsou to otázky jako:

- Co považujete za své největší úspěchy v hodnoceném období?
- Co se Vám v hodnoceném období nepovedlo?
- Na co by se měla firma v dalším období zaměřit, aby Vám umožnila ještě lepší pracovní výsledky?
- Čím chcete přispět k lepším pracovním výsledkům Vy sám?

- Jak vidíte svou další perspektivu ve firmě?

Hodnotící list po vyplnění odevzdá svému nadřízenému a to tři týdny před vlastním motivačně-hodnotícím rozhovorem. Při přípravě na motivačně-hodnotící rozhovor probíhá mnoho věcí. Hodnotitel průběžně shromažďuje poznatky o pracovním výkonu a pracovním chování hodnoceného a o vlivech, které na ně působí. Zpracovává kritériální hodnocení pracovníka ve stanovených oblastech. Na základě těchto výsledků a výsledků sebehodnocení připraví hodnotitel závěry hodnocení, které pak ještě probere s hodnoceným při vlastním motivačně-hodnotícím rozhovoru, případně si doplní a upřesní některé informace. Poté hodnotitel seznámí hodnoceného s výstupy hodnocení a případně ocení jeho kladné výsledky a jejich význam pro firmu. Hodnocený má možnost vyjádřit se k závěrům hodnocení. Vždy je zájem na vzájemné dohodě. Po zhodnocení minulosti přichází vytvoření společné představy o budoucnosti. V žádném případě se nejedná o jednostrannou komunikaci, každý pracovník má možnost regulovat svůj osobní rozvoj. V úplném závěru motivačně-hodnotícího rozhovoru je shrnuto, o čem se diskutovalo a co bylo dohodnuto. Vše je zapsáno a oběma podepsáno do hodnotícího listu a do formuláře „Závěry hodnocení“. Podpisem hodnocený potvrzuje vlastní účast na hodnotícím rozhovoru a ve svém stanovisku vyjadřuje svůj souhlas či připomínky k hodnocení a přijatým závěrům. Hodnocený má právo vyjádřit svůj nesouhlas s výsledky vlastního hodnocení slovem „Nesouhlasím“ na formulář „Závěry hodnocení“ a připojí svůj podpis. V případě, že se hodnocený s hodnotitelem na výsledcích hodnocení nedohodne, řeší rozpory přímý nadřízený hodnotitele. Zaznamená se nesouhlas hodnoceného a jeho důvody do výstupů z hodnocení. (Hodnotící list viz příloha P III).

U samotného hodnocení, jsem si všimla, že chybějící školení hodnotitelů má za následek neobjektivní hodnocení. Hodnotitelé nevyužívají celou hodnotící škálu, spokojí se pouze s jednou kategorií, a to tou nejvyšší. Všichni pracovníci poté vycházejí jako „vynikající“ a pro firmu „nepostradatelní“. Pokud budou hodnotitelé a hodnocení předem proškoleni, tak lze všechny chyby v hodnocení lehce odbourat. Pozitivní je, že hodnocený má právo do hodnocení zasahovat, a že má možnost vyjádřit svůj případný nesouhlas se závěry hodnocení.

### 3.7 Využívání výsledků hodnocení pracovníků

Krátce po motivačně-hodnotícím rozhovoru probíhá ještě počítačové vyhodnocení v programu ARNI. Systém ARNI byl vytvořen sekci informatiky ČEZ, a. s.. Jedná se softwarový produkt, který zjednodušuje hodnocení jak hodnotiteli tak hodnocenému. Každý vedoucí pracovník má v počítači k dispozici databázi svých podřízených. Program každému pracovníkovi přiřazuje hodnotící kritéria dle zařazení do příslušné kategorie (A, B, C, D). Hodnotitel pak k daným kritériím volí pouze odpovídající škálu hodnocení jednotlivých pracovníků. Program rovněž umožňuje zpracovat svá sebehodnocení hodnoceným pracovníkům. Výsledkem počítačového zpracování jsou počty bodů v jednotlivých oblastech a slovní výstupy hodnocení. Podle počtu dosažených bodů navrhne počítač předem nadefinované závěry (doporučení) hodnocení a to v oblastech profesní kariéry a odborné přípravy.

#### 3.7.1 Výstupy do oblasti profesní kariéry

Na základě provedeného hodnocení zvolí hodnotitel jednu z možných variant z oblasti profesní kariéry.

- Přehradit pracovníka na náročnější pracovní místo.
- Ponechat pracovníka na pracovním místě.
- Přehradit pracovníka na méně náročné pracovní místo.

K uvedenému doporučení se přihlíží pouze v případě plánovaných organizačních změn. Pokud se struktura a potřeby pracovníků nemění, nemění se ani obsazení pracovních míst. Podle mě je to škoda. Je třeba s pracovníky manipulovat a přemísťovat je podle dosažených výsledků hodnocení, jinak hodnocení ztrácí svůj motivační charakter. Je třeba také vymezit, v jakých případech k přeřazování pracovníků na jiné pracovní místo může dojít. U současných variant toto vymezení chybí, což je velmi nejasné a neprůhledné.

#### 3.7.2 Výstupy do oblasti odborné přípravy

Hodnotitel navrhuje hodnoceným pracovníkům tyto závěry.

- Podmiňující i doplňující odbornou přípravu.
- Pouze podmiňující odbornou přípravu.



Vzhledem k dostatku financí pro oblast vzdělávání se výstupy do odborné přípravy realizují nejčastěji. V největší míře doplňující vzdělání probíhá u nižších řídicích pracovníků.

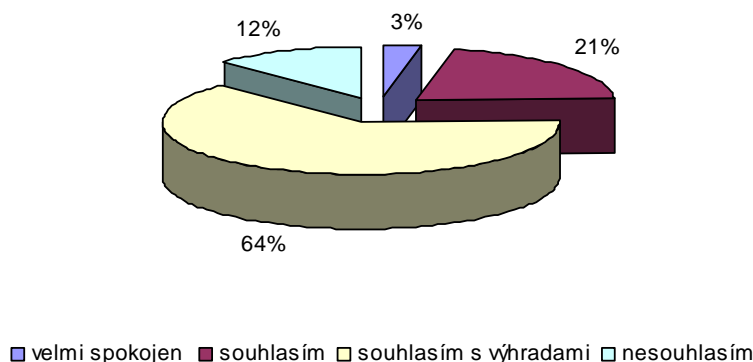
Při využívání výsledků hodnocení pracovníků jednoznačně chybí výstupy do mezd. Je obecně známo, že největší motivační charakter mají peníze. Je proto nutné po prozkoumání finančních možností EDĚ a po seznámení s jednotlivými složkami mezd pracovníků tento výstup do mezd zavést.

### 3.8 Dotazník pro hodnotitele

V rámci ověření skutečného fungování systému hodnocení, jsem se rozhodla zeptat přímo hodnotitelů na jejich názory na hodnocení. Ke sběru informací jsem použila dotazníkový průzkum. Cílem mého dotazníkového průzkumu bylo zjistit postoj hodnotitelů k systému a průběhu hodnocení. Chtěla jsem znát, co si o hodnocení myslí, zda hodnocení přináší nějaká pozitiva nebo jestli ho vnímají pouze jako povinnost. Ve dvou otevřených otázkách měli možnost vyjádřit se k největším záporům hodnocení a navrhnout doporučení pro zlepšení hodnotícího systému. Dotazník se skládal z osmi uzavřených a dvou otevřených otázek. Otázky jsem volila podle toho, co mě na celém systému hodnocení zajímalo nejvíce. Chtěla jsem porovnat postup popsany v interních směrnících se skutečností. Dotazník (viz příloha P IV) jsem předložila všem 33 vedoucím pracovníkům, hodnotitelům. Po týdenní lhůtě na vyplnění jsem zpátky obdržela všech 33 dotazníků.

Díky tomuto anonymnímu průzkumu jsem dostala odpovědi na tyto otázky.

#### Otázka č. 1: Jak jste spokojeni se současným způsobem hodnocení pracovníků?

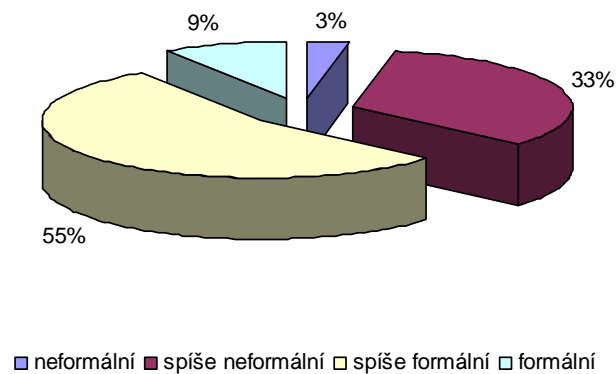


Obr. 4. Názor na současný způsob hodnocení.

Největší část, 21 respondentů, se současným způsobem hodnocení pracovníků souhlasí s výhradami, 7 souhlasí, 4 nesouhlasí a pouze jeden je velmi spokojen.

Hned u první odpovědi potvrdili hodnotitelé můj názor, že současné hodnocení není bezchybné. Pozitivní je, že se samotným hodnocením souhlasí. Spolupráce hodnotitelů na hodnocení je velmi důležitá.

### Otázka č. 2: Jakou podobu má hodnocení v ČEZ, a. s.?

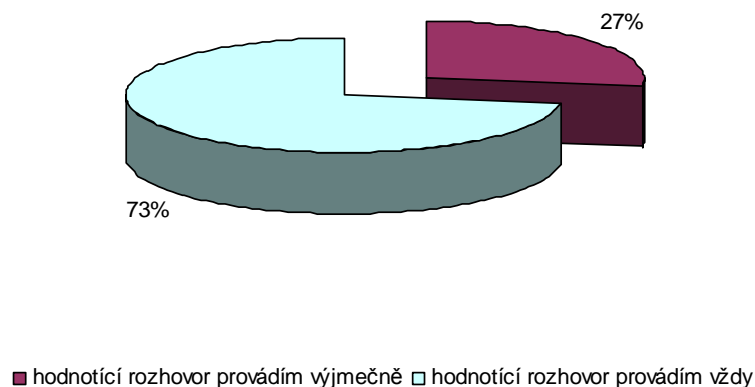


Obr. 5. Formálnost hodnocení.

U této otázky odpovědi nebyly tak jednoznačné. 18 hodnotitelů pokládá hodnocení za spíše formální, 11 za spíše neformální, 3 ho považují za formální a jeden za neformální.

Hodnocení dle mého názoru musí být vždy formální. Neformální hodnocení může probíhat po celý rok, jeho závěry se nikam nezaznamenávají.

### Otázka č. 3: Využíváte při hodnocení motivačně-hodnotící rozhovor?



Obr. 6. Využívání motivačně-hodnotícího rozhovoru.

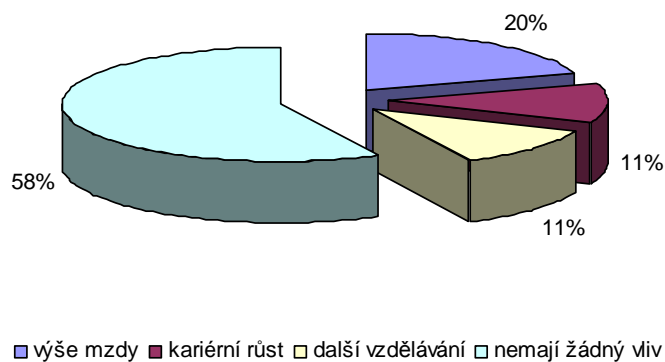
73 % hodnotitelů provádí motivačně-hodnotící rozhovor vždy. Zbýlých 27 % využívá motivačně-hodnotící rozhovor pouze výjimečně.

Podle směrnic je motivačně-hodnotící rozhovor nedílnou součástí hodnocení. Jeho provádění je nejen nutné, ale i velmi prospěšné. Slouží nejen k hodnocení pracovníků, ale i k udržování vzájemných vztahů mezi vedoucím a podřízenými pracovníky. Má motivační charakter.

#### Otázka č. 4: Jaká je časová náročnost na hodnocení jednoho pracovníka?

Podle odpovědí mohu konstatovat, že hodnocení jednoho pracovníka trvá v průměru jednu a půl hodiny.

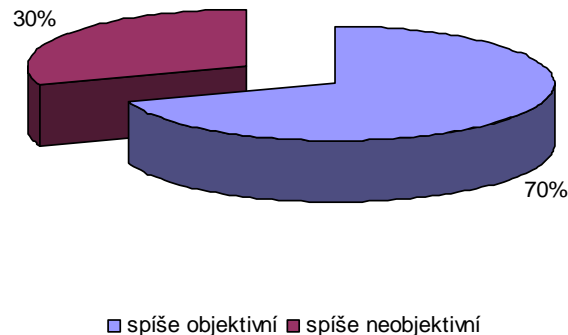
#### Otázka č. 5: Na co mají dle Vašeho názoru výsledky hodnocení největší vliv?



Obr. 7. Vliv výsledků hodnocení.

Že výsledky nemají žádný vliv, si myslí 20 dotázaných. Podle 5 hodnotitelů mají výsledky hodnocení vliv na výši mzdy a po 4 hlasech dali hodnotitelé kariérnímu růstu a dalšímu vzdělávání.

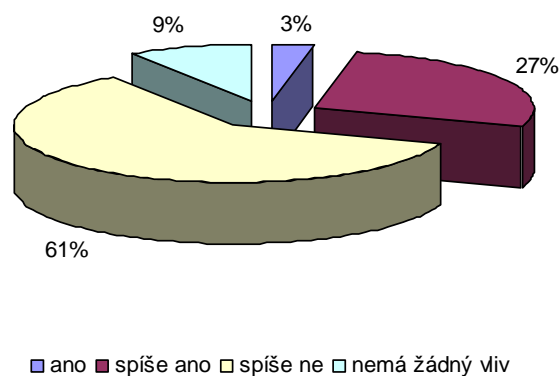
Odpovědi na tuto otázku jsou pro mě varovným signálem. Když si více než polovina dotázaných myslí, že výsledky hodnocení nemají žádný vliv, je třeba se tímto bodem vážně zabývat. Dle mého názoru by bylo dobré, aby přímo hodnotitelé mohli o plnění závěrů hodnocení rozhodovat.

**Otázka č. 6: Jaký je podle Vás současný systém hodnocení?**

*Obr. 8. Objektivnost současného systému hodnocení.*

70 % odpovědí označuje současný systém hodnocení jako spíše objektivní. 30 % ho vnímá jako spíše neobjektivní.

U této otázky si myslím, že měli všichni hodnotitelé uvést, že hodnocení probíhá objektivně. Sami ho provádí, takže jeho průběh mohou ovlivnit. Jak už jsem uvedla výše, školení hodnotitelů je opravdu nezbytné.

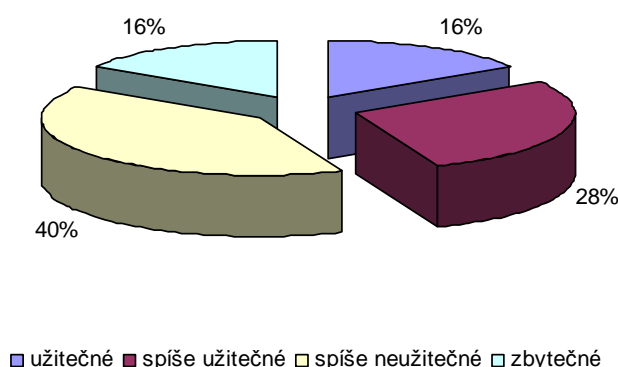
**Otázka č. 7: Má současné hodnocení vliv na výkon pracovníků?**

*Obr. 9. Vliv na výkon pracovníků.*

Pouze jeden dotázaný si myslí, že současné hodnocení má vliv na výkon pracovníků. 3 odpověděl, že nemá. Spíše ano uvedlo 9 hodnotitelů a zbytek, 21 hodnotitelů, si myslí, že současné hodnocení vliv na výkon pracovníků spíše nemá.

Tato otázka souvisí s otázkou, zda mají výsledky hodnocení nějaký vliv. Protože již u této otázky bylo převážnou většinou uvedeno, že výsledky hodnocení žádný vliv nemají, jiné odpovědi jsem ani nečekala. Pracovníci nemají motivaci k dosahování stále lepších pracovních výkonů. Tady by bylo podle mě na místě zavést výstupy do odměňování.

### Otázka č. 8: Jak vnímáte hodnocení?



Obr. 10. Vnímání hodnocení hodnotiteli.

Pouze 5 respondentů označilo hodnocení za užitečné, 5 dokonce za zcela zbytečné. 9 hodnotitelů hodnocení vnímá jako spíše užitečné a 14 hodnotitelů jako spíše neužitečné.

Tady jsem se opět přesvědčila, že školení hodnotitelů je více než nutné.

Závěrem lze říct, že většina hodnotitelů se současným způsobem hodnocení pracovníků souhlasí s výhradami. Asi polovina dotázaných pojímá hodnocení spíše formálně, druhá polovina spíše neformálně. Naprostá většina dotázaných se řídí danými směrnici a k hodnocení vždy využívá motivačně-hodnotícího rozhovoru. Samotné hodnocení vnímají hodnotitelé jako spíše objektivní, ale bohužel spíše neužitečné. Výsledky hodnocení podle nich v podstatě nemají žádný vliv do výstupů ani na výkon pracovníků.

Při možnosti vyjádřit se k případným změnám v systému hodnocení se hodnotitelé shodli hlavně na zavedení výstupů do mezd. Dalším nejčastějším návrhem byla změna termínu hodnocení nebo alespoň krátká časová prodleva mezi samotným hodnocením a provedením navrhnutých opatření.

### 3.9 Shrnutí analytických poznatků

Silnou stránkou současného systému hodnocení je dlouhodobá zkušenost pracovníků elektrárny na všech úrovních s hodnocením, neboť v elektrárně probíhá hodnocení v různých formách již od roku 1998. Pozitivní je i využívání výpočetní techniky při hodnocení, které přináší zjednodušení a urychlení hodnocení. Zájem o práci v ČEZ a. s. umožňuje zkvalitňování portfolia zaměstnanců. EDĚ má dostatečné finanční prostředky pro vzdělávání a zvyšování kvalifikace všech skupin pracovníků.

Slabých stránek má stávající systém z mého pohledu hodně.

Největší problém je malá odezva do výstupů a tím pádem nízká až žádná motivace pracovníků k podávání co nejlepších výkonů.

Málokdy dojde ke skutečnému naplnění závěrů hodnocení a většinou hodnocení pracovníci ani neví, proč k jejich realizaci nedošlo. Díky tomu hodnocení pracovníci ztrácí chuť na hodnocení vůbec spolupracovat. Také nastávají případy, kdy sice dojde k naplnění závěrů hodnocení, ale až po určité době po hodnocení a to už si hodnocený pracovník většinou s nějakým hodnocením ani nespojuje.

Hodnotitelé nemají žádnou možnost ovlivnit plnění svých závěrů hodnocení. Hodnotitel může pouze zhodnotit pracovníka za uplynulé období a naplánovat realizaci úkolů na období příští. Tím ale jeho role v systému hodnocení končí.

Dalším minusem stávajícího systému hodnocení je malá proškolenost hodnotitelů. Hodnotitelé nemají jasně vymezené pravomoci a nevědí, co se od nich vlastně očekává. Hodnotitelé by v žádném případě neměli v rámci dobrých vztahů se svými podřízenými hodnotit všechny pracovníky jako „vynikající“. Je nutné pečlivě porovnávat jednotlivé pracovníky a podle jejich výkonu je nekompromisně zařadit do vhodné kategorie.

Problémem podle mého názoru je i škála hodnocení. Pět stupňů je v pořádku, ale mít dva stupně na negativní hodnocení mi připadá zcela zbytečné. Pokud se pracovník jakkoli vychýlí z požadovaného minima, už to něco znamená a je potřeba to ihned řešit. Není třeba odlišovat, zda se vychyluje jen trochu nebo až příliš. Je třeba odlišovat dobré pracovní výkony. Na takové hodnocení se pak dá lehce navázat například v řízení profesní kariéry.

Za pozornost také stojí rozdělení pracovníků do jednotlivých kategorií (vyšší řídicí pracovníci, nižší řídicí pracovníci, výkonní pracovníci a specialisté). Kategorie specialisté mi při-

padá nelogická. Jako specialisty firma najímá externí spolupracovníky, proto jejich hodnocení není nutné.

Velkým nedostatek jsou chybějící výstupy do odměňování.

Poslední slabou stránku vidím v termínu hodnocení. Hodnotit v březnu mi nepřipadá dostatečně efektivní. Daleko lepší by bylo hodnotit na konci roku, kdy má hodnotitel možnost vidět výsledky práce za celý uplynulý rok a také se může lépe zaměřit na úkoly následujícího roku.

## 4 NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ

Ve stávajícím hodnotícím systému firmy ČEZ, a. s., Elektrárna Dětmarovice je řada věcí, které je potřeba změnit. Proto se v této části své bakalářské práce pokusím navrhnout zlepšení stávajícího systému hodnocení.

### 4.1 Úpravy oblastí hodnocení a kategorií pracovníků

Stávající oblasti hodnocení - oblast pracovního výkonu, osobnosti, řízení, odbornosti a vztahu k firmě, podle mého názoru, není třeba hodnotit u všech čtyř kategorií pracovníků. Především u výkonných pracovníků bych oblasti hodnocení značně omezila. Také nepovažuji za důležité hodnotit specialisty. Můj návrh je zrušit kategorii specialisté a to z důvodu zbytečnosti hodnotit externí spolupracovníky. Dále pak, kategorii výkonní pracovníci doporučuji rozdělit na dvě části. Rozdělení kategorie výkonní pracovníci na dvě části umožní odlišit výkonného pracovníka s určitým speciálním zaměřením od pracovníka vykonávající běžnou činnost. Na každého z nich jsou kladeny jiné nároky, proto i hodnocení by mělo probíhat odděleně.

Nové návrhy nepřinesou žádné navyšování stávajícího rozpočtu na hodnocení, proto nevidím v jejich přijetí žádný problém.

Nové vymezení skupin pracovníků:

- A - Vyšší řídicí pracovníci  
Pracovníci, kteří nejsou hodnoceni v rámci hodnocení vrcholového vedení.
- B - Nižší řídicí pracovníci  
Vedoucí vnitropodnikových útvarů, včetně mistrů.
- C – Specializovaní výkonní pracovníci  
Výkonní pracovníci, jejichž práce vyžaduje určitou odbornost.
- D – Výkonní pracovníci  
Řadoví pracovníci, kteří ke své práci nepotřebují další zvláštní vzdělání.



Oblasti hodnocení a zvolené váhy důležitosti pro jednotlivé kategorie by potom byly následující.

Tab. 2. Oblasti hodnocení a jejich váhy (v %) v jednotlivých kategoriích.

		Pracovní výkon	Řízení	Osobnost	Odbornost	Vztah k firmě
A	Vyšší řídicí pracovníci	15	30	15	30	10
B	Nižší řídicí pracovníci	20	27	15	30	8
C	Specializovaní výkonní pracovníci	70	0	5	20	5
D	Výkonní pracovníci	90	0	5	0	5

Váhy jsem volila podle toho, co cítím, že je pro danou pozici nejdůležitější. U vyšších a nižších řídicích pracovníků přikládám největší váhu odbornosti a schopnosti řízení. U specializovaných výkonných pracovníků je pro mě vedle pracovního výkonu důležitá i odbornost. V kategorii výkonní pracovníci se zaměřuji hlavně na pracovní výkon.

Nové váhy u jednotlivých kategorií a oblastí hodnocení umožní větší zaměření na oblasti, které jsou pro danou kategorii pracovníků nejdůležitější. To přinese zjednodušení a zefektivnění samotného hodnocení. Navrhované změny nepřinesou žádné nové náklady.

## 4.2 Úpravy hodnotících kritérií

Jednotlivá kritéria zůstanou zachována. Pouze je třeba, dle mého názoru, přehodnotit stávající hodnotící škálu. Navrhuji zachovat současných pět stupňů. Je ale nutné, posunout minimální očekávanou úroveň na druhý hodnotící stupeň. Lze i nadále hodnotit pod i nad tento stupeň. Dosažení prvního stupně bude pro hodnotitele varovným signálem, že něco není v pořádku, a že je třeba se s daným výsledkem vážně zabývat. Tím dojde k selekci firmě neprospěšných pracovníků. Posunutí minimální očekávané úrovně na druhý stupeň dále umožní více od sebe odlišit jednotlivé pracovníky. Důsledné rozlišení jednotlivých pracovníků umožňuje jejich efektivnější motivaci a s tím související určení odpovídající návaznosti do výstupů.

Tyto změny sebou přináší i určitá rizika. Jde hlavně o to, aby hodnotitelé pracovníka zařadili objektivně. Firma nepotřebuje podprůměrné pracovníky a ty dobré si chce udržet. Je proto nutné, hodnotitele vyškolit a seznámit s očekáváním firmy. Pokud se hodnotitel dokáže ztotožnit s personální strategií firmy, neměly by žádné problémy nastat.

Náklady na tento návrh jsou spojené především se školením hodnotitelů a s využíváním výstupů hodnocení.

### 4.3 Využití výstupů hodnocení

#### 4.3.1 Výstupy do oblasti profesní kariéry

Stávající výstupy do oblasti pracovní kariéry zůstanou zachovány. Navíc přibude varianta zařazení do personálních rezerv. Této možnosti se bude využívat u pracovníků, kterým bylo navrženo povýšení, ale v daný čas pro ně žádné vhodné místo firma nemá.

- Přearadit na náročnější pracovní místo.
- Ponechat na pracovním místě.
- Přearadit na méně náročné pracovní místo.
- Zařazení do personálních rezerv.

Výstupy do oblasti profesní kariéry mají velký motivační charakter. Je proto dobré, tyto výstupy využívat. Pokud nelze přearazení na náročnější pracovní místo provést okamžitě, je podle mého názoru dobré dát alespoň pracovníkovi, kterého se to týká, najevo, že s ním firma v budoucnu na vyšší post počítá. K tomu bude sloužit možnost zařazení do personálních rezerv.

Vzhledem k tomu, že při případných organizačních změnách nemohou být povýšeni všichni, je nutné, aby hodnotitelé důsledně sledovali řídicí schopnosti svých podřízených a správně je rozřadili podle hodnotících škál.

Náklady u výstupů do oblasti profesní kariéry závisí na výši mzdy spojené s danou funkcí.

#### 4.3.2 Výstupy do oblasti odborné přípravy

Hodnotitel má možnost, pokud to uzná za nutné, nařídit pracovníkovi další vzdělávání. Další vzdělávání musí úzce souviset s jím vykonávanou prací. Dle mého názoru je pro fir-

mu hlavně u vyšších řídicích pracovníků výhodnější investice do vzdělávacích kurzů než školení nového pracovníka.

Navrhuji tři nové možnosti výstupů do oblasti odborné přípravy.

- Bez další odborné přípravy.

Bude se používat v případě spokojenosti se stávající úrovní kvalifikace pracovníka příslušné dané pozici.

- Odborná příprava pro setrvání na stávajícím pracovním místě.

Každé odvětví prochází neustálou modernizací. Je tedy nutné své pracovníky průběžně s novinkami seznamovat, učit je novým věcem.

- Odborná příprava pro vyšší pracovní místo.

Zvyšování kvalifikace nutné pro zastávání vyššího pracovního místa (jazykový kurz, kurz pro manažery, kurz práce na PC, topičské a strojnické zkoušky, řídičský průkaz na vysokozdvihový vozík).

ČEZ, a. s. vyčleňuje každý rok na vzdělávání nemalou částku, proto náklady na odbornou přípravu nijak neohrozí další činnosti firmy.

### 4.3.3 Výstupy do odměňování

Odměňování je nejsilnějším motivačním faktorem. Možnost zvýšení objemu finančních prostředků v oblasti osobních nákladů umožňuje využití hodnocení ve mzdové oblasti jednotlivých pracovníků. Rozdělení nenárokových složek mzdy v rámci útvaru řízeného hodnotitelem musí odpovídat výsledkům posledního platného hodnocení pracovníků.

Mzdový systém EDĚ umožňuje při odměňování využívat výsledků hodnocení. Mzdové prostředky přidělené elektrárně se skládají z několika částí:

- Základní mzdy.

Minimální výše základní mzdy je dána kolektivní smlouvou.

- Mzdového rozpětí.

Možnost navýšení minimální mzdy přidělené k dané funkci až o 25 % v pěti stupních v závislosti na víceprofesnosti pracovníka a délce zaměstnání v energetice.

- Příplatků.

Příplatky za přesčas, soboty, neděle, svátky, ztížené prostředí, práci ve výškách, odpolední a noční směny.

- Cílové odměny.
- Mimořádné odměny.
- Platu na dovolenou a Vánoce.
- Roční odměny.

Rozpuštění zůstatku mzdových prostředků v daném roce.

V rámci výše uvedeného členění mzdových prostředků je možné výstupy z hodnocení využít zejména u smluvních platů a mzdového rozpětí, neboť každému pracovníkovi je tato částka přidělována vždy na začátku roku. Každý vedoucí pracovník dostane přidělený finanční objem mzdových prostředků pro rozdělení mezi jednotlivé pracovníky v rámci mzdového rozpětí. Pro pracovníky odměňované smluvní mzdou bude stanoveno rozpětí smluvní mzdy pro příslušnou funkci. Konkrétní přidělená částka jednotlivým pracovníkům bude odvislá od výsledků hodnocení.

Podle převládajícího hodnocení zařadí hodnotitel hodnoceného do jednoho ze stupňů odměňování.

- Výrazně zvýšit mzdu.

Využít maximální výši smluvní mzdy nebo maximální výši mzdového rozpětí.

- Mírně zvýšit mzdu.

Částečně zvýšit smluvní mzdu nebo mzdové rozpětí.

- Ponechat mzdu.

Zachovat stávající výši smluvní mzdy nebo mzdového rozpětí.

- Snížit mzdu.

Snížit mzdu na minimální výši smluvní mzdy nebo základní mzdy.

- Vyplatit jednorázovou finanční prémiei.

Využít finanční prostředky z balíku přidělených mimořádných odměn.

Pro správný efekt by mělo zvýšení mzdy následovat bezprostředně po hodnocení.

#### 4.4 Návrh postupu a termínu hodnocení

Největší změnou, kterou navrhuji ve stávajícím systému hodnocení, je změna termínu hodnocení. Hodnocení se nově bude provádět jednou ročně a to vždy druhý týden v listopadu. Hodnocení v listopadu je důležité z důvodu zavedení výstupů do mezd. Vzhledem k tomu, že na konci roku probíhá kolektivní vyjednávání o navýšení průměrných výdělků, je tento termín nejvhodnější. Hodnocení se tak může lehce promítnout do mezd jednotlivých pracovníků. Platový výměr je platný vždy od ledna nového roku.

Na hodnocení v listopadu bude navazovat kontrola plnění nově stanovených cílů, případně jejich změna a to vždy v červnu následujícího roku. Kontrola plnění povinností v průběhu roku bude znamenat zájem o práci podřízených. Budou mít možnost vyjádřit se k nedostatkům při plnění svých úkolů a tím zlepšení konečného výsledku. Toto hodnocení bude formální. V průběhu roku je samozřejmé průběžné neformální hodnocení.

Velkou změnou je posunutí minimální požadované úrovně pracovníka na druhý stupeň a přehodnocení jednotlivých vah důležitosti u oblastí hodnocení.

Je nutné důsledně provádět školení hodnotitelů i hodnocených pracovníků. Všichni musí znát svou roli v systému hodnocení, musí znát důvody hodnocení, co od hodnocení očekává vedení společnosti a co může hodnocení přinést jim osobně. Hodnotitelé se dále učí jak vést motivačně-hodnotící rozhovory a jak pracovat s programem ARNI. Hodnocení pracovníci se dovídají, jakým způsobem mohou provést své sebehodnocení a jak probíhá motivačně-hodnotící rozhovor včetně možnosti projevení nesouhlasu se závěrem hodnocení.

Hodnotitel bude mít nově možnost zkontrolovat plnění navržených závěrů (zvýšení mzdy, školení) a apelovat na vedení, aby v případě nedostatků sjednalo nápravu.

#### 4.5 Závěrečné hodnocení

Elektrárna Dětmárovice má svůj vybudovaný systém hodnocení. V praktické části jsem tento systém popsala a dále navrhla změny stávajícího systému hodnocení. Mnou navržené změny rozšiřují současný systém hodnocení a poskytují jeho větší využitelnost. V rámci změn v systému hodnocení jsem upravila termín hodnocení, periodicitu, oblasti hodnocení a kategorie pracovníků. Dále jsem změnila váhy důležitosti u jednotlivých ob-

lastí hodnocení. Zavedla jsem výstupy do oblasti odměňování a upravila jsem stávající výstupy do oblasti profesní kariéry a výstupy do oblasti vzdělávání. Průběh samotného hodnocení se nemění, klade se pouze větší důraz na důsledné dodržování školení hodnotitelů i hodnocených pracovníků. Je nutné stále všem pracovníkům připomínat proč hodnocení ve společnosti probíhá. Motivačně-hodnotící rozhovor zůstává i nadále nejdůležitější částí hodnocení. Nejde pouze o to pracovníky zhodnotit, ale také je umět správně motivovat.

Náklady na realizaci navrhovaných opatření nejsou vysoké. Jedná se především o náklady na školení pracovníků a mzdové prostředky na realizování výstupů do hodnocení. Vzhledem k tomu, že mzdové prostředky na navýšení platů jsou přidělovány každoročně, bude pouze změněn způsob rozdělování mezi jednotlivé pracovníky. Existují však i rizika spojená s realizací změn ve stávajícím systému hodnocení. Největším rizikem je nepřijetí nových opatření hodnotiteli. Pokud se jim novinky nebudou zdát potřebné a přínosné, budou hodnocení odbývat. Dále hrozí nepřijetí změn od hodnocených pracovníků. Mohou je považovat za neefektivní a zbytečné, a proto odmítat spolupráci se svými nadřízenými. Myslím si však, že obě tyto rizika lze celkem snadno odstranit. Jde pouze o to, všem zúčastněným vysvětlit, co jim změna přinese.

Podmínky pro realizaci navrhovaných opatření jsou vhodné. Překážkou mohou být pouze jednání s odbory.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma Analýza systému hodnocení pracovníků ve firmě ČEZ, a.s., Elektrárna Dětmarovice analyzuje současný systém hodnocení pracovníků a také využití výstupů z hodnocení k motivaci pracovníků. Cílem mé bakalářské práce bylo na základě provedené analýzy současného stavu navrhnout opatření ke zlepšení systému hodnocení a k rychlému a motivujícímu využití výsledků hodnocení.

Bakalářskou práci jsem rozdělila do dvou základních částí, a to na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části bylo mým cílem prohloubit si a zdokonalit znalosti z oblasti hodnocení tak, abych byla schopna analyzovat současný stav v Elektrárně Dětmarovice a současně navrhnout změny v systému hodnocení. V této části jsem prostudovala dostupnou literaturu týkající se hodnocení pracovníků firem.

Praktickou část bakalářské práce jsem rozdělila do dvou částí, a to posouzení stávajícího hodnotícího systému v EDĚ a navrhovaná opatření.

V počátku zpracování praktické části bakalářské práce jsem se seznámila s hlavními oblastmi činností ČEZ, a. s. s koncepcí podnikatelské činnosti této společnosti a s organizační strukturou společnosti. V rámci posouzení současného stavu jsem se seznámila se všemi platnými řídicími dokumenty Elektrárny Dětmarovice, týkající se oblasti hodnocení pracovníků. Jednalo se zejména o směrnice a příkazy ředitele elektrárny.

V rámci posouzení stávajícího stavu jsem se seznámila také s výstupy z hodnocení pracovníků elektrárny v minulém období. Za účelem získání názorů pracovníků na současný stav hodnocení a názorů na využívání výsledků hodnocení jsem zpracovala dotazník, který jsem po dohodě s vedoucím bakalářské práce nechala zpracovat 33 vedoucím pracovníkům, hodnotitelům, na různých úrovních řízení. Z výsledků vyhodnocení dotazníků je zřejmé, že vynaložené úsilí vedení společnosti k přípravě hodnotitelů a k vlastnímu hodnocení není, i když hodnocení probíhá několik let, odpovídající současným potřebám k motivaci pracovníků. Z odpovědí uvedených v dotazníku je zřejmé, že stávající systém hodnocení a také využití výsledků hodnocení má určité nedostatky. Největším nedostatkem je malá odezva do výstupů a tím pádem nízká až žádná motivace pracovníků k podávání co nejlepších výkonů. Úplně chybí návaznost na odměňování. Málokdy dochází ke skutečnému naplnění závěrů hodnocení, hodnotitelé navíc nemají žádnou možnost to ovlivnit. Hodnotitel může pouze zhodnotit pracovníka za uplynulé období a naplánovat realizaci úkolů na období

příští. Tím, ale jeho role v systému hodnocení končí. Problémem je také chybějící školení jak hodnotitelů tak hodnocených a to, i když by podle vnitřní směrnice prováděno být mělo. Obě dvě strany neznají důvody, proč je hodnocení pracovníků v EDĚ prováděno, co od něj očekává vedení společnosti a co od něj mají očekávat oni. Systém hodnocení v EDĚ nemá pouze nedostatky, má i své silné stránky. Největší z nich je dlouhodobá zkušenost pracovníků elektrárny na všech úrovních s hodnocením a využívání výpočetní techniky při hodnocení.

Na základě slabých míst v současném systému hodnocení jsem v části bakalářské práce „Navrhovaná doporučení“ navrhla změny jak v oblasti hodnocení pracovníků, tak změny v oblasti využití výsledků hodnocení k účelné motivaci pracovníků. Jedná se především o změnu týkající se dodržování školení hodnotitelů a hodnocených pracovníků. Dále pak o změnu vah důležitosti u jednotlivých oblastí hodnocení a kategorií pracovníků. Zpracovala jsem možné výstupy do oblastí odměňování a upravila jsem stávající výstupy do oblasti profesní kariéry a výstupy do oblasti vzdělání. Také jsem upravila termín hodnocení a periodicitu.

Navržené změny jsem projednala s ředitelem elektrárny, který po dohodě s personálním manažerem rozhodl využít větší část mých návrhů na změny v nově připravovaném příkazu ředitele, podle kterého bude probíhat hodnocení pracovníků EDĚ v dalším období.

Vzhledem k tomu, že větší část mých doporučení uvedených v této bakalářské práci využije Elektrárna Dětmarovice pro hodnocení pracovníků, splnila dle mého názoru má bakalářská práce cíl, který Elektrárna Dětmarovice při zadání práce požadovala.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha : Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.
- [3] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha : CP Books, 2005. ISBN 80-7226-515-6.
- [4] GREGAR, A. *Personální řízení I. – vybrané kapitoly*. Zlín : UTB, 2001. ISBN 80-7318-045-6.
- [5] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ Z., ŠUBRT B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.
- [7] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- [8] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Jinočany : Nakladatelství H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
- [9] MIEKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- [10] STÝBLO, J. *Efektivní manager*. Ostrava : Montanex, 1993. ISBN 80-85300-65-6.
- [11] STÝBLO, J. *Personální management*. Praha : Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

Ostatní zdroje:

- [12] Interní podnikové materiály.
- [13] Koncepce podnikatelské činnosti ČEZ, a. s.
- [14] Postup 061 rev3, Hodnocení zaměstnanců.

- [15] Pracovní řád ČEZ, a. s.
- [16] Směrnice 037 rev1, Hodnocení zaměstnanců v ČEZ, a. s.
- [17] Výroční zpráva ČEZ, a. s. 2004.
- [18] [www.cez.cz](http://www.cez.cz), oficiální stránky společnosti ČEZ, a. s.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ČEZ, a. s.	Elektrárenská společnost.
EDĚ	Elektrárna Dětmorovice.
HV	Hospodářský výsledek.
IT	Informační technologie.
Kč	Koruna česká.
MaR	Měření a regulace.
MJ/kg	Megajoul na kilogram.
MW	Megawatt.
MWt	Megawatt tepelný.
PC	Počítač.
SHIM	Správa hmotného investičního majetku.
TJ	Terajoul.
TWh	Terawatthodina.
VEP	Vedlejší energetický produkt.
VH	Vodní hospodářství.
VO	Vedoucí odboru.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Možnosti využití informací získaných hodnocením pracovních výkonů v pořadí podle důležitosti. ....	14
Obr. 2. Rozmístění výrobních zdrojů ČEZ, a. s. ....	27
Obr. 3. Organizační schéma EDĚ – vedoucí útvarů, hodnotitelé. ....	35
Obr. 4. Názor na současný způsob hodnocení. ....	41
Obr. 5. Formálnost hodnocení. ....	42
Obr. 6. Využívání motivačně-hodnotícího rozhovoru. ....	42
Obr. 7. Vliv výsledků hodnocení. ....	43
Obr. 8. Objektivnost současného systému hodnocení. ....	44
Obr. 9. Vliv na výkon pracovníků. ....	44
Obr. 10. Vnímání hodnocení hodnotiteli. ....	45

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Váhy (v %) jednotlivých hodnotících kritérií. ....	37
Tab. 2. Oblasti hodnocení a jejich váhy (v %) v jednotlivých kategoriích. ....	49

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I      Kritéria hodnocení výkonných pracovníků
- P II     Formulář sebehodnocení
- P III    Hodnotící list – výkonní pracovníci
- P IV    Dotazník pro hodnotitele

# PŘÍLOHA P I: KRITÉRIA HODNOCENÍ VÝKONNÝCH PRACOVNÍKŮ

KRITÉRIA HODNOCENÍ C) výkonní pracovníci

Oblast pracovního výkonu

Kritérium	Charakteristika kritéria	Škála hodnocení				
		1	2	3	4	5
kvalita plnění zadanych úkolů	míra dosažené jakosti výstupů při plnění zadanych úkolů (přesnost, úplnost)	nesplňující	velmi proměnlivé, zřídka uspokojivé	zpravidla odpovídá požadavkům, někdy je nutný zásah vedoucího	odpovídá požadavkům, drobné nedostatky odstraňuje sám	trvale velmi dobré, odpovídá nejvyšším nárokům
pracovní tempo, produktivita	míra dodržování požadovaného rozsahu práce v určitém časovém limitu při dodržení kvality	nezvládá v termínu i malý objem práce, je velmi pomalý	i na běžný objem práce potřebuje více času, často nestihne termín	běžný objem práce zvládá v termínu	obvykle zvládá i větší objem práce v termínu	zvládá mimořádný objem práce, vždy včas, obvykle ještě s určitou rezervou
sňatost výkonu	míra výtvrnosti, důslednosti a soustavnosti při plnění pracovních úkolů	výkon práce je velmi nestálý, velké výkyvy	výkon je proměnlivý, nesesouhlasný	výkon práce zpravidla odpovídá potřebám, občasně vypuká je nutno korigovat	výkon práce je stálý, případný výpadek je rychle čísnán osobním úsilím	výkon práce je trvale na vysoké úrovni
schopnost realizovat náročnější a složitější úkoly	schopnost vyřešit problém, nebo vykonat práci, jejíž nároky převyšují běžnou úroveň daného pracovníka	není schopen realizovat náročnější a složitější úkoly, odmítá je	zřídka nebo částečně je schopen realizovat náročnější a složitější úkoly, spíše se jim vyhýbá	zpravidla je schopen realizovat náročnější a složitější úkoly, nevyhýbá se jim	je schopen realizovat i nejnáročnější a složitější úkoly	je schopen realizovat i nejnáročnější a složitější úkoly, přistupuje k nim aktivně
organizace vlastní práce	schopnost zvolit si optimální postup při plnění pracovních úkolů	nedovede si zorganizovat práci: chaos	má časté problémy s organizací vlastní práce	nená výrazné problémy s organizací vlastní práce, občas potřebuje pomoc	organizace vlastní práce je dobrá, nebývá přítomni neplnění úkolů	zorganizovat práci i v náročných podmínkách
dodržování pravidel a instrukcí	míra dodržování zákonných norem, podnikových pravidel, řídicích aktů, instrukcí a předpisů na příslušném prac. místě	sesstavně porušuje	s dodržováním má problémy	zpravidla dodržuje, občas je nutno upozornit na méně závazné nedostatky	dodržuje	základně sám dodržuje, pozitivně ovlivňuje spolupracovníky
efektivní využívání podnik. prostředků	úroveň hospodářství se svěšenými prostředky	se svěšenými prostředky hospodáří naprosto nezodpovědně	při hospodáření se svěšenými prostředky se vyskytují závažné nedostatky	se svěšenými prostředky hospodáří bez závažných nedostatků	se svěšenými prostředky hospodáří zpravidla velmi efektivně	se svěšenými prostředky hospodáří vždy velmi efektivně, pozitivně ovlivňuje spolupracovníky

**Oblast osobnosti**

Kriterium		Charakteristika kriteria	Škála hodnocení			
odolnost proti zátěži		schopnost nést odpovídající míru zátěže, zvládnat vypětí, vhodně reagovat v zátěžových situacích	zátěž snáší jen někdy, občas nevládá, v některých případech jedná nenuťvaně	ve většině případů zátěž snáší, jeho jednání nevýsazuje závaznější odchytky	odolný vůči běžné i déletrvajícím zátěžím, nevadí mu reagovat a plnit požadavky, i když zátěž překročí obvyklou míru	velmi odolný i vůči mimořádné, déletrvajícím zátěžím
schopnost a ochota ke spolupráci		návrh přispívání ke vzájemné spolupráci, ochota pomáhat v zájmu dosažení společných cílů	vynývá se spolupráci, raději i jedná sám	spolupracuje dle potřeby a zpravidla přispívá k dosažení společných cílů	aktivně spolupracuje a přispívá k dosažení společných cílů	většinou podněcuje spolupráci, podstatně přispívá k dosažení společných cílů
smysl pro odpovědnost, spolehlivost		charakter přístupů k plnění úkolů z hlediska uvědomování si možných důsledků a souvislostí	někdy jedná nezodpovědně bez uvědomění si důsledků, pod vlivem tlakem občas nespolehlivý	přebírá jen tolik odpovědnosti, kolik je nezbytné nutné, lze se na ně spoléhat	cítí zřetelně zodpovědnost za svá rozhodnutí i výsledky své práce, je spolehlivý	velmi zodpovědný za svou práci, spolehlivý i v mimořádných situacích
aktivita, iniciativa		míra vstřícné aktivity při řešení úkolů (směřem k inovaci )	občasná aktivita, upřednostňuje rutinní řešení	běžná aktivita a iniciativa v rámci pracov. rutiny, neobrání se novým řešením	provádí aktivitu postojem, přispívá k uplatňování nových řešení	vyšší aktivita a konkrétně zaměřená iniciativu, vytváří nová řešení
samostatnost v práci		míra samostatnosti, soběstačnosti, sebedůvěry při výkonu práce	často vyžaduje podrobné pokyny, dohled a vedení	obvykle nevyžaduje podrobné pokyny ani silné vedení, je soběstačný	stačí rámcové vymezení požadavků, většinou se dobře orientuje, větší si	vždy samostatný i při plnění velmi náročných úkolů, oprávněně sebedůvěra
flexibilita, adaptabilita		míra schopnosti pružně reagovat na změny a vyrovnávat se s nimi	ke změnám přistupuje s nedůvěrou, těžko se s nimi vyrovnává	je ochoten změny přijímat, občas má problém se s nimi vyrovnat	změny přijímá bez problémů, zpravidla se s nimi vyrovná	dobře přijímá i velmi závažné změny, vyrovná se s nimi bez problémů



**Oblast odbornosti**

Charakteristika kritéria		Škála hodnocení				
Kritérium		v zásadě splňuje požadavky kladené na pracovní místo	částečně nespĺňuje požadavky kladené na pracovní místo	výrazně nespĺňuje požadavky kladené na pracovní místo	částečně nespĺňuje požadavky kladené na pracovní místo	výrazně převyšuje požadavky kladené na pracovní místo
odborné předpoklady a kvalifikační připravenost	míra plnění odborných předpokladů a kvalifikační připravenost (např. v oblastech odbornosti, víceprofesnost, příprava k jakosti, uživatel, řídicí PC)					
využívání odborných znalostí a dovedností	míra využití kvalifikace a odborných předpokladů					
ochota ke zvyšování kvalifikace a odbornosti	míra ochoty na sobě pracovat					
		znalosti a dovednosti využívá v míře odpovídající pracovnímu místu	nedostatečně využívá znalosti a dovednosti	nevyužívá znalostí a dovedností	znalosti a dovednosti využívá nad rámec běžného výkonu na pracovním místě	na pracovním místě využívá navíc jiné znalosti a dovednosti získané nad rámec kvalifikace a odborných předpokladů
		respektuje mírně požadavky na zvyšování kvalifikace a odbornosti	svou kvalifikaci a odbornost zvyšuje jen v důležitých případech	základně odmítá zvyšování kvalifikace a odbornosti	má trvalý zájem o zvyšování kvalifikace a odbornosti	sám aktivně vyhledává všechny dostupné formy zvýšení kvalifikace a odbornosti


**Vztah k firmě**

Charakteristika kritéria		Škála hodnocení		
Kritérium		respektuje zájmy firmy a její politiky, je ochoten spolupracovat na rozvoji firmy	dobře je známo firma je mu lhostejné, svými postoji nepřispívá k rozvoji firmy	vztah k firmě je negativní, poškozuje zájmy firmy, sleduje výhradně své zájmy
vztah k firmě	míra respektování zájmů firmy, záměrnost osobního úsilí ve prospěch firmy			
		respektuje zájmy firmy a její politiky, je ochoten spolupracovat na rozvoji firmy	dobře je známo firma je mu lhostejné, svými postoji nepřispívá k rozvoji firmy	vztah k firmě je negativní, poškozuje zájmy firmy, sleduje výhradně své zájmy
		velmi dbá o dobré jméno firmy, dává přednost zájmům firmy, aktivně snáhá se ve prospěch firmy	velmi dbá o dobré jméno firmy, dává přednost zájmům firmy, aktivně snáhá se ve prospěch firmy	vždy a za každé situace hájí zájmy firmy i mimo pracovní dobu, zájmy firmy bere jako své zájmy a dává jim jednoznačně přednost

**PŘÍLOHA P II: FORMULÁŘ SEBEHODNOCENÍ**

Vyjádření zaměstnance (sebehodnocení):
1) Co se Vám při plnění cílů a úkolů v hodnoceném období podařilo ?
2) Co se Vám v hodnoceném období nepovedlo ?
3) Jak a kam chcete směřovat svou perspektivu (pracovní kariéru) ve firmě ?
4) Na co by se měla firma zaměřit , abyste mohl(a) dosahovat ještě lepších pracovních výsledků ?
5) V jakých oblastech byste se chtěl(a) vzdělávat, abyste vyhověl(a) požadavkům na zastávané pracovní místo ?
6) Jaké máte starosti, pochybnosti a obavy ve vztahu k Vašemu pracovnímu uplatnění ?
7) Na co by se měl zaměřit Váš nadřízený, abyste mohl(a) dosahovat ještě lepších prac. výsledků ?

## PŘÍLOHA P III: HODNOTÍCÍ LIST – VÝKONNÍ PRACOVNÍCI



**HODNOTÍCÍ LIST ZAMĚSTNANCE C**

DŮVĚRNĚ

Jméno hodnoceného : ..... Osobní číslo: .....

Pracovní funkce : .....

Organizační jednotka : ..... Útvar : .....

Jméno hodnotitele : .....

Pracovní funkce : .....

Hodnocené období : .....

Oblast	Kriterium	Stupeň hodnocení				
		1	2	3	4	5
Pracovní výkon	kvalita plnění zadanych úkolů					
	pracovní tempo, produktivita					
	stálost výkonu					
	schopnost realizovat náročnější a složitější úkoly					
	organizace vlastní práce					
	dodržování pravidel a instrukcí					
	efekt. využívání podnik. prostředků					
Osobnost	odolnost proti zátěži					
	schopnost a ochota ke spolupráci					
	smysl pro odpovědnost, spolehlivost					
	aktivita, iniciativa					
	samostatnost v práci					
	flexibilita, adaptabilita					
Odbornost	odborné předpoklady a kvalifik. připravenost					
	využívání odborných znalostí a dovedností					
	ochota ke zvyšování kvalifikace a odbornosti					
Vztah k firmě	vztah k firmě					





Připomínky hodnoceného k závěrům hodnocení	

Připomínky hodnoceného k systému a formě hodnocení	

Další informace o hodnocení (pro které nebyl prostor v hodnoticím listu)	

Dne: _____	Podpis hodnotitele: _____	Seznamem: _____ Podpis zaměstnance: _____
------------	---------------------------	--

**PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK PRO HODNOTITELE****DOTAZNÍK PRO HODNOTITELE**

1. Se současným způsobem hodnocení pracovníků:
  - a. jsem velmi spokojen
  - b. souhlasím
  - c. souhlasím s výhradami
  - d. nesouhlasím
2. Hodnocení v ČEZ, a. s., je:
  - a. neformální
  - b. spíše neformální
  - c. spíše formální
  - d. formální
3. Při hodnocení:
  - a. výhradně se řídím programem Hodnocení, hodnotící rozhovor nevyužívám
  - b. hodnotící rozhovor provádím výjimečně
  - c. hodnotím převážně na základě hodnotícího rozhovoru
  - d. hodnotící rozhovor provádím vždy
4. Časová náročnost na hodnocení jednoho pracovníka je \_\_\_\_ hodin.
5. Dle mého názoru výsledky hodnocení mají vliv na:
  - a. vyšší mzdy
  - b. kariérní růst
  - c. další vzdělávání
  - d. nemají žádný vliv
6. Současný systém hodnocení je:
  - a. objektivní
  - b. spíše objektivní
  - c. spíše neobjektivní
  - d. neobjektivní
7. Má současné hodnocení vliv na výkon pracovníků?
  - a. ano
  - b. spíše ano
  - c. spíše ne
  - d. ne
8. Hodnocení vnímáte jako:
  - a. užitečné
  - b. spíše užitečné
  - c. spíše neužitečné
  - d. zbytečné
9. Jaké změny byste v systému hodnocení provedli?
10. Další doporučení: