

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

Hodnocení pracovníků

Assessment of employees

Bakalářská diplomová práce

Nikoleta Niklová

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

.....

vlastnoruční podpis

Poděkování

Děkuji paní Mgr. Šárce Šolcové, působící ve funkci personálního náměstka společnosti Dalkia ČR, a.s., za cenné rady, odborné konzultace a ochotu ke spolupráci. Dále děkuji Mgr. Vítu Dočekalovi, Ph.D., za jeho odborné konzultace a rady při psaní bakalářské práce.

Nikoleta Niklová

Obsah

Úvod.....	6
1. Co je to hodnocení pracovníků?	7
2. Proč organizace potřebuje hodnocení pracovníků	9
3. Přípravná fáze hodnocení	11
3.1. Co hodnotíme	11
3.2. Popis pracovního místa.....	11
3.3. Kritéria	12
3.4. Klasifikace	14
3.5. Informování pracovníků.....	19
4. Fáze získávání informací a podkladů.....	20
4.1. Získávání informací a výběr hodnotitele.....	20
4.2. Pořízení dokumentace o pracovním výkonu	23
5. Implementace systému hodnocení.....	24
6. Hodnotící rozhovor	25
6.1. Fáze hodnotícího rozhovoru	26
6.2. Zásady vedení hodnotícího rozhovoru	27
6.3. Hodnotitelské chyby	28
7. Návaznost dalších personálních činností na hodnocení	31
8. Hodnocení zaměstnanců ve společnosti Dalkia.....	32
8.1. Kdo je to Dalkia	32
8.2. Etický kodex skupiny Dalkia	33
8.3. Hodnocení zaměstnanců	35
8.3.1. Popis hodnocení.....	35
9.4. Navazující personální činnosti	38
9.5. Návrhy na zlepšení.....	39
9.5.1. Kritéria	39
9.5.2. Klasifikace.....	40
9.5.3. Hodnotitelé	40
9.5.4. Hodnotící rozhovor	40
Závěr	42

Anotace	43
Použitá literatura a další zdroje	44
Seznam příloh	46
Příloha č. 1	47
Příloha č. 2	49
Příloha č. 3	56

Úvod

Jako předmět své práce jsem vybrala jednu z mnoha personálních činností, kterou je hodnocení pracovníků. Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů pro řízení lidských zdrojů. Navazuje na něj současně celá řada dalších personálních činností, které bez předchozího hodnocení nelze vykonávat.

Cílem mé práce je srovnat systém hodnocení pracovníků, který popisuje literatura, s reálně prováděným hodnocením ve společnosti Dalkia ČR. Současně se pokusím rozpoznat nedostatky v zavedeném systému hodnocení, popř. navrhnout možnosti jeho zlepšení. V teoretické části práce se budu zabývat tím, co si pod pojmem hodnocení pracovníků představit, důvody, proč jej firmy zavádějí, činnostmi, které předcházejí hodnocení, možnostmi volby hodnotitelů, jeho implementací a samotným hodnotícím rozhovorem. V závěru této části nastíním i personální činnosti, které na hodnotící systém navazují. V praktické části pak představím společnost Dalkia ČR a na základě teoretických východisek popíši jimi vytvořený systém hodnocení, jeho nedostatky a přednosti a návaznost na další personální činnosti.

1. Co je to hodnocení pracovníků?

Na úvod bych ráda popsala, co to vlastně hodnocení pracovníků je a především, co je jeho cílem. K tomuto účelu využiji pohledy dvou autorů.

„Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti firmy. Na druhé straně také každý pracovník potřebuje vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá, jak je spokojen s jeho prací“ (Koubek, 2007, s. 126).

Cílem tohoto hodnocení je:

- Zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní své úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování, vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům a dalším osobám, se kterými přichází v souvislosti se svou prací do styku.
- Zjištěné výsledky sdělit jednotlivým pracovníkům a projednat je s nimi.
- Najít cestu ke zlepšení jejich pracovního výkonu a realizovat k tomu pomocná opatření (srov. Koubek, 2007, s. 126).

Na hodnocení pracovníků se však lze dívat i čistě z hlediska odměňování, tedy spravedlnosti peněžní odměny. Na tomto základě definuje hodnocení pracovníků Armstrong: „Hodnocení práce představuje proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových/ platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/ platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami.“ (Armstrong, 2007, s. 541)

V tomto případě by cílem hodnocení bylo:

- Stanovit relativní hodnotu práce, která bude založena na spravedlivém, správném, jednotném a důsledném posouzení.
- Poskytnout informace potřebné k vytvoření a udržování spravedlivých a obhajitelných mzdových a platových stupňů a struktur.
- Poskytnout co nejobjektivnější základnu pro zařazování prací do stupňů a umožňovat tak jednotný přístup při rozhodování o zařazení prací.
- Umožnit správné porovnávání s tržními sazbami prací nebo rolí se srovnatelnou složitostí nebo množstvím práce.

- Být transparentní – východiska a kritéria pro definování stupňů a zařazování prací by měla být jasná.
- Zajistit, aby organizace plnila svou povinnost poskytovat stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty
- Hodnocení práce musí být nediskriminující – mělo by vést k systému odměňování, který je transparentní a v jehož rámci lidé dostávají za práci stejné hodnoty stejnou odměnu bez ohledu na své pohlaví (Armstrong, 2007, s. 541-542).

Pokud se pokusíme zobecnit význam pracovního hodnocení, můžeme jej vyjádřit v podobě několika funkcí, které naplňuje:

- Poznávací funkce – vedoucí pracovník analyzuje činnosti podřízených pracovníků, ověřuje si vhodnost zvolených postupů a učiněných rozhodnutí
- Motivační funkce – podřízení pracovníci mohou konfrontovat vlastní pracovní aktivitu a pracovní postoje s hodnocením vedoucího a na tomto základě zaměřovat své jednání. Věcné pracovní hodnocení navíc člověka podněcuje v pracovním úsilí, neboť v něm vytváří pocit společenské závažnosti vykonávané práce.
- Personální funkce – ukazuje, jak příslušný vedoucí přistupuje k práci s lidmi a nakolik je schopen využít hodnotících poznatků pro řízení.
- Zlepšení výkonu – zpětná vazba umožňuje všem hodnoceným (jak zaměstnancům, tak vedoucím) a hodnotitelům (personální útvar, atd.) zasahovat do výkonu a zlepšovat ho.
- Stanovení odměny – v mnoha organizacích je pracovní hodnocení podklad k následným pracovním změnám, možností přidělení prémie a stanovení její výše.
- Rozhodování o pracovním zařazení – na základě pracovního hodnocení se dále rozhoduje o tom, zda pracovník setrvá na své pozici či nikoliv. Hodnocení může objevit i skrytý potenciál zaměstnance, což může vést k jeho povýšení, popřípadě přeřazení na jinou práci. Výsledkem hodnocení může být ale i naopak přeřazení pracovníka na jinou pozici, popřípadě, budou – li objeveny závažné nedostatky, může být hodnocení podnětem k výtce a dále k výpovědi pracovního poměru.

- Potřeby odborného školení a přípravy – pokud z hodnocení vyplynou nedostatky v určité oblasti znalostí, dovedností a zkušeností, bývá sestaven plán odborného školení. Hodnocený bývá zařazen do tréninkového programu, odpovídajícímu přípravě na potenciální pozici.
- Mentální hygiena – každé hodnocení by mělo vést k vyřikání si situace hodnoceným a hodnotitelem (Wagnerová, 2008, s. 60–61).

Hodnocení může v praxi nabývat dvou podob, a to formálního a neformálního hodnocení. Formální hodnocení bývá standardizované a prováděné periodicky podle přesně zvolených kritérií. Toto hodnocení můžeme tedy označit jako plánovité a systematické. Záznamy z hodnocení jsou ukládány do osobních materiálů pracovníků (Cejthamr, 2005, s. 230). Formální hodnocení bývá využíváno především ve velkých organizacích, budujících tržní nebo hierarchickou kulturu, naopak zavedení tohoto hodnocení v malých firmách bývá často kontraproduktivní (Lukášová, 2010, s. 204). V případě malých firem bývá častěji využíváno hodnocení neformální. Jedná se o průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným v průběhu výkonu práce. Z pravidla nebývá nikam zaznamenáváno, mívá pouze podobu neformálních setkání (Cejthamr, 2005, s. 230). V dalším textu bude popsáno formální hodnocení.

2. Proč organizace potřebuje hodnocení pracovníků

Důvody, proč organizace využívají hodnocení pracovníků, jsou nejčastěji tři:

1. Změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie – pokud do firmy vstoupí zahraniční vlastník, jednou z prvních věcí, které z největší pravděpodobností udělá, je že zavede kompetenční model a hodnocení pracovníků. Jsou to totiž vhodné nástroje pro změnu firemní kultury a pro komunikaci priorit ve firmě.
2. Sladování zájmů všech zúčastněných – je nutné, aby zaměstnanci měli nejen své zájmy, ale aby si osvojily i strategické cíle organizace a to společně se strategií, jak jich dosáhnout. A právě hodnocení je jeden z možných nástrojů, jak sladit zájmy všech zúčastněných (vlastníků, manažerů a podřízených).
3. Zvýšení výkonnosti – nejdůležitějším cílem hodnocení však není uvědomění zaměstnanců, ale reálné zvýšení jejich výkonnosti. Hodnocení, jehož primárním cílem není prokazatelné zvýšení výkonnosti, je zbytečnou administrativní zátěží (Hroník, 2006, s. 15-16).

Poslední bod vyzdvihuje také Plamínek, který v této souvislosti hovoří o rozvoji lidských zdrojů. Říká, že proto, aby lidé odváděli svou práci co nejlépe a nejefektivněji, je nutné, aby pro výkon této práce byli způsobilí, tedy kompetentní. To znamená, že v konkrétní úloze podávají dostatečný výkon a mají pro její vykonávání dostatečné zdroje, jsou tedy způsobilí být při své práci na úloze dlouhodobě úspěšní. A právě zmíněné lidské zdroje, jsou předpokladem pro jejich úspěšnost. Je-li cílem firmy zvýšení výkonnosti zaměstnanců, je jejich hodnocení klíčem k odhalení jejich nedostatků a předností (Plamínek, 2009, s. 97)

Hodnocení pracovníků sebou přináší pozitiva, ale i negativa. Jako pozitiva uvádí Armstrong vyjasnění kritérií práce, na nichž je hodnocení postavené, a s nimi spojená struktura práce, která v mnohých firmách chyběla. Od toho se dále odvíjí vznik spravedlivé a obhajitelné mzdové, respektive platové struktury a logický rámec pro rozhodování o třídách práce a mzdových sazbách. Firma tak zabezpečí stejné odměny za stejné pracovní výkony a díky tomu se chrání před případnými stížnostmi či žalobami. Proces hodnocení lze navíc propojit se systémem hodnot organizace a na tomto základě upravit přístupy k řízení lidí ve firmě. Formální hodnocení navíc bývá častěji akceptováno jako správné a spravedlivé než hodnocení neformální (Armstrong, 2007, s. 550–551). Je-li hodnocení správně prováděno, stává se důležitým prvkem motivace, ovlivňuje rozvoj kvalifikace zaměstnanců, plánování jejich kariéry a odměňování. Výsledky hodnocení také mohou odhalit pracovní rezervy a cesty ke zvýšení výkonnosti a tím zlepšit celý systém řízení lidí (Stýblo, 1993, s. 297). Jako negativum formálního hodnocení bývá označována byrokratičnost, nepružnost a časová náročnost. Mnozí kritici narážejí na zneužívání systému hodnocení a s tím související nepřiměřené zvyšování stupňů, které není doprovázeno přírůstkem odpovědnosti a povinností. Naráží také na samotné hodnotitele, kteří se mohou dopouštět unáhlených soudů. Všechny tyto argumenty však směřují na způsoby hodnocení, ne na význam samotného hodnocení (Armstrong, 2007, s. 551). Mnoho autorů se však shoduje na tom, že ve velkém množství firem je hodnocení pojímáno pouze jako formalita a nutnost, která musí být v určitém časovém intervalu vykonána. V tomto případě má hodnocení na všechny zúčastněné spíše demotivační účinky - systém hodnocení bývá špatně implementován, jsou zvolena nevhodná kritéria, chybí navazující personální systémy, apod. (Pilařová, 2008, s. 11).

Hodnocení pracovníků tedy není jen administrativní záležitostí, jak bývá v mnohých firmách vnímáno, ale má vliv i na další personální činnosti jako změna firemní kultury, zvyšování výkonnosti pracovníků, odměňování a další vzdělávání.

3. Přípravná fáze hodnocení

3.1. Co hodnotíme

Proto, aby firma mohla provádět hodnocení, je třeba, aby si uvědomila, co vlastně chce hodnotit. Možností, podle kterých můžeme hodnocení provádět je několik a je v podstatě jen na firmě, na které oblasti se zaměří. Jednu z možností nabízí Lentz , a to zaměření se na tři atributy: hodnocení plnění úkolů (kvantita a kvalita jejich plnění, inovace, apod.), chování v průběhu pracovního procesu a mimo něj (obětavost, iniciativa, vysoké absence, apod.) a osobní a charakterové rysy a vlastnosti (čestnost, svědomitost, způsob jednání a vystupování, apod.) (Stýblo, 1993, s. 298). Hroník uvádí, že v zásadě existují tři oblasti hodnocení pracovníků. Jsou to vstup, výstup a proces. Pokud má být hodnocení efektivní, mělo by být zaměřeno na všechny oblasti, podle funkce může být dále kladen důraz na jednu či dvě oblasti. Vstupem je často míněná kompetence, která mnohdy odráží i přístup hodnoceného k úkolu, výstup v tomto případě představuje výkony a výsledky, které jsou dobře měřitelné, v případě procesu hodnotíme přístup pracovníka k různým zadáním, úkolům apod., jde v podstatě o to, jak se pracovník při práci chová (Hroník, 2006, s. 20-21). Další možnost přináší Wagnerová (najdeme ji však i u Koubka), podle které by mělo být hodnocení výkonu zaměstnanců pojato komplexně, hodnocena by měla být jejich pracovní způsobilost, kvalifikace a kompetence. Jinak řečeno, hodnocení nám podá obraz o předpokladech pracovníka zvládat pracovní úkoly, jeho připravenosti pro výkon práce a žádoucích kompetencích (Wagnerová, 2007, s. 60).

3.2. Popis pracovního místa

Nezbytným krokem přípravy hodnocení je popis pracovního místa. Na tomto základě si potom můžeme vytvořit představu o typu výkonu na daném pracovním místě i v organizaci jako celku, o možnostech zlepšení i o kategoriích pracovníků a pracovních míst, na které své hodnocení zaměříme. Současně získáme představu o požadavcích, které můžeme na pracovníka směřovat. (Koubek, 2006, s. 202)

Popis pracovního místa má firma buď u každého místa vytvořený, nebo jej vytvoří či doplní pomocí analýzy pracovního místa. Pod pojmem analýza pracovního místa je

myšlen sběr dat a následná analýza a uspořádání informací o obsahu práce. Analýza pracovního místa se soustřeďuje na očekávání, která směřují k držiteli pracovního místa a náplni jeho práce. Popis pracovního místa potom vyjadřuje účel pracovního místa, jeho umístění v organizační struktuře, podmínky, za jakých je práce vykonávána a hlavní prvky odpovědnosti držitele pracovního místa nebo hlavní úkoly, které musí plnit (Armstrong, 1999, s. 205–206). Důležitost zjištěných informací je různá podle typu práce, jiné informace budou důležité u práce ve výrobním provozu, jiné u administrativních pozic (Kociánová, 2010, s. 43).

Podstatou analýzy pracovního místa je systematický sběr informací o pracovních místech, přičemž vycházíme z existující organizační struktury, pracovních postupů nebo výcvikových příruček. Základní informace o pracovním místě, jeho celkovém účelu, hlavních vykonávaných činnostech, odpovědnosti a vzájemných vztahů nám mohou podat také manažeři, další možností je samotný držitel, kterého můžeme požádat o vedení si deníků nebo podrobných záznamů o pracovních činnostech vykonávaných v průběhu jednoho nebo dvou týdnů. Vhodné je také pozorovat pracovníky při práci, zejména na těch místech, které vyžadují manuální nebo administrativní dovednosti (Armstrong, 1999, s. 207–208).

Informace pro analýzu pracovního místa můžeme získat pomocí celé řady metod, jejich popis však není cílem této práce, proto se jimi nebudu dále zabývat.

3.3. Kritéria

Na analýzu pracovního místa je vázána volba kritérií, která do hodnotícího archu zahrneme. Kritérium by mělo být ukazatelem výkonu (výsledku činnosti) nebo výkonnosti (připravenosti podávat výkon), podle něhož budeme hodnotit úspěšnost či neúspěšnost zaměstnance. Výběr kritérií významně ovlivní výkony pracovníků, takže pokud dojde k jejich špatnému nastavení, může dojít k nežádoucímu chování zaměstnanců, které může ohrozit ekonomické výsledky organizace (Pilařová, 2008, s. 41).

Jelikož jsem výše naznačila, že hledisek, která můžeme hodnotit, je velké množství, je zřejmé, že kritéria se budou lišit podle hlediska, které si vybereme. Příklady možných kritérií předvedu na poslední zmíněné možnosti, tedy na hodnocení pracovní způsobilosti, kvalifikace a kompetencí. Abychom mohli hodnotit výše uvedené aspekty pracovního výkonu pracovníka, je třeba vytvořit vhodná kritéria.

Zvolená kritéria musí být přiměřená dané práci. Cílem není hodnotit schopnosti, které pracovník má, ale k výkonu své práce vůbec nepotřebuje, ale schopnosti přiměřené povaze práce na daném pracovním místě. Pokud budeme hodnotit pracovní způsobilost, hodnotíme kritéria jako množství práce, kvalita práce, odpadovost (zmetkovitost), úrazovost, množství obslužených zákazníků, spokojenost zákazníků, množství reklamací apod. Tato kritéria jsou měřitelná, nebo alespoň snadno kvantifikovatelná. V oblasti kvalifikace volíme kritéria jako znalost práce, dovednosti, fyzická síla, schopnost koordinace činností, vzdělání, diplomy a osvědčení, podnikavost, cílevědomost, ctižádostivost, sociální potřeby, samostatnost, spolehlivost, vytrvalost, organizační schopnosti, verbální schopnosti, znalost jazyků, loajalita, čestnost, schopnost vést lidi, smysl pro osobní zodpovědnost, odolnost vůči zatížení a stresu. Kritéria poslední oblasti, oblasti kompetencí, znovu rozdělíme na kompetence pracovní a kompetence sociální. Je zřejmé, že ne všechna kritéria hodnocení kvalifikace jsou měřitelná. Jinak tomu nebude ani u kritérií hodnocení kompetencí, kde bude množství kvantifikovatelných kritérií ještě méně. V rámci pracovní kompetence hodnotíme oblasti jako ochota přijímat úkoly, ochota vzdělávat se a rozvíjet, úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, ohlašování problémů, hospodárnost, zacházení se zařízením, vedení potřebných záznamů, dodržování pravidel, řádná docházka atd. V oblasti sociálních kompetencí se potom zaměříme na ochotu ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, vztah k zákazníkům, chování k nadřízeným, popř. podřízeným, styl vedení lidí (Koubek, 2007, s. 130-131).

V literatuře se můžeme setkat s dělením kritérií, na kritéria firemní, které vyjadřují cíle a požadavky, které firma považuje za důležité a jsou vyžadovány od všech zaměstnanců (takovým kritériem může být např. loajalita), kritéria individuální, která se vztahují k jednotlivým skupinám pracovníků, opírají se o popis pracovního místa a zahrnují požadované schopnosti, dovednosti, vlastnosti a postoje zaměstnance. Dále jsou to kritéria obecné povahy, která jsou významná pro hodnocení širokého okruhu pracovních míst (např. postoj zaměstnanců k práci) a kritéria specifická, která jsou důležitá pro určité okruhy profesí a pracovních pozic (př. vystupování, verbální obratnost). Toto členění se odrazí často i v podobě hodnotícího formuláře, který má část obecnou, společnou pro všechny zaměstnance a část specifickou, pro jednotlivé okruhy profesí (Štěpaník, 2010, s. 77).

Pro hodnocení dělnických profesí se ve velké míře uplatňují tzv. standardy – tedy kritéria výkonová, kvantifikovatelná a měřitelná (docházka, úrazovost, zmetkovost, apod.) (Štěpaník, 2010, s. 78).

3.4. Klasifikace

Jak bylo již výše zmíněno, jelikož mnohá z těchto kritérií nelze kvantifikovat, opírá se hodnocení pracovního výkonu o klasifikace. Klasifikaci můžeme použít jak k hodnocení celkového (souhrnného) pracovního výkonu pracovníka, tak k hodnocení jeho jednotlivých stránek (Koubek, 2004, s. 133). Klasifikační stupnice nám umožní hodnotit chování, osobnost, výsledky práce, vztahy apod. Jejich předností je, že vyplňování a vyhodnocování je snadné a časově nenáročné. Pokud se však dostane do rukou nezkušeného hodnotitele a není doplněn o hodnotící rozhovory, nebo jsou-li výsledky jen zjednodušeně kvantifikovány, hodnocení ztrácí smysl a motivační účinek, stává se byrokratickým aktem. Problém s hodnotícími škálami může nastat také v případě, kdy hodnotící škály nejsou tvořeny odborníky, nejsou dostatečně promyšlené, tvořené tzv. „na koleně“. V takových případech se v hodnotících škálách objevují hodnotitelské chyby, jako např.:

- nejasný popis jednotlivých stupňů,
- jednotlivé stupně se překrývají,
- slovní formulace, vztahující se k jednotlivým stupňům nejsou aplikovatelné v praxi organizace,
- nevhodně zvolený počet stupňů,
- nevhodně zvolený počet hodnotících položek, atd. (Pilařová, 2008, s. 33).

Klasifikace mohou mít různou podobu – slovní, numerickou, grafickou.

Hodnotící škála se slovním popisem nabízí velmi podrobný popis jednotlivých stupňů a poměrně přesně definuje rozdíly, mezi jednotlivými stupni. Je proto často využívána jak pro hodnocení výkonu, tak pro hodnocení kompetencí (Pilařová, 2008, s. 36). Pomocí slovní formy klasifikace hodnotíme pracovní výkon souborem jednoduchých výrazů, které v daném jazyce jasně signalizují odlišnou úroveň či kvalitu nějakého jevu. Klasifikační stupnici si můžeme představit jako ve škole, tedy výborný-velmi dobrý-dobrá-dostatečný-nedostatečný. Další možností je stupnice vynikající-nadprůměrný-průměrný-podprůměrný-špatný. Některé výrazy těchto stupnic bývají považovány za demotivující a ponižující, proto se v poslední době

používají tzv. pozitivní definice úrovně pracovního výkonu. Ty by měly svým způsobem ocenění orientovat pracovníka ke zlepšení na všech úrovních výkonu a podle mnoho teoretiků a praktiků mají motivační efekt. Tato stupnice se opírá i o fakt, že na konci hodnoceného období by nemělo dojít k označení výkonu pracovníka jako špatné či nedostatečné, protože soustavná spolupráce manažera s pracovníkem a poskytování zpětné vazby by mělo vést k včasné identifikaci problémů a ke krokům vedoucím k nápravě. Otázkou je, nakolik se toto tvrzení daří naplnit. Navíc lidé i dříve nebo později uvědomí, co toto označení ve skutečnosti znamená a budou i toto označení považovat za negativní a ponižující, takže pouze jiné označení s největší pravděpodobností nezabrání demotivaci. Příkladem této stupnice je hodnocení velmi efektivní výkon-efektivní výkon-rozvíjející se výkon-základní výkon, popř. velmi efektivní výkon-efektivní výkon-zlepšující se výkon-zlepšitelný výkon. Můžeme také použít krátké výstižné a navzájem od sebe rozlišitelné popisy úrovně pracovního výkonu, na jejichž základě zařazují hodnotitelé výkony jednotlivých pracovníků. Problémem slovní formy klasifikace však je, že označující úroveň výkonu zůstává, ale jejich náplň se mění. To, co bylo loni označováno jako vynikající výkon, může být příští rok jen nadprůměrným, popřípadě jen průměrným (Koubek, 2004, 134-137).

Číselná forma klasifikace je postavena na bodování pracovního výkonu. Stupnice mohou mít buď podobu čistě číselnou/ bodovou (5-4-3-2-1, přičemž 5 označuje nejlepší výkon a 1 nejhorší výkon. Někdy se používají stupnice obsahující pouze lichá čísla, čímž má být překonán sklon lidí preferovat čísla sudá 9-7-5-3-1), popřípadě může docházet ke kombinaci bodů a slovního upřesnění. Jako příklad takové stupnice můžeme uvést 5 – výjimečně vysoký výkon, 4 – obvykle velmi dobrý výkon, 3 – průměrný výkon, 2 – kolísavý výkon, 1 – výkon je zřídka kdy uspokojivý. V tomto případě bývá někdy i využívána možnost, rozdělit slovní hodnocení mezi více stupňů (např. hodnocení špatný je v intervalu 1-5, podprůměrný 6-10 atd.) a tím dále diferencovat výkon pracovníků ve stejném intervalu. Pokud nevyužijeme přesného definování jednotlivých stupňů, jsou nedostatky číselné formy klasifikace stejné, jako u slovní formy. Hodnotitelé by proto měli dostat jasnou slovní charakteristiku výkonu odpovídajícího jednotlivým stupňům (Koubek, 2004, s. 137–138). Počet stupňů v numerické škále se pohybuje nejčastěji mezi 2-10, naše rozhodnutí je vždy ovlivněno specifikami organizace a schopnostmi hodnotitelů (při práci se zkušenými hodnotiteli můžeme využít desetistupňovou hodnotící škálu, zachycující jemné nuance mezi jednotlivými stupni, v případě hodnocení dělníků využijeme škálu s menším

počtem stupňů a jednoduchým rozlišením mezi nimi). Důležité je, uchovat systém značení po celou dobu stejný. Pokud si na počátku např. zvolíme číslo jedna jako nejlepší stupeň, nesmíme jej v průběhu dalších otázek označit za nejhorší. Dále také, pokud jednotlivé stupně označují současně získané body, je dobré zařadit do stupnice také nulu (Pilařová, 2008, s. 34).

Grafická forma klasifikace je velmi jednoduchá. Od hodnotitele je vyžadováno, aby souhrnný pracovní výkon jednotlivce zhodnotil označením určitého bodu na úsečce, která může, ale nemusí, být rozdělena na dílčí úseky. V každém případě jde jen o jakousi orientaci a hodnotiteli se neposkytují bližší pokyny o tom, jak postupovat. Umístění na úsečce je závislé na jeho subjektivním posouzení a rozhodnutí (Koubek, 2004, s. 138–139). Výhodou této metody je možnost odlišení jemných rozdílů mezi pracovníky. Grafické škály bývají často pro lepší přehlednost doplňovány čísly a slovními popisy (Pilařová, 2008, s. 35).

V praxi jsou často využívány kombinace uvedených hodnotících škál. Výhodou je rychlé vyhodnocení (numerické nebo grafické škály) a přesného odlišení jednotlivých stupňů (pomocí škál se slovním popisem). Kombinované škály mají často číselné označení stupně (1, 2, 3), slovní označení stupně (podstandardní, standardní, nadstandardní) a detailní popis stupně. Výhodou kombinování klasifikačních škál je větší srozumitelnost pro hodnotitele i hodnocené pracovníky (Pilařová, 2008, s. 36).

Ještě než se dostanu k dalším aspektům, které je třeba zvážit, zmíním význam počtu stupňů klasifikačních stupnic. Jejich množství totiž není bezvýznamné, ale může dost ovlivnit výsledky i porovnatelnost hodnocení pracovníků. Je také důležité mít na paměti účel, který klasifikace musí plnit. Je sice pravda, že klasifikace o větším počtu stupňů je přiměřenější, protože umožňuje vyjádřit jemné odlišnosti pracovního výkonu, zdají se být i překonatelnější, protože mezi jednotlivými sousedními úrovněmi výkonu nejsou tak velké rozdíly, ale na druhé straně se objevuje problém menší přehlednosti a hlavně problém, jak definovat hranice mezi jednotlivými stupni (např. jak rozlišit mezi výrazy „výjimečný“ a „vynikající“, které se užívají pro označení nejlepší a druhé nejlepší úrovně výkonu). V běžné praxi se vžily klasifikace o třech až šesti stupních (Koubek, 2004, s. 142).

Třístupňová klasifikace je velmi oblíbená mezi personalisty, kteří mají silné pochybnosti o schopnosti lidí rozlišit jemnější rozdíly mezi úrovněmi výkonu. Nepopírá se tímto, že lidé dokáží posoudit, kdo je dobrý a špatný pracovník, ale neumí bezpečně rozlišit rozdíly ve výkonu velké většiny pracovníků mezi těmito krajními polohami a ani nemá větší smysl je tím zatěžovat. Z největší pravděpodobností by pracovníky rozdělily do mezistupňů nahodile. Kritici však namítají, že třístupňová klasifikace povede k jedné z obvyklých chyb hodnocení a to tendenci hodnotit hodnotami ze středu stupnice. To je však problém všech stupnic o lichém počtu stupňů. Naopak výhodou třístupňové klasifikace je, že usnadňuje práci hodnotitelů v případě, kdy stačí pouze hrubá orientace, popř. když se chceme zaměřit na analýzu výkonů na obou stranách stupnice (Koubek, 2004, s. 143). S nevýhodou malého rozlišení rozdílů souhlasí i Hroník. Potvrzuje také rozmístění lidí na stupnici (tedy přiřklánění se ke středu a vyjadřuje jej procentuálně, kdy nejvyšší hodnocení získá v průměru 20% hodnocených, nejnižší hodnocení asi 10 - 15% hodnocených, zbylá procenta jsou zastoupena v průměrné hodnotě (Hroník, 2006, s. 42).

Problém klasifikací o lichém počtu stupňů překonává čtyřstupňová klasifikace, která nutí hodnotitele, aby se u průměrných pracovníků rozhodli pro lepší či horší stranu stupnice. Tato klasifikace je oblíbená v použití tzv. pozitivních stupnic, protože „zamlžuje“ obvyklý vzorec pohledu na výkon s dvěma krajními polohami a středem. Navíc, pokud pro jednotlivé stupně použijeme vhodné výrazy (např. výborný-velmi dobrý-dobrá-nevyhovující), signalizuje hodnocení, že horší než dobrý výkon, je výkon nevyhovující, což by mělo mít jistý motivační účinek (Koubek, 2004, s. 143). Hroník však namítá, že středová hodnota v této stupnici nebyla překonána, byla pouze nahrazena dvěma variantami, a to nižší a vyšší střed. V procentuálním vyjádření připadá na dvě středové hodnoty 65 - 75% a na nejvyšší hodnotu 15 - 25%. Čtyřdílná stupnice tedy podle něj nepřináší o moc vyšší diferenciaci než stupnice třídílná (Hroník, 2006, s. 42).

Asi nejčastějším a nejoblíbenějším nástrojem hodnocení pracovního výkonu je pětistupňová klasifikace. Rozlišuje totiž mezi dvěma úrovněmi výkonu překračujícího očekávání, výkonem splňujícím očekávání a dvěma úrovněmi výkonu nesplňujícího očekávání. Tímto je vlastně vyřešen další nedostatek třístupňové klasifikace, u které rozptyl výkonu v obou krajních skupinách může být značně velký a pro pracovníky pohybující se svým výkonem mezi střední úrovní a krajními úrovněmi by mohlo být

zařazení do krajních úrovní jistým nadhodnocením, popř. podhodnocením, v každém případě by toto zařazení mělo negativní vliv na motivaci. Vytvořením mezistupňů tedy lépe odlišíme jednotlivé úrovně výkonu a zvýšíme motivující účinek (zlepšení o jeden stupeň nebude totiž představovat tak velký skok). Další předností pětistupňové stupnice je, že je v našich podmínkách přirozenou. Lidé si na ni zvykají už ve škole a zpravidla proti ní nemají námitky. Problémem pětistupňové stupnice je, stejně jako stupnice třístupňové, sklon lidí hodnotit hodnotami ze středu stupnice. Navíc ještě dochází, díky vytvoření mezistupňů, k „nafukování“ skupiny pracovníků, hodnocených pozitivnějšími stupni klasifikace (hodnotitelé přesouvají pracovníky se středním výkonem do vyššího mezistupně a pracovníky, kteří by se za běžných podmínek v tomto stupni ocitli, zahrnout do skupiny s nejvyšším stupněm, což může fungovat i na opačné straně stupnice). Tomuto by měla předcházet myšlenka tzv. povinného rozdělení hodnocení pracovního výkonu. To znamená, že hodnotitelé musí rozdělit výkony pracovníků podle struktury, vyplývající z křivky normálního rozdělení. Nejčastěji používaný model je 5-15-60-15-5. Tzn., že musí klasifikovat 5% pracovníků nevyšším stupněm a 5% nejnižším stupněm, dále pak 15% pracovníků horním mezistupněm a 15% pracovníků dolním mezistupněm, zbylých 60% pracovníků bude ohodnoceno středním stupněm. Ani toto hodnocení však není nejšťastnější, protože může vyvolávat vnitřní konflikty u hodnotitelů, u pracovníků potom nespokojenost a přesvědčení o nespravedlnosti celého hodnocení (Koubek, 2004, s. 143-144).

Nejbohatší možnost rozlišování a eliminaci středním stupněm hodnocení přináší šestistupňová klasifikace. Jasně rozděluje pracovníky na horší a lepší půlku a nikdo tak nemá pocit průměrnosti. Podle některých má šestistupňová klasifikace největší motivační účinek. Možnou variantu šestistupňové klasifikace nabízí Armstrong: výjimečný výkon (plnění všech cílů a požadavků a trvale výrazně úspěšná práce, která významně prohlubuje působnost a vliv celého pracovního místa) - výborný výkon (plnění všech cílů a požadavků a dosahování pozoruhodných výsledků překračujících normální očekávání pracovního místa) - dobře vyvážený výkon (plnění cílů a požadavků pracovního místa, soustavné provádění práce kvalifikovaným a efektivním způsobem) - slušný, přijatelný, přiměřený výkon (pracovní výkon je lepší v některých aspektech práce než v jiných a plní se většina cílů, ale s proměnlivou mírou efektivnosti) – stěží efektivní výkon (plnění menšího množství požadavků, takže je nutné významné zlepšení výkonu) – nepřijatelný výkon (neplnění většiny cílů nebo

požadavků pracovního místa a zjevný nedostatek snahy zlepšit pracovní výkon, popřípadě nedostatek schopností, a to navzdory předchozímu upozornění) (Armstrong, 2007, s. 255).

Je také možné využít sedmidílnou, desetidílnou a stodílnou stupnici. Sedmidílná stupnice je doporučována řadou autorů, v praxi je však jen ojediněle využívána celá její šíře, zejména pak krajní hodnoty. Touto redukcí se stupnice stává pětídílnou. Sedmidílná stupnice přináší efekt zkušeným hodnotitelům, není však příliš vhodná pro verbální vyjádření. Desetidílná stupnice nabízí velké dostatečný prostor pro diferenciaci, uplatnění všech stupňů je ale ovlivněno rozdílným přisuzováním významů jednotlivým bodům. Proto je vhodné označit krajní, středové hodnoty a hodnoty mezi středem a krajní hodnotou slovním komentářem. Opatřit slovním komentářem všechny hodnoty však není reálně možné. Na stodílné stupnici může hodnocený výkon či projev dosahovat hodnot od 0 do 100. Tento druh stupnice je používán velmi zřídka, v praxi bývá tato stupnice redukována na desetidílnou. Výjimku tvoří případy nucené distribuce, kdy je zapotřebí uplatnit hodnoty s vyšším rozlišením než je pět či deset (Hroník, 2006, s. 45).

Výběr sudého či lichého počtu stupňů na stupnici je pouze na hodnotiteli. Rizika obou stupnic můžeme potlačit kvalitním proškolením hodnotitelů, popřípadě zvolením jiné metody, nebo kombinací metod (Pilařová, 2008, s. 35).

3.5. Informování pracovníků

V neposlední řadě je nutné informovat pracovníky o připravovaném hodnocení a jeho účelu, o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu, tedy o tom, jaký výkon se od nich očekává. Vhodné je i tyto otázky se samotnými pracovníky projednat (Koubek, 2006, s. 202). Velmi přínosně je i vypracování písemné příručky k hodnocení. Ta obsahuje zpravidla dvě části – část určenou pro hodnotitele a část určenou pro hodnocené. Vypracování příručky umožňuje lépe dodržovat pravidla hodnocení a zvyšuje jeho validitu (Wagnerová, 2008, s. 79). Pokud bude komunikace se zaměstnanci v tomto směru dostatečná, budou lépe a ochotněji spolupracovat při výběru informací, analýze i samotném hodnocení (Armstrong, 1999, s. 625). Halík k tomuto ještě dodává, že než začneme hodnotit výkony svých zaměstnanců, měli bychom vzít v úvahu i to, jaké pracovní podmínky jsme jim vytvořili. Před hodnocením si tedy musíme zodpovědět tyto otázky:

- Mají příjemné pracovní prostředí, které je bude k vyššímu výkonu motivovat?
- Mají odpovídající pracovní prostředky?
- Mají dostatek pracovních prostředků?
- Vytváříme dostatečné podmínky k pracovnímu výkonu?

Pokud si na tyto a mnohé další otázky odpovíme kladně, máme právo požadovat od svých zaměstnanců vysoké pracovní výkony. Neměli bychom však požadovat práci, která neodpovídá námi vytvořeným podmínkám. (Halík, 2008, s. 85)

4. Fáze získávání informací a podkladů

Toto období má zpravidla dvě fáze. První fáze slouží k získávání informací a výběru hodnotitele, druhá fáze pak k pořízení dokumentace o pracovním výkonu.

4.1. Získávání informací a výběr hodnotitele

Informace o pracovnících můžeme získat jejich pozorováním při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce. V tento moment je důležité určit, kdo je vlastně kompetentní k této činnosti a kdo vlastně bude hodnocení provádět (Koubek, 2006, s. 202).

V posledních letech se velké množství firem přiklání k třistašedesátistupňové zpětné vazbě, která zapojuje do procesu hodnocení velké množství hodnotitelů, od přímého nadřízeného, spolupracovníků, zákazníků, vedoucích týmů apod. Skupina hodnotitelů je tvořena alespoň pěti lidmi, přičemž každému, kromě přímého nadřízeného a vlastního sebehodnocení, je zaručena anonymita (Pilařová, 2008, s. 36). Princip anonymity je využíván především z důvodu objektivity a upřímnosti, především u podřízených mohou nastat obavy být zcela upřímný vůči svému nadřízenému, který má rozhodující vliv na jejich hodnocení a odměňování (Folwarczná, 2010, s. 123). Z finančních důvodů je počet hodnotitelů ze skupiny kolegů, zákazníků nebo dodavatelů vždy redukován přímým nadřízeným. Hodnocení hodnotitelů je prováděno v daném časovém období, nezávisle na sobě, často prostřednictvím internetu či intranetu. Shromážděné výsledky jsou posléze zpracovány personálním útvarům, nebo firmou, která byla k tomuto účelu najata. Zpracované výsledky jsou posléze předány hodnotiteli a hodnocenému a slouží jako podklad pro hodnotící rozhovor a následný plán rozvoje (Pilařová, 2008, s. 36-37). Nyní se zaměřím na jednotlivé hodnotitele, kteří mohou provádět hodnocení samostatně nebo jako součást hodnotící skupiny třistašedesátistupňové zpětné vazby.

Teorie i praxe se shodují v tom, že nejkompentnější osobou, která by měla provádět hodnocení, je bezprostřední nadřízený. Jeho rolí je i vyhodnocování podkladů, ať už pocházejí z jakéhokoli zdroje, na jejich základě zpracování jakéhosi závěru, vedení hodnotícího rozhovoru a navrnutí opatření z něj vyplývající. Hodnocení bezprostředním nadřízeným má spoustu výhod, jako např. znalost úkolů pracovního místa, práce svého podřízeného, podmínky, v nichž pracuje, často i zázemí a možné vlivy, které působí na práci pracovníka. Nadřízený pracovník poskytuje i zpětnou vazbu a neformální hodnocení, jehož vyústěním je potom hodnocení formální. Další výhodou je, že jeho hodnocení je pracovníky vnímáno jako hodnocení experta a spíše přijímáno. Nevýhodou je nebezpečí subjektivní deformace či nedostatečné autority (Mohelská, Rošický, Šabatová, 2003, s. 93).

Hodnocení bezprostředního nadřízeného může být ještě dále ověřováno a schvalováno o stupeň vyšším nadřízeným, jako signalizace spravedlivosti hodnocení. O stupeň vyšší nadřízený může provádět hodnocení i sám, čímž je vyřešen problém nedostatečné autority přímého nadřízeného, navíc je tak zajištěn stejný přístup k hodnocení většího množství pracovníků. Nevýhodou však je nedostatečný kontakt s jednotlivými pracovišti a jednotlivými pracovníky (Koubek, 2006, s. 203).

Další možností je, že hodnocení bude prováděno pracovníky personálního útvaru. Tato volba však není příliš častá, využívá se v případech, kdy v podstatě neexistuje přímý nadřízený (např. v maticové organizační struktuře), popřípadě slouží-li hodnocení ke vzdělávání a rozvoji pracovníků, nebo vyhledání pracovníků pro nové úkoly organizace. Takové hodnocení je náročné na organizaci, bývá založeno na různé kvalitě podkladů a je závislé na schopnostech příslušného personalisty posoudit úkoly a požadavky dané práce. Hodnotíme-li jen některé aspekty práce či rozvojový potenciál pracovníka, využívá se hodnocení externím hodnotitelem, např. psychologem (Koubek, 2006, s. 204).

Hodnocení zákazníky je důležitou součástí hodnocení v případě, kdy chce firma přetrvat na trhu a nabízet svým zákazníkům co nejlepší služby. Jedná se především o hodnocení externími zákazníky, kteří hodnoceného znají v různých situacích a jsou s ním v pravidelném kontaktu (Kubeš, 2008, s. 20).

Za přijatelně spolehlivé se považuje hodnocení spolupracovníkem či skupinou spolupracovníků (jejich hodnocení je zprůměrováno). Spolupracovníci totiž znají jak

povahu práce, tak pracovníka a jeho výkon. Toto hodnocení je pro hodnoceného asi nejpříjemnější, protože je při něm přece jen v rovnoprávnější pozici než v předchozích případech. Problémem je ale neochota spolupracovníků účastnit se hodnocení (Mohelská, Rošický, Šabatová, 2003, s. 94).

V případě hodnocení podřízeným je obzvlášť důležité zajistit anonymitu hodnocení. Pokud je anonymita firmou zaručena, jsou podřízení ve svých hodnoceních otevřenější a upřímnější (Kubeš, 2008, s. 72).

V posledních letech narůstá význam a používání sebehodnocení. Sebehodnocení je zamyšlení se pracovníka nad svou prací a svým výkonem. Zaměstnanec si uvědomuje některá fakta své práce a výkonnosti, což ho může motivovat ke zlepšení či mobilizaci rezerv. Díky sebehodnocení mají zaměstnanci šanci zapojit se do procesu hodnocení, bývají však na sebe mírnější a mají tendenci prezentovat se v lepším světle. Formulář vlastního hodnocení je využíván i při hodnotícím pohovoru, kdy je konfrontován s hodnocením hodnotitele (Wagnerová, 2008, s. 75). K sebehodnocení se používají zprávy o výsledcích práce nebo také hodnotící formuláře. Výhodou sebehodnocení je znalost pracovníka v oblasti požadavků na výkon jeho práce a to, jak je plní. Nevýhodou je potom neschopnost některých lidí objektivně posoudit sami sebe, mají tendence přeceňovat se (Koubek, 2006, s. 204). Vhodné je, když se dá pracovníkům najevo, že sebehodnocení bude použito v zájmu jejich rozvoje, zlepšení pracovních podmínek, obohacení práce apod. V rámci sebehodnocení jsou odstraněny vlivy interpersonálních vztahů na hodnocení a subjektivita v posuzování druhých (Mohelská, Rošický, Šabatová, 2003, s. 95).

Možností, jak minimalizovat vliv lidského faktoru je assessment centre. Jeho využití však není univerzální, používá se především při vyhodnocování rozvoje lidského potenciálu vedoucích pracovníků. Hodnocení nám poskytuje komplexnější obraz schopností a pracovního výkonu a omezuje působení subjektivních vlivů. Assessment centre je vhodný způsob pro potřeby rozmisťování a vzdělávání vedoucích pracovníků (Koubek, 2006, s. 205). Hodnocení assessment centre je neosobní, to však přináší vyšší akceptaci hodnocenými (Mohelská, Rošický, Šabatová, 2003, s. 95).

Ve vzácných případech mohou být pracovníci na některých pozicích (např. pracovníci, kteří jménem organizace vystupují na veřejnosti) hodnocení ostatní veřejností (Koubek, 2006, s. 205).

Snahou moderního hodnocení pracovníků je hodnotit co nejobjektivněji a nejvšestranněji, což odráží právě koncepce třistašedesátistupňového hodnocení pracovníků. Uplatňuje se u něj co nejširší množství kritérií a hodnocení více hodnotiteli. I v tomto případě však hraje rozhodující roli přímý nadřízený, nejvýznamnější roli má pak samotný pracovník a jeho sebehodnocení (Mohelská, Rošický, Šabatová, 2003, s. 96).

4.2. Pořízení dokumentace o pracovním výkonu

Tato fáze je důležitá hlavně proto, že k záznamům se můžeme kdykoliv vrátit a získat tak retrospektivní informaci o výkonu. Písemný záznam navíc omezuje pozdější spory, je nástrojem zpětné vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem. Dokumentace by měla být pořizována jednotným způsobem a jednotným způsobem i ukládána (Koubek, 2006, s. 202).

V době, kdy máme vytvořená kritéria hodnocení, sesbírána data a vytvořený hodnotící formulář, mělo by dojít k zavedení pilotního programu. Ti zaměstnanci, kteří se jej budou účastnit, by měli vznést k programu komentáře a připomínky, na jejichž základě by mohlo dojít ke změnám v postupu (Wagnerová, 2008, s. 81).

Před implementací systému hodnocení je důležité proškolení hodnotitele v hodnotitelských oblastech. Jedná se především o oblast efektivní komunikace, stanovování cílů, koučování, poskytování zpětné vazby, provedení hodnotícího rozhovoru a diagnostikování problémů pracovní výkonnosti. Školení by nemělo proběhnout pouze formou přednášky, takovéto školení bývá neefektivní. Vhodné je využití médií, jako je video a řízená diskuse. Aktivní participace umožňuje účastníkům problematiku lépe pochopit. Seznámení by měli být hodnotitelé také s přehledem hodnotitelských chyb, kterých by se měli vyvarovat. Následovat by měly rady týkající se hodnotícího pohovoru. Velmi efektivním nástrojem je hraní rolí, při němž si hodnotitelé vyzkouší vedení hodnotícího rozhovoru i roli hodnoceného. Celý proces by měl být sledován zkušeným odborníkem, který na konci rozhovor okomentuje (Wagnerová, 2008, s. 80-81). Školením by měli projít také hodnocení, jejichž školení by mělo obsahovat především informace vedoucí k porozumění smyslu

hodnocení a nácvik dovedností v oblasti efektivní komunikace, jako je přijímání a poskytování zpětné vazby, přijímání instrukcí, asertivní předkládání oprávněných žádostí apod. (Pilařová, 2008, s. 75).

5. Implementace systému hodnocení

Pro úspěšnou implementaci systému hodnocení pracovníků by měly být naplněny určité předpoklady. Jedná se o důslednou a přesvědčivou podporu top managementu, nejlepší je, když jde top management příkladem a absolvuje proces hodnocení v první vlně. Hodnocení potom postupuje hierarchicky dále, přičemž každý hodnotitel má již za sebou zkušenost hodnoceného. Dále je důležitý soulad hodnotícího systému s firemní kulturou, hodnocení by mělo podporovat cíle organizace a odpovídat jejím potřebám, v opačném případě je hodnocení pouze ztrátou času. Systém hodnocení musí být akceptovaný pracovníky. Jak bylo již výše zmíněno, při tvorbě a zavádění systému hodnocení je třeba komunikovat se všemi zaměstnanci, kterých se bude hodnocení týkat. Nikdy by se nemělo stát, že se pracovník dozví o hodnocení pár dní předtím, než se má dostavit k hodnotícímu pohovoru. Navíc při komunikaci se zaměstnanci můžeme získat řadu cenných podnětů, jejichž přijetím zvýšíme pravděpodobnost přijetí systému. Hodnocení by mělo být dále administrativně nenáročné, se zvyšující se náročností systému se zvyšuje formálnost a neužitečnost hodnocení. Kromě hodnotícího, by měl být celý systém rozvíjející, tzn., měl by mít návaznost na oblast odměňování, další vzdělávání a rozmisťování pracovníků. Důležitá je také jeho nepřetržitost, obvykle je hodnocení prováděno v jednoročním či půlročním cyklu, a v neposlední řadě by měl být hodnotící systém čas od času zhodnocen. Zpravidla po třech letech by mělo dojít ke změně v hodnocení, vzhledem k měnícím se cílům organizace a schopnosti pružně reagovat na změny (Hroník, 2006, s. 86–88). Každý hodnotitel by měl být současně připraven na možné reakce hodnocených. Tyto reakce bývají označovány jako S.A.R.A. efekt. Ten spočívá v tom, že obdržení závěrečné zprávy může vyvolat v hodnoceném příjemné i nepříjemné reakce (S – shock). V případě, že je hodnocený nepříjemně překvapen, přichází zlost a často i hledání viníků (A – anger), s odstupem času však může hodnocený jednotlivé body zvážit a uznat za relevantní (R – rational) a na závěr se rozhodne na některé body zaměřit a změnit je (A – acceptance) (Folwarczná, 2010, s. 120).

Zavedení systému hodnocení je dlouhodobý proces, zpravidla trvá dva až tři roky. Nelze jej také zavést na všechny skupiny pracovníků současně, ale jak bylo výše

zmíněno, hodnocení by mělo být započato u top managementu, popř. u prodejních kanálů a postupovat dále. Postupným zavedením bude vytvořena větší důvěra v hodnoticí systém (Hroník, 2006, s. 88).

6. Hodnoticí rozhovor

Hodnoticí rozhovor je příležitost k výměně názorů mezi nadřízeným a pracovníkem. Slouží především ke sladění požadavků kladených na výkon konkrétních činností a skutečných schopností - tedy k ujasnění nároků na pracovní pozici, znalosti, dovednosti a zkušenosti pracovníka (Kocianová, 2010, s. 153). O čase a místě konání hodnoticí rozhovoru by měli být pracovníci informováni v dostatečném předstihu, aby měli možnost se na pohovor připravit. Hodnotitel si musí prostudovat všechny podklady, které byly k hodnocení využity, hodnocený musí mít čas samostatně uplynulé období zhodnotit, formulovat si cíle, které přesahují rámec jeho běžných povinností apod. Aktivní podíl hodnoceného na výstupech z hodnocení je důležitý aspekt celého hodnocení (Hroník, 2006, s. 101-102). Není-li některá ze stran na rozhovor připravena, musí být odložen, není však vhodné rozhovor příliš odkládat, protože je tím jen zvyšována nervozita hodnoceného, popř. i hodnotitele (Wagnerová, 2006, s. 87).

Hodnoticí rozhovor by měl mít formu účelové diskuse, která by měla dospět k pevným a dohodnutým závěrům o budoucím rozvoji hodnoceného, o oblastech vyžadující jeho zlepšení a o tom, jak tohoto zlepšení dosáhnout (Wagnerová, 2008, s. 83). V ideálním případě by hodnoticí rozhovor měl mít podobu klidného, racionálně vedeného dialogu, kdy informace plynou oběma směry (Plamínek, 2009, s. 113). Rozhovor, ve kterém výrazně dominuje hodnotitel je zpravidla kontraproduktivní, pro hodnoceného má pouze informační funkci. Rozhovor, který je kombinací sdělování s přesvědčováním je lepší v případě, kdy má hodnotitel talent přesvědčování, nutná je však také akceptace požadavků pracovníkem, což je velmi málo pravděpodobné. V rozhovoru typu sdělování – naslouchání již je hodnocený zapojen do diskuse o jeho pracovním výkonu, bývá tedy efektivnější a u pracovníka vyvolává příznivou odezvu. Nejvhodnější je participativní rozhovor, ve kterém jsou hodnocený i hodnotitel rovnocennými partnery společně hledající řešení. Pracovník je zapojen do procesu hledání variant ke zlepšení výkonu, řešení mu nejsou nařizována (Mohelská, Rošický, Šabatová, 2003, s. 101). Studie dokazují, že zaměstnanci jsou s výsledky hodnocení spokojenější, mají-li možnost volně mluvit o své výkonnosti. V takovém případě

mnohem ochotněji přijímají a plní své budoucí cíle a mají pocit, že hodnocení je spravedlivé. Nejvhodnější rozložení rozhovoru je 30-35% času pro hodnotitele, zbylý čas pro hodnoceného, nebo rovnocenné rozložení času hovoru mezi oba partnery (Wagnerová, 2008, s. 83).

6.1. Fáze hodnotícího rozhovoru

Pro začátek je vhodné vést lehkou konverzaci, doporučeno je vyhnout se hovoru o práci. Cílem je navodit přátelskou atmosféru, po několika minutách se však vrátit k cíli setkání, vysvětlit jak bude hodnotící rozhovor probíhat a co je jeho cílem. V tuto chvíli je vhodné zdůraznit, že hodnocena není osoba pracovníka, ale jeho práce (Templar, 2006, s. 76).

V další části již přistupujeme k samotnému hodnocení. Tím by měl začít pracovník, který by měl hovořit o své práci a problémech s ní spojené, o čase, který vynakládá na jednotlivé činnosti apod. To by mělo vést jak k uklidnění hodnoceného, protože mluví o věcech, které jsou mu důvěrně známé, hodnotitel navíc na základě jeho povídání získá představu o tom, jak pracovník vnímá situaci (mnoho událostí může vnímat zcela opačně, než nadřízený). Je to příležitost, kdy může zrekapitulovat uplynulé období a vyzdvihnout důležité momenty, na které mohl nadřízený zapomenout (Bělohlávek, 2009, s. 68). V případě problémových situací by měl pracovník navrhnout řešení daných problémů a společně je s nadřízeným prokonzultovat. Zaměstnanec by měl popsat také své slabé stránky, ze strany nadřízeného by měla být nabídnuta pomoc, při jejich odstranění (Wagnerová, 2008, s. 85).

Dále by mělo dojít k vyzdvižení pozitivních stránek zaměstnance ze strany nadřízeného. Je důležité začít pozitivními stránkami pracovního výkonu pracovníka, a to nejen v mimořádných situacích, ale i při řešení běžných úkolů. Opomenutí pracovních úspěchů snižuje úsilí pracovníka, navíc, započne-li hodnotitel hodnocení negativními skutečnostmi, hodnocený bude považovat nadřízeného za zaujatého vůči vlastní osobě, a nebude věnovat pozornost ani dalším, byť pozitivním sdělením. Po pozitivním hodnocení by měla přijít kritika, tedy shrnutí negativních zkušeností. Kritika musí být konkrétní, postavená na podložených faktech. V tuto chvíli se projeví příprava nadřízeného. V případě, že není dobře připraven, jeho kritika bude pouze všeobecná, ne postavena na konkrétních případech (Bělohlávek, 2009, s. 68). Během hodnotícího rozhovoru by nemělo být probíráno více než dvě, maximálně tři slabé

stránky jedince. Zpravidla není možné, aby se zaměstnanec soustředil na řešení většího množství problémových oblastí najednou. Znovu dojde ke společnému hledání řešení problémových situací (Wagnerová, 2008, s. 85).

Na závěr jsou vypracovány konkrétní úkoly směřující ke zlepšení výkonu pracovníka a zavedena rozvojová opatření (např. vzdělávání, koučování) k odstranění nedostatků v jeho práci. Pokud je pohovor spojen s odměňováním, stanovíme výši prémie odvíjející se od počtu bodů dosažených v hodnoceném období (Bělohlávek, 2009, s. 69). Veškeré informace budou sepsány do standardizovaných formulářů, podepsány nadřízeným a předány hodnocenému, personálnímu útvaru (především z důvodů dalšího rozvoje a mzdového posunu), jeden formulář si ponechá nadřízený (Pilařová, 2008, s. 85).

6.2. Zásady vedení hodnotícího rozhovoru

Jak bylo již výše zmíněno, pro úspěšný průběh hodnotícího rozhovoru je nezbytné vytvořit atmosféru důvěry a porozumění. K tomu je možné využít velké množství neverbálních faktorů.

Jedním z nich je určení a uspořádání místa. Pohovor je možné vést v prostorách, kde je „doma“ hodnocený, hodnotitel, popř. na neutrální půdě. Domácí půdou hodnotitele je obvykle kancelář, ve které sídlí. Toto místo umožňuje hodnotiteli lepší přípravu (rozsazení) a servis (občerstvení, vytištění formulářů apod.). Nevýhodou je formalizace vztahu hodnotitel-hodnocený, kdy je hodnocený zavolán ke svému nadřízenému. V případě setkání na domácí půdě hodnoceného přichází k zaměstnanci jeho nadřízený, což je vhodné v situaci, kdy podřízení mají pracoviště na místě, která nejsou shodná s pracovištěm nadřízeného. Neutrální půdou může být např. zasedací místnost, která poskytuje stejné možnosti přípravy a servisu jako domácí půda nadřízeného. Z tohoto místa je zjevné, že hodnocení bude ryze pracovní, nehraje se na to, kdo je výš a kdo níž. Nevýhodou může být neosobní prostředí, ve kterém není nikdo doma (Hroník, 2006, s. 104). Pokud se zaměříme na uspořádání místa, kde se pohovor uskutečňuje, je vhodné, aby účastníci seděli u konferenčního stolu, ne u stolu pracovního. V případě, kdy u konferenčního stolu sedí hodnotitel i hodnocený v pravém úhlu, je možné vytvořit atmosféru spolupráce a rovnosti. Pokud pracovní pohovor probíhá u pracovního stolu hodnotitele, který navíc sedí ve svém křesle a podřízený na židli před stolem, vytváří se automaticky pozice nerovnosti, typická pro autokratický a autoritářský styl řízení, ve které zaměstnanec jen plní příkazy. V tomto

postavení se zpravidla nepodaří vést otevřenou diskusi (Wagnerová, 2008, s. 86). Prakticky může nastat pět možností, jak uspořádat sezení během hodnotící pohovoru. První možností je, že oba účastníci sedí v nízkých křeslech kolem kávového stolku. Toto usazení je sice pohodlné, ale nepraktické pro psaní poznámek (účastníci se musí ke stolu naklánět, popř. psát mimo prostor stolu apod.). Druhou možností je usazení na opačných koncích velkého stolu. Účastníci mají sice prostor na rozložení poznámek, rozhovor zde však dostává formální a lehce konfrontační podtext. Usazení účastníků vedle sebe je jednou z vhodných možností, setkání získá neformální, přátelský charakter. V ideálním případě jsou účastníci usazeni jeden na užší straně stolu, druhý na širší, aby mohl být udržen oční kontakt. Možnost usazení u psacího stolu je nejméně vhodná, velmi formální a vyvolávající konflikt. Poslední možností je usazení obou účastníků v křeslech na jedné straně psacího stolu. Zvolené pozice jsou sice neutrální, ale nepohodlné. Navíc je v tomto usazení obtížné udržet oční kontakt (Templar, 2006, s. 75).

V zásadě by během hodnotícího rozhovoru měla být dodržena čtyři pravidla. Prvním je, že ke každému tématu hovoří nejdříve hodnocený, potom hodnotitel. Hodnocení by dále mělo postupovat od pozitivního k negativnímu, přičemž negativa formulujeme v zásadě ad rem, tedy k provedené práci, zatímco pozitiva ad hominem, tedy k člověku. Třetí zásadou je postupování od přítomnosti, popřípadě minulosti, k budoucnosti. Vhodné je také postupovat od věcných témat, k tématům vztahovým. Zde platí metoda trojitého „vé“, tzn., probrat postupně výsledky, vývoj a vztahy. V případě výsledků je probírán vlastní výkon, úspěchy a neúspěchy s cílem potvrdit příslušné postupy, popř. dosáhnout změny. V části vývoje hodnotíme dosavadní děje a plánujeme děje budoucí, spíše než na výkon se soustředíme na udržení a rozvoj lidských zdrojů. Předmětem poslední části diskuse by měl být vztah hodnoceného a hodnotícího, další mezilidské vztahy a vztahy lidí k firemním myšlenkám. Je důležité ubezpečit zaměstnance o tom, že je nezaměnitelnou součástí celé organizace (Plamínek, 2009, s. 68).

6.3. Hodnotitelské chyby

Hodnocení zaměstnanců je silně závislé na osobních vlastnostech hodnotitele, na jeho vzdělání, zkušenosti, předsudcích a sebevědomí. Výsledky hodnocení výkonnosti jsou proto do jisté míry subjektivní, závislé na úsudku těch, kteří hodnotí. Přesto však lze hodnotitelské chyby minimalizovat, a to především pečlivým zvolením systému

hodnocení a vyškolením hodnotitelů k tomu, aby byli schopni obvyklé chyby rozpoznat a vyvarovat se jim (Wagnerová, 2008, s. 89).

Mezi nejčastější hodnotitelské chyby patří:

- Neschopnost kritizovat – hodnotitel není schopen konstruktivní kritiky, což vyvolává spory s hodnoceným, hodnocený přistupuje k defenzivnímu chování a kritiku odmítá.
- Osobní zaujatost – je způsobena něčím, co se hodnotiteli na pracovníkovi nelíbí, z čehož plynou tendence pracovníka podceňovat.
- Špatná popř. neexistující zpětná vazba.
- Efekt prvního dojmu – první dojem ovlivní postoj hodnotitele k jedinci na delší dobu, může jím být ovlivněn i po několika měsících.
- Efekt posledního dojmu – projevy pracovníka se před blížícím se formálním hodnocením mohou změnit, pracovník chce udělat na hodnotitele dobrý dojem
- Chyba kontrastu – kontrast zvyšuje viditelnost některých jevů, což může za určitých okolností znamenat přeceňování či podceňování. Např. průměrný jedinec mezi třemi slabými může vypadat jako nadprůměrný.
- Chyba projekce – projektování vlastních nedostatků nebo vlastních předností do hodnocených pracovníků.
- Generalizace – předčasné zobecňování, které je neprůkazné.
- Dialela – hodnotitel na základě přítomnosti jedné vlastnosti usuzuje, že u pracovníka jsou přítomny i další vlastnosti.
- Obavy z ohrožení vlastní pozice – nadřízený pracovník z obavy před ohrožením vlastní pozice má snahu nedoceňovat zejména nejprogresivnější a nejschopnější jedince.
- Favoritismus – preferování oblíbenců.
- Celková známka – snaha ohodnotit každého pracovníka známkou. To je velmi problematické, zejména v situaci, kdy se přidělené známky využívají pro mzdové změny nebo kariérní růst.
- Hra na boha – některým manažerům možnost hodnotit několik svých podřízených přináší pocit pýchy, který se projevuje v jeho chování, což vyvolává negativní postoje u hodnocených pracovníků.

- Sebeuspokojující se proroctví – hodnotitel všechny signály, které potvrzují jeho teorii, vnímá velmi demonstrativním způsobem, naopak signály, které jeho teorii nepotvrzují, nevnímá, nebo si je ani neuvědomuje.
- Zjednodušující vidění – tendence hodnotitele zjednodušovat komplexní a složité situace (Mikuláščík, 2003, s. 277).
- Konformita – přizpůsobení se všeobecným standardům, odmítání inovačních trendů.
- Submisivita – hodnotitel podléhá názorům autorit nebo většinovému mínění (Štěpaník, 2010, s. 85-86).
- Efekt zakotvení – hodnotitel zařadí pracovníka předem bez ohledu na fakta o jeho současném výkonu. Je to hlavně z důvodů zaujatosti či předsudků vůči hodnocenému vznikající na základě minulé zkušenosti.
- Kumulativní chyba – pohledy na pracovníka jsou jednoznačně přenášeny z minulosti bez ohledu na pracovní výkon v posledním hodnoceném období. Pracovník na základě tohoto získá dojem, že jeho pracovní výkon nemá vliv na hodnocení, jeho snaha není brána na zřetel.
- Negativistická chyba – hodnotitel akceptuje pouze negativní stránky a skutečnosti spojené s pracovním výkonem hodnoceného, nevyužívá pozitivního jazyka, nevidí důvod pro uznání či pochvalu. Výsledkem je ztráta motivace pracovníka.
- Arogantní postoj – hodnotitel nepřipouští možnost diskuse k výsledkům hodnocení, neakceptuje věcné a podložené argumenty hodnoceného (Dvořáková, 2006, s. 275-276).
- Přílišná shovívavost – hodnocení pracovníci jsou koncentrováni především na pozitivním konci stupnice.
- Přílišná přísnost – pracovníci jsou hodnoceni především na negativním konci stupnice.
- Centrální tendence – pracovníci jsou ve většině případů hodnoceni jako průměrní. Toto hodnocení má na lepší pracovníky demotivující účinky, horší pracovníci mají naopak pocit, že je vše v pořádku, přestanou se snažit o zlepšení.
- Halo efekt – hodnotitel se nechá ovlivnit pozitivním nebo negativním rysem hodnoceného (vystupování, vzhled apod.) a pod tímto vlivem hodnotí i další složky jeho pracovního výkonu.

- Přihlížení k sociálnímu postavení – např. sociální příslušnosti, příbuzenství, známostem, etnickým či rasovým znakům, pohlaví.
- Přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení – např. snaha nepoškozovat pracovníky v případě, kdy hodnocení je nástrojem snižování počtu pracovníků.
- Nestejná náročnost a rozdílný přístup k hodnocení – ten je uplatňován jednotlivými hodnotiteli (Mohelská, Rošický, Šabatová, 2003, s. 102-103).

7. Návaznost dalších personálních činností na hodnocení

Hodnocení pracovníků je využíváno nejen k hodnocení jejich výkonnosti, ale je propojeno s dalšími personálními činnostmi, jako jsou např. odměňování pracovníků, personální plánování a další profesní vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Hodnocení pracovníků determinuje tarifní zařazení pracovníka, výši jeho mzdy, platu, odměn a zaměstnaneckých výhod (Koubek, 2006, s. 218). Je nutné si uvědomit, že stejně jako hodnocení má vliv na odměňování, tak úroveň, přiměřenost a spravedlivost odměňování má zpětně vliv na pracovní výkon pracovníků, zejména pak na jejich pracovní chování (Mohelská, Rošický, Šabatová, 2003, s. 106). V řadě firem je vazba mezi hodnocením výkonnosti a odměňováním vytvořena jen u části zaměstnanců, druhá část pracovníků na změnu platového ohodnocení nedosáhne. První skupina je tvořena manažery, supervizory a klíčovými specialisty, do druhé skupiny spadají výkonní pracovníci. Zda je toto rozdělení správné či ne, je těžko posouditelné. Vždy by mělo být ale jasné stanoveny, kdo a na jaké odměny může dosáhnout. Každý zaměstnanec by měl být seznámen s tím, jaký vliv má jeho pracovní hodnocení na odměňování (Hroník, 2006, s. 78–81).

Další zmiňovanou oblastí spojenou s hodnocením pracovníků je personální plánování. Informace o výkonu stávajících pracovníků slouží jako podklad personálnímu útvaru pro obsazování pozic ke splnění úkolů a zvažování možností pokrýt tyto potřeby z vlastních zdrojů. (Mohelská, Rošický, Šabatová, 2003, s. 105).

V neposlední řadě má hodnocení zaměstnanců vazbu na jejich další vzdělávání a rozvoj. Zpravidla bývají v návaznosti na hodnocení stanoveny tři rozvojové cíle týkající se zvyšování odbornosti, funkční oblasti – např. rozvoj prodejních dovedností a osobní oblasti - např. rozvoj kreativního myšlení, time management (Hroník, 2006, s. 82). Plánování potřeby vzdělávání se přitom musí týkat nejen v minulosti odvedené

práce, ale úrovně a typu práce, kterou bude zaměstnanec vykonávat v budoucnu. Soustředěny by měly být také na využití celého potenciálu zaměstnance, což přinese organizaci plný užitek z talentu a schopnosti zaměstnance (Foot, Hook, 2001, s. 234-235). Vzdělávání a rozvoj pracovníků přispívají k odvádění žádoucího pracovního výkonu a k neustálému zlepšování pracovního výkonu, což se zpětně projeví na hodnocení (Koubek, 2006, s. 218).

8. Hodnocení zaměstnanců ve společnosti Dalkia

8.1. Kdo je to Dalkia

Společnost Dalkia je člen francouzské nadnárodní skupiny Veolia Environnement, která působí v České republice od roku 1991. Je jedním z nejvýznamnějších výrobců a dodavatelů tepelné a elektrické energie v zemi, poskytuje též podpůrné služby pro Českou přenosovou soustavu. Vedle tepla a elektřiny vyrábí také chlad, stlačený vzduch a další energetické komodity. Současně poskytuje energetické služby pro klienty soukromé i veřejné sféry, průmyslového a terciárního sektoru (zdravotnická zařízení, školy, veřejné instituce, obchodní a administrativní centra). V České republice působí společnost Dalkia v Moravskoslezském, Olomouckém, Středočeském a Karlovarském kraji a v Praze, prostřednictvím šesti společností: Dalkia Česká republika, Dalkia Kolín, Dalkia Mariánské Lázně, Olterm & TD Olomouc, AmplusServis a Dalkia Industry CZ (O nás, 2011).

Dalkia Česká republika sídlí v Ostravě a je tvořena třemi regiony (Region Severní Morava, Region Střední Morava, Region Čechy) a jednou divizí (Divize Karviná). Její působnost je v řadě měst po celé České Republice. Stěžejním regionem pro mou práci je Region Severní Morava. Region Severní Morava je největší organizační jednotkou Dalkia Česká republika. Prostřednictvím jedné z nejrozsáhlejších sítí dálkového tepla ve střední Evropě (342 km) dodává tepelnou energii zhruba 105 tisícům domácností, průmyslovým podnikům, nemocnicím, obchodním střediskům, školám a dalším zákazníkům v Ostravě, Krnově a okolních městech. Je také významným výrobcem elektřiny a poskytovatelem podpůrných a systémových služeb pro regulaci výkonů a přenosů energetické soustavy ČR (ČEPS). Mezi největší zákazníky patří OKK-Koksovny, RPG Byty, SBD Vítkovice, SBD Nová huť, BorsodChem, Pražské pivovary, Fakultní nemocnice Ostrava, Kofola, město Krnov, Krnovské škrobárny a lihovary, Pega, OSBD Bruntál, Strojovnit či Avion Shopping Park firmy IKEA.

Region Severní Morava tvoří čtyři závody: Závod Elektrárna Třebovice, Závod Ostrava Střed, Závod Krnov a Závod Distribuce a služby (Dalkia s Vámi počítá, 2010, s. 8).

8.2. Etický kodex skupiny Dalkia

Skupina Dalkia v České republice věnuje velkou pozornost firemní kultuře a dbá na její dodržování. Její prioritou je vytvořit pro zaměstnance takové pracovní prostředí, které umožní nasměrovat co největší množství lidské energie, talentu a kreativity pro dosažení společných firemních cílů a spokojenosti zákazníků. Základem firemní kultury je Etický kodex skupiny Dalkia v České republice. Ten je složen z pěti kodexů – Kodex zaměstnance, Kodex manažera, Kodex bezpečnosti práce, Kodex přístupu k zákazníkům a Politika trvale udržitelného rozvoje. Každý se váže k jiné oblasti a každý má svůj význam. Protože společnost klade důraz na to, aby zaměstnanci tyto kodexy znali a dodržovali, jsou součástí nejen hodnotících formulářů, ale jsou individuálně diskutovány s každým zaměstnancem již při nástupu do společnosti (Dalkia s Vámi počítá, 2010, s. 17).

Kodex zaměstnance shrnuje hlavní zásady, jimiž by se měli řídit všichni zaměstnanci při každodenní práci. Jsou zde zahrnuty oblasti spolupráce, rozvoj vlastní osoby, vzdělávání, angažovanost, znalost, respekt (všichni zaměstnanci by měli respektovat firemní kulturu skupiny Dalkia, jednat eticky, zodpovědně a hospodárně v souladu s hodnotami a očekáváním zákazníků, jednání s kolegy a nadřízenými by mělo být postaveno na vzájemném respektu) a v neposlední řadě oblast komunikace – zaměstnanci aktivně komunikují se svým nadřízeným a kolegy v návaznosti na cíle své, svého týmu i celé společnosti, v pracovním i mimopracovním prostředí dbají na pozitivní image společnosti (Kodex zaměstnance).

Kodex manažera obsahuje pravidla správného řízení podřízených spolupracovníků. Každý manažer by měl dokázat jasně zformulovat cíle svého pracovního týmu a začlenit jej do dynamického rozvoje skupiny. Měl by znát jeho silné a slabé stránky a usilovat o neustálé zlepšování. Rozvoje zaměstnanců by měl manažer dosahovat především svěřováním některých pravomocí, podporovat jejich kariérní růst a ocenit přínos každého člena. Manažeři se se svými spolupracovníky dle tohoto kodexu setkávají na pravidelně pořádaných poradách, kde vysvětlují a komentují podnikovou strategii, krátkodobé i dlouhodobé cíle, sdělují výsledky, dbají na správné pochopení poskytnutých informací a svým spolupracovníkům naslouchají.

Je také nutné, aby organizovali časový rozvrh a lidské zdroje, s cílem dosáhnout co nejlepších výsledků a spokojenosti zákazníků. Jejich jednání by mělo být vždy etické a spravedlivé, v souladu s hodnotami skupiny, každé rozhodnutí by mělo být ostatním vysvětleno, aby se s ním mohli ztotožnit (Kodex manažera).

Kodex bezpečnosti práce zdůrazňuje zásady bezpečného a zodpovědného chování na pracovištích. Zaměstnanci při své práci dbají na zdraví a bezpečnost svou, ale jsou spoluodpovědní také za zdraví a bezpečnost ostatních osob, jichž se jejich jednání či opomenutí může bezprostředně týkat. Na pracovišti jsou povinni dodržovat všechna zavedená bezpečnostní pravidla a postupy, naopak nesmí vykonávat práci, pro kterou nemají příslušné oprávnění či zdravotní nebo kvalifikační předpoklady. Zaměstnanci se mohou podílet na zavádění a realizaci preventivních a nápravných opatření a tím přispívat ke zlepšení bezpečnosti práce na pracovišti (Kodex bezpečnosti práce).

Kodex přístupu k zákazníkům shrnuje pravidla jednání s klienty či obchodními partnery. Pro skupinu Dalkia je spokojenost zákazníků prioritou a jednou z konkurenčních výhod. Díky ní je schopna udržet si stávající zákazníky a přilákat nové klienty. Mezi jejich zákazníky patří zástupci bytových družstev, průmyslových podniků, státních subjektů a developerských společností, ale také koncoví uživatelé produktů a služeb, jako např. nájemníci a vlastníci bytů, pracovníci a pacienti zdravotnických zařízení, klienti sportovně-rekreačních center, zaměstnanci kanceláří, firem, škol apod. Ve vztahu k zákazníkům proto stanovila skupina Dalkia principy, kterými se zaměstnanci řídí. Zaměstnanci by měli být schopni zákazníkům společnost představit (včetně jejich základních produktů a služeb), měli by společnost a její firemní kulturu reprezentovat (musí si být vědomi, že na základě jejich chování zákazník hodnotí celou skupinu. Služby, které jsou zákazníkům poskytovány, by měli být kvalitní, požadavky zákazníků by měly být řešeny rychle, kvalitně a efektivně (Kodex přístupu k zákazníkům)

Poslední částí Etického kodexu skupiny Dalkia je Politika trvale udržitelného rozvoje, která zahrnuje všechny normy Integrovaného systému řízení ve vztahu k životnímu prostředí, zaměstnancům a zákazníkům. Politika udržitelného rozvoje se odráží ve vztahu k životnímu prostředí, firma získala k tomuto účelu i certifikát 14001, a každý rok prochází recertifikací (Dalkia s Vámi počítá, 2010, s. 17).

8.3. Hodnocení zaměstnanců

8.3.1. Popis hodnocení

8.3.1.1. Přípravná fáze hodnocení

V této části bych se již chtěla zaměřit na samotné hodnocení ve společnosti Dalkia. Hodnocení zaměstnanců probíhá pravidelně, v různých periodách pro jednotlivé skupiny zaměstnanců. Zaměstnanci v dělnických profesích jsou hodnoceni co 3 roky, vždy v návaznosti na profesní zkoušky, zaměstnanci v TH profesích jsou hodnoceni v jednoročním cyklu, vždy přímým nadřízeným. Hodnocení TH zaměstnanců je pak dále rozděleno na hodnocení manažerů a hodnocení ostatních TH zaměstnanců. V rámci hodnocení firma vypracovala pokyny pro hodnotitele i zaměstnance. V pokynech pro hodnotitele jsou obsaženy informace o tom, co dělat v průběhu hodnocení. V podstatě jde o popsání procesu hodnocení, tzn., hodnotitel seřídí shromážděná data, sjedná si se spolupracovníky schůzku, vysvětlí důvody pravidelného hodnocení a to, že hodnotící formulář bude vyplněn během hodnotícího rozhovoru s každým z nich. Zdůrazní také očekávání otevřené výměny názorů. Celá schůzka trvá v průměru 1-2 hodiny, přičemž je hodnotící rozhovor rozdělen na dvě části. První část se týká hodnocení zaměstnance. Je zhodnocena práce, kterou vykonal od posledního rozhovoru, a dále je vedena diskuse o dosažených výsledcích ve srovnání se stanovenými cíli. Druhá část rozhovoru se týká perspektivy zaměstnance, jeho přání v oblasti pracovního růstu, stanovení cílů pro další rok, společné nalezení zlepšení pro další období. Současně hodnotitel vyjádří svůj pohled na budoucí profesní vývoj zaměstnance. Na závěr je vytvořen podrobný zápis z rozhovoru, ke kterému má zaměstnanec ještě příležitost se vyjádřit. Výsledné hodnocení je na závěr předáno nadřízenému (Pokyny pro hodnotitele).

Zaměstnanci by si dle pokynů měli sjednat schůzku s nadřízeným a nechat si od něj vysvětlit důvody pracovního hodnocení. Zde mají možnost zeptat se na vše, čemu nerozumí, popř. sdělit svá odlišná očekávání či názory. Do doby, než k rozhovoru dojde, má hodnocený čas připravit se na rozhovor (zaměstnanec musí být informován o termínu konání rozhovoru minimálně deset dní předem). Tuto fázi by pracovníci neměli podcenit, jelikož jde o jejich kariéru a budoucnost. Měli by popřemýšlet nad prací, kterou vykonali za uplynulý rok a o svých pracovních plánech. Zamyslet by se měli především nad minulostí (co se jim povedlo či nepovedlo), přítomností (jaká je současná situace, co způsobuje problémy, co by se dalo zlepšit) a budoucností (kam

směřují, resp. chtějí směřovat). Zaměstnanec by měl v otevřené výměně názorů přijít na rezervy, potenciál a důvody, proč je pro firmu potřebný. Rozhovor by měl proběhnout v klidu, a být rozdělen na dvě části. V části hodnocení vlastní práce zaměstnanec posoudí pracovník svou práci od posledního rozhovoru, proběhne také diskuse o dosažených výsledcích ve srovnání se stanovenými cíli. V druhé části, zaměstnanec projeví přání v oblasti pracovního růstu, stanoví společně s nadřízeným cíle pro příští rok a promluví si s nadřízeným o své budoucnosti. Na závěr si vyžádá zápis s hodnotícího rozhovoru, a pokud je to třeba, písemně se k němu vyjádří (Pokyny pro hodnoceného).

8.3.1.2. Hodnotící formuláře

Hodnocení zaměstnanců ve firmě Dalkia se odvíjí od organizační struktury. Firma má zpracovány tři hodnotící formuláře, pro každou úroveň jeden, konkrétně hodnotící formuláře pro úroveň manažerů, techniků a zaměstnanců v dělnických profesích. V zásadě hodnotící formuláře vychází z popisu pracovního místa a výše zmíněného etického kodexu. Rovněž v rámci hodnocení dochází k podpoře cílů a strategie organizace, především pak ve formulářích hodnotících manažery a techniky. Manažerské hodnotící formuláře jsou určeny pro manažery na vyšší a střední úrovni – tj. náměstci, vedoucí závodů, vedoucí útvarů, vedoucí středisek, vedoucí lokalit a sektorů. Pro základní řídicí úroveň (směnoví inženýři, směnoví mistři), stejně jako pro ostatní techniky, administrativní i odborné zaměstnance náleží formuláře pro TH zaměstnance. Poslední hodnotící formulář je určen pro zaměstnance na dělnických pozicích.

Každý hodnotící arch obsahuje úvodní stranu, na které jsou uvedeny identifikační údaje o zaměstnanci: jméno zaměstnance, věk, organizační jednotka, počet let ve skupině, dále pak jméno hodnotitele a datum hodnocení. V dalších částech se už hodnotící formuláře liší.

Formulář pro hodnocení manažerů (Příloha č. 1) je rozdělen na tři části a to hodnocení výkonnosti, hodnocení kompetencí a rozvoj zaměstnanců. V první části nadřízení vyhodnotí úspěšnost zaměstnanců při plnění cílů z minulého roku, zaměstnanci zde mohou uvést důvody, které jim bránily ve splnění jednotlivých cílů či komentáře k plnění jednotlivých cílů. Stanoveny jsou také cíle pro nadcházející rok. Druhá část hodnotí požadované klíčové kompetence a profesní schopnosti. Výčet kompetencí vychází jak z analýzy pracovního místa, tak z jednotlivých kodexů (př.

smysl pro bezpečnost – kodex bezpečnosti práce, smysl pro interního nebo externího zákazníka – kodex přístupu k zákazníkům). Kompetence jsou hodnoceny na třístupňové pozitivní škále (výborný, odpovídající funkci, nutno zlepšit). Jednotlivé body zhodnotí nejprve přímý nadřízený, poté je zhodnotí sám zaměstnanec. Pokud se v hodnocení objeví možnost nutno zlepšit, je na hodnocení navázána vzdělávací akce, zaměřená na zlepšení kompetence či pracovní schopnosti. Hodnocení schopností provede nejprve přímý nadřízený, poté zaměstnanec (sebehodnocení). Zvláštní část je vyhrazena kodexu manažera – zde jsou hodnoceny manažerské kompetence zaměstnance, které vykonává na svém pracovním místě. Princip hodnocení je stejný jako v případě hodnocení klíčových kompetencí, rozdíl je v klasifikační škále, která je čtyřstupňová (výborné, odpovídající funkci, nutno zlepšit, slabé). Je zde možnost zvolit pátý klasifikační stupeň – „předpoklady pro“, který je volen v případě, že řízení lidí není součástí pravomocí zaměstnance, ale má pro něj předpoklady. V případě hodnocení kompetencí i hodnocení kodexu manažera jsou jednotlivé body popsány jak heslovitě, tak pomocí vět, které mají zabránit špatnému pochopení daného hesla (př. rozhoduje – rozhoduje a vysvětluje svá rozhodnutí tak aby se s nimi mohli ostatní ztotožnit). Manažerské schopnosti zaměstnance jsou hodnoceny přímým nadřízeným. Další schopnosti jsou hodnoceny pouze formou vypsání aktivit, vykonávaných mimo rozsah pracovního místa (př. lektor, tutor). Znalost cizích jazyků je zhodnocena zaměstnancem, který sám odhadne úroveň dosaženého vzdělání v rámci daného jazyka. Zvolené úrovně znalosti jazyka se odvíjí od úrovně daných evropský referenčním rámcem, tedy na stupnici A1 (začátečník) až C2 (expert). V závěru této části je nadřízený potvrdí umístění zaměstnance na dosavadní pracovní pozici, popř. má-li zaměstnanec potenciál k funkci s vyšší odpovědností, zaznamená tuto skutečnost. V případě lidí ve zkušební době nedochází k potvrzení pozice, pro tyto případy je zde uvedena možnost „dosud nepotvrzeno“. Poslední, třetí část, se zabývá orientací kariéry zaměstnance. Ten má možnost projevit zájem o geografickou mobilitu (na národní či nadnárodní úrovni), či o rozvoj své kariéry v rámci daného podniku. Geografická mobilita je zjišťována zejména proto, že společnost Dalkia je nadnárodní společností a může své zaměstnance umisťovat také v rámci jiných filiálék. V případě mobility volí zaměstnanci často zápornou odpověď, jelikož s mezinárodní mobilitou souvisí jazyková vybavenost a v rámci národní mobility je počet míst velmi omezen. Poslední část, týkající se potřeb dalšího vzdělávání zaměstnance v návaznosti naplnění stanovených cílů, je navrhována přímým nadřízeným, přihlédnuto je však i

k přáním hodnoceného. Navrhovány jsou konkrétní vzdělávací akce, kterých by se měl zaměstnanec účastnit. Na závěr dojde k souhrnnému slovnímu zhodnocení zaměstnance hodnotitelem a také zaměstnanec na závěr připojuje své stanovisko a komentář.

Formulář pro hodnocení ostatních TH zaměstnanců (Příloha č. 2) je velmi podobný předchozímu formuláři, jednotlivé části jsou pouze jinak řazeny, neobsahuje hodnocení v návaznosti na kodex manažera a místo klíčových manažerských kompetencí obsahuje hodnocení schopností zaměstnance. Tím také hodnocení začíná. Jednotlivá kritéria opět vychází z popisu pracovního místa a jednotlivých kodexů, klasifikační škála je opět čtyřstupňová. Následuje vyhodnocení stanovených cílů nadřazeným a vytyčení si cílů nových. V části profesního vzdělávání jsou nadřazeným identifikovány potřeby vzdělávání zaměstnance pro splnění stanovených cílů. Hodnocení pokračuje doporučením týkající se orientace kariéry. Jde o doporučení zaměstnance na funkci s větší odpovědností a možností návaznosti vzdělávací akce související s osobním rozvojem, které jsou pro případnou pozici potřebné. Svá přání geografické mobility vyjadřují pracovníci v další části (opět se jedná o geografickou mobilitu národní a mezinárodní). Součástí hodnocení je i znalost cizích jazyků, kterou zhodnotí zaměstnanci na jednotlivých úrovních daných evropským referenčním rámcem. V závěru má zaměstnanec prostor vyjádřit své stanovisko k jeho současné pozici, k hodnocení, motivaci a přáním, a samozřejmě dojde k celkovému zhodnocení zaměstnance hodnotitelem.

Poslední hodnotící formulář se týká hodnocení zaměstnanců v dělnických profesích (Příloha č. 3). Tento formulář je jednodušší a začíná analýzou uplynulého období. V podstatě se ale opět jedná o hodnocení schopností. Svůj názor vyjádří jak hodnocený, tak hodnotitel. Dále zaměstnanci projeví přání svého osobního rozvoje a kariérního růstu, nadřazený určí, zda je u zaměstnance potřeba dalšího vzdělávání. Na závěr dojde k vyjádření stanoviska zaměstnance a souhrnnému závěru hodnotitele.

9.4. Navazující personální činnosti

Hodnocení zaměstnanců tak ve společnosti Dalkia nemá jen administrativní charakter, ale slouží jako podklad pro další personální činnosti, jako jsou odměňování, další vzdělávání a personální zabezpečení (ve smyslu znovuobsazování pracovních míst a zaškolování).

Odměňování zaměstnanců se odvíjí z části formuláře, která je zaměřena na plnění stanovených cílů. Cílová odměna všech pracovníků je závislá také na dodržování pravidel bezpečnosti práce na pracovišti, které je zhodnoceno v rámci hodnotícího pohovoru.

Návaznost dalšího vzdělávání je z hodnotících formulářů patrná. Vzdělávací akce jsou doporučovány jak hodnotitelem v závislosti na plnění cílů, tak jsou zohledňovány přání a potřeby zaměstnance. Společnost Dalkia poskytuje navíc svým zaměstnancům kurzy angličtiny nebo francouzštiny, které jsou jim hrazeny. Nabyté znalosti zaměstnanců jsou firmou každoročně testovány a hodnoceny stupni evropského referenčního rámce. Díky rozšíření znalosti jazyků mohou zaměstnanci využít možnosti geografické mobility a kariérního růstu.

Zajímavou částí hodnotícího archu je jeho poslední část, týkající se odchodu zaměstnanců do starobního důchodu. Tato sekce je vyplňována pouze u zaměstnanců, kteří mají v následujících letech nárok na starobní důchod a chtějí tento nárok uplatnit. Je zde uveden rok nároku a také termín, ve kterém si zaměstnanec přeje odejít. Přínos spočívá především v tom, že personální oddělení je předem informováno o uvolnění pracovní pozice a má tedy čas, na její vhodné zновуobsazení, zaškolování apod.

9.5. Návrhy na zlepšení

9.5.1. Kritéria

Pokud srovnáme reálně prováděné hodnocení zaměstnanců s teorií, kterou si vezmeme jako model, najedeme v hodnocení několik silných a slabých stránek. Z hodnotících formulářů vyplývá, že firma se v rámci hodnocení soustřeďuje na hodnocení cílů, kompetencí a schopností pracovníka a možnostmi jeho dalšího profesního růstu. Na základě hodnocených oblastí, popisu pracovního místa, který má firma vytvořený pro všechny pracovní pozice, a také etického kodexu, jsou v dotazníku zvolena kritéria hodnocení. Jako pozitivum spatřuji slovní popisy u heslovitě zvolených kritérií. Hodnotitel i hodnocený se díky nim vyhnou rozdílné interpretaci hesel. Nedostatek v oblasti kritérií lze spatřit v hodnotícím formuláři pro hodnocení techniků, kde chybí kritérium ověřující znalost kodexu bezpečnosti práce. Jelikož společnost zdůrazňuje bezpečnost práce a znalost bezpečnostních předpisů, mělo by být toto hodnotící kritérium součástí všech hodnotících formulářů.

9.5.2. Klasifikace

Další důležitou oblastí při tvorbě hodnotícího formuláře je volba klasifikační škály. V hodnotících formulářích se klasifikační škála objevuje v souvislosti s hodnocením kompetencí a schopností. V případě hodnocení kompetencí v hodnotícím formuláři manažerů je použita třístupňová pozitivní klasifikační škála, které dle mého názoru nelze nic vytknout. Problém nastává u čtyřstupňové klasifikace, ve které se stupně „nutno zlepšit“ a „slabé“ překrývají (viz kapitola „Klasifikace“). Bylo by proto vhodné zvážit, zda nevyměnit čtyřstupňovou klasifikaci za třístupňovou a ponechat si tak jen jednu z možností, nebo nepojmenovat čtvrtý stupeň jinak, např. jako čtvrtý stupeň bychom mohli označit, že dané schopnosti se u zaměstnance vůbec nevyskytují. Nezachováme tak sice pozitivní stupnici, ale všechny stupně budou jasně odlišitelné. S problémem čtyřstupňové klasifikace se potýkají všechny tři hodnotící formuláře.

9.5.3. Hodnotitelé

Další oblastí je oblast hodnotitelů. Jak bylo výše zmíněno, hodnotitelem je přímý nadřízený, jeho hodnocení je však ještě kontrolováno o stupeň vyšším nadřízeným. I přesto, že přímý nadřízený je nejkompetentnější osobou, která by měla provádět hodnocení, v případě, že vystupuje jako jediný hodnotitel a není nad ním prováděna kontrola, může se dopouštět hodnotitelských chyb. Proto je zapojení přímého nadřízeného do procesu hodnocení správným rozhodnutím. Pokud by však firma chtěla validitu hodnocení ještě zvýšit, mohla by přistoupit k třistašedesátistupňové zpětné vazbě, při které by do procesu hodnocení byli zapojeni další hodnotitelé, jako např. spolupracovníci a zákazníci (více kapitola 5.1. Získávání informací a výběr hodnotitele a 6.3. Hodnotitelské chyby).

9.5.4. Hodnotící rozhovor

Zaměřím-li se na samotný hodnotící proces, je dodržováno informování pracovníků o hodnocení, jeho smyslu i čase konání hodnotícího rozhovoru dostatečně předem, hladký průběh rozhovoru je podpořen i vypracovanými pokyny pro hodnotitele i hodnocené. V rámci hodnotícího rozhovoru jsou se zaměstnancem probrány všechny body hodnocení. Zaměstnanci získají zpětnou vazbu týkající se výkonu jejich práce a názor nadřízeného na jejich profesní vývoj. Současně mají možnost uvést důvody, které znemožnily splnění stanovených cílů, mohou vyjádřit své potřeby dalšího vzdělávání v souvislosti jak se splněním nově vytyčených cílů, tak s rozvojem jejich kariéry, pokud tak neučinili již v rámci dotazníku, nebo chtějí-li na

ně znovu upozornit. Mohou se také svému nadřízenému svěřit s problémy, souvisejícími s výkonem jejich práce a požádat jej o pomoc. Zaměstnanec tak má možnost podílet se na svém dalším rozvoji, získá také pocit, že na řešení problémů není sám. Hodnotící rozhovor probíhá nejčastěji v kanceláři hodnotitele, u jeho pracovního stolu, můžeme zde proto očekávat formalizaci vztahu zaměstnance a nadřízeného. Nejvhodnější by bylo převést celý rozhovor na neutrální půdu, např. do zasedací místnosti, nebo alespoň ke konferenčnímu stolu, aby nevznikala pozice nerovnosti a hodnocený měl možnost uvolnit se a v přátelské atmosféře diskutovat o své práci. V pozici nerovnosti má hodnocený spíše tendence podřídít se názoru hodnotitele, diskuze se stává jednostrannou. Na závěr je z hodnocení vypracován zápis, obsahující nově vytyčené cíle a seznam vzdělávacích akcí, naplánovaných pro hodnoceného do nového hodnoceného období. Celý hodnotící arch je předán jak hodnocenému zaměstnanci, tak personálnímu útvaru, který jej využívá pro navazující personální akce

Závěr

Jako cíl své práce jsem si vymezila srovnání systému hodnocení pracovníků jako teoretického modelu, s prakticky prováděným hodnocením ve společnosti Dalkia ČR, určení nedostatků v hodnotícím systému společnosti, popřípadě navržení možných zlepšení.

V teoretické části jsem popsala teoretické ukotvení systému hodnocení pracovníků, vymezila jsem jednotlivé činnosti, které hodnocení předchází, popsala jsem možnosti výběru hodnotitele, implementaci celého systému, charakterizovala hodnotícího rozhovor a uvedla příklady dalších personálních činností, které na hodnocení pracovníků navazují. V druhé části jsem představila společnost Dalkia ČR, na základě vytvořeného teoretického modelu jsem popsala používaný systém hodnocení, našla jeho nedostatky a přednosti a pokusila se navrhnout možná zlepšení. Na závěr jsem se předvedla návaznost dalších personálních činností vyplývajících ze samotného systému hodnocení.

Srovnání obou modelů ukázalo, že prakticky prováděný systém hodnocení opravdu vychází z teoretického modelu a splňuje většinu předepsaných podmínek. V případě, kdy se zavedený model od teorie začne vzdalovat, dochází k problémovým situacím, jako je tomu v případě volby klasifikačních škál, či hodnotitelů.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Niklová Nikoleta

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky FF UP

Název diplomové práce: Hodnocení pracovníků

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Počet znaků: 84 190

Počet příloh: 3

Počet titulů použité literatury: 32

Klíčová slova: hodnocení pracovníků, fáze hodnocení, hodnotící rozhovor, realizace hodnocení

Cílem této práce je provést srovnání teoretického modelu hodnocení s hodnocením prováděným ve firmě Dalkia ČR a určit jeho nedostatky, popř. navrhnout možnosti jeho zlepšení. V teoretické části je proto vymezen jak pojem hodnocení, tak i další pojmy, s hodnocením související. V druhé části je popsán systém hodnocení využívaný ve společnosti Dalkia ČR. Na závěr jsou určeny nedostatky zavedeného systému hodnocení a návrhy na jeho zlepšení.

The goal of this work is to compare a theoretical appraisal model with appraisal used in the company Dalkia ČR and to determine its shortcomings and as the case may be, to propose possible improvements. In the theoretical part, the term appraisal is determined, as well as other terms linked to the appraisal. In the second part, an appraisal system used in Dalkia ČR is described. In the end, the shortcomings of the established system are mentioned and improvement proposals are stated.

Použitá literatura a další zdroje

ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada, 1999.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007.

ARMSTRONG, M. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011.

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2009.

CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006.

FOLWARCZNÁ, I. Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010.

FOOT, M., HOOK, C., Personalistika. 1. vyd. Brno: CP Books, 2001.

HALÍK, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2008.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006.

JAY, R., TEMPLAR, R. Velká kniha manažerských dovedností. 1. vyd. Praha: Grada, 2006.

KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada, 2010.

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: Grada, 2007.

KUBEŠ, M. 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. 1. vyd. Praha: Grada, 2008.

LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada, 2010.

MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2003.

MOHELSKÁ, H., ROŠICKÝ, S., ŠABATOVÁ, M., Personální management. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003.

PILÁŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada, 2008.

PLAMÍNEK, J. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 1. vyd. Praha: Grada, 2009.

TEPMLAR, R. Velká kniha manažerských dovedností. 1. vyd. Praha: Grada, 2006.

STÝBLO, J. Personální management. Praha: Grada, 1993.

ŠTĚPANÍK, J. Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe. 1. vyd. Praha: Grada, 2010.

WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2008.

Interní zdroje:

Dalkia s Vámi počítá, 2010

Kodex bezpečnosti práce

Kodex manažera

Kodex přístupu k zákazníkům

O nás. Dalkia [online] 2011 [cit. 2012-02-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.dalkia.cz/cz/o-nas>>

Pokyny pro hodnoceného

Pokyny pro zaměstnance

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Hodnoticí formulář manažerů

Příloha č. 2 – Hodnoticí formulář TH zaměstnanců

Příloha č. 3 – Hodnoticí formulář dělnických profesí

Příloha č. 1

ROZVOJ KOMPETENCÍ

Profesní projekt

Orientace kariéry dle přání zaměstnance

	ANO	NE	Upřesnění (funkce, období, profesní vývoj, stát, region, termín)
Geografická mobilita:			
• na národní úrovni	☐	☐	V případě potřeby upřesnění (poočesbát/termínování)
• na mezinárodní úrovni	☐	☐	
Vývoj kariéry:			
(V kladném případě na jakou pozici / termín)	☐	☐	
• Profesní projekt senior	☐	☐	

Potřeby profesního vzdělávání

Potřebuje zaměstnanec absolvovat školení pro splnění cíle? ANO ☐ NE ☐

Cíl *)	Potřeba vzdělávání pro splnění cíle	Přínos vzdělávání pro - osobu - firmu	Kdy	Kritéria pro hodnocení úspěchu vzdělávací akce

*) doplňte číslo cíle, ke kterému se vzdělávání vztahuje

Souhrnný závěr hodnotitele

Stanovisko zaměstnance

Vypíšte jen u zaměstnance, kterému v následujících 3 letech vzniká nárok na starobní důchod.

Rok nároku: _____ V jakém termínu si zaměstnanec přeje odejít? _____

Zaměstnanec	Hodnotitel	Nadřízený hodnotitele
Jméno: _____	Jméno: _____	Jméno: _____
Funkce: _____	Funkce: _____	Funkce: _____
Podpis: _____	Podpis: _____	Podpis: _____

Roční
profesní
hodnocení

JMÉNO: _____

PŘÍJMENÍ: _____

Datum narození: _____ Osobní číslo: _____

Společnost: _____

Divize / Region: _____

Vzdělání: _____

Funkce: _____ Klasifikace VE (kádr): _____

Počet let ve skupině: _____

Počet let v současné pozici: _____

Přímý nadřízený (hodnotitel): _____

Datum hodnocení: _____ Datum předchozího hodnocení: _____

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI

Individuální cíle

Vyhodnocení cílů z minulého roku

Pořadí důležitosti	Cíle	Komentáře / Kritéria hodnocení
1		
2		
3		
4		
5		

Celkové hodnocení realizovaných úkolů za daný rok / Zdůvodnění rozdílů

Analyzujte úroveň zameraných výkonů, které mohou záviset na různých aspektech (ekonomické, technické okolnosti, prostředky k dispozici, profesní prostředí, atd...)

Stanovisko přímého nadřízeného: _____ Komentář zaměstnance: _____

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI (pokračování)

Stanovení cílů na příští rok

Pořadí důležitosti	Cíle	Komentáře / Kriteria hodnocení
1		
2		
3		
4		
5		

Komentáře ke stanoveným cílům

Stanovisko přímého nadřízeného

Komentář zaměstnance

HODNOCENÍ KOMPETENCÍ

Požadované klíčové kompetence a profesní schopnosti

Jakmile je k dispozici souhrn požadavků - dispozic na dané pracovní místo zaměstnance, může být využit jako podklad k hodnocení požadovaných klíčových kompetencí.

☐ Hodnocení hodnotitelé ☐ Sebehodnocení

Kriteria	Výborně	Odpovídající funkci	Nutno zlepšit	Poznámky nadřízeného a zaměstnance
	☐	☐	☐	
	☐	☐	☐	
	☐	☐	☐	
Schopnost pracovat ve skupině Pomáhá ostatním jednotkám v rámci svých kompetencí. Sílí své znalosti.	☐	☐	☐	
Pracovní angažovanost Schopnost angažovat se do sdílených úkolů. Pocti soukromostí s podnikem, inovace, čitelnost.	☐	☐	☐	
Smysl pro bezpečnost práce Respektování předpisů bezpečnosti a prevence.	☐	☐	☐	
Kvalita práce Ztotožnění se s cíli, spolehlivost při práci a respektování termínů. Reportování výsledků práce nadřazeným.	☐	☐	☐	
Schopnost adaptace Přizpůsobivost skutečnostem a nepřehledným událostem.	☐	☐	☐	
Smysl pro interního nebo externího zákazníka Identifikuje potřeby, naslouchá a řídí se potřebami zákazníků. Rozvíjí dvířkový vztah a zajišťuje kvalitní služby.	☐	☐	☐	

2

HODNOCENÍ KOMPETENCÍ (pokračování)

Kodex manažera

Zde ohodnotíte manažerské kompetence zaměstnance, vykonávající je na svém aktuálním pracovním místě. V případě, že řízení lidí není součástí pravomocí zaměstnance, můžete ohodnotit jeho manažerské schopnosti vyjádřením poslední sloupceku "Předpoklady pro".

Kriteria	Výborně	Odpovídající funkci	Nutno zlepšit *	Slabě *	Předpoklady pro
Povzbuzuje • Dokáže jasně sformulovat cíle svého pracovního týmu a dát smysl práci každého ze svých spolupracovníků. • Svůj tým dokáže začlenit do dynamického rozvoje skupiny.	☐	☐	☐	☐	☐
Rozvíjí • Zná své silné i slabé stránky a dokáže je rozpoznat také u svého týmu, přičemž usiluje o neustálé zlepšování. • Novým kolegům napomáhá při začleňování do kolektivu a nabízí jim pomocnou ruku. • Rozvíjí dovednosti svých kolegů a kolegy zapojuje do svého týmu. • Rozvíjí dovednosti svých kolegů a kolegy zapojuje do svého týmu. • Je zastáncem diversity (co do věku, kultury, národnosti, profesních a zdravotních předpokladů...) podporuje spolupráci a rozdílné představy zkušenosti mezi osobami, společností a zeměmi v rámci skupiny.	☐	☐	☐	☐	☐
Komunikuje • Pravidelně pořádá individuální i společné porady se svým spolupracovníky. • Rozvíjí dialog tím, že - vysvětluje a komentuje podnikovou strategii, - poskytuje informace a dává na to, aby byly správně pochopeny, - naslouchá svým spolupracovníkům.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizuje • Pracovní rozvrh a lidské zdroje řídí s ohledem na vybalení hodnot, dosažení co nejlepších výsledků a spokojenost zákazníků. • Očekávání jednotlivých pracovníků usměrňuje tak, aby sloužila společným zájmům.	☐	☐	☐	☐	☐
Přebírá odpovědnost • Jedná eticky a spravedlivě v souladu s hodnotami skupiny. • Nese odpovědnost za dodržování zákonů, předpisů a vnitropodnikových pravidel etika bezpečnosti... • Řeší spory.	☐	☐	☐	☐	☐
Rozhoduje • Rozhoduje a vysvětluje své rozhodnutí tak, aby se s nimi mohli ostatní ztotožnit.	☐	☐	☐	☐	☐

* Příměstnost do cílů nebo vzdělávání

Jiné schopnosti

(např. schopnosti obchodní, technické, pedagogické, expertní a představení kompetencí, řízení projektu, tutorství...)

Komentář:

Znalost cizích jazyků:

	AJ	FJ	NJ	RJ	Jiný
C2 Expert	☐	☐	☐	☐	☐
C1 Velmi pokročilý	☐	☐	☐	☐	☐
B2 Více pokročilý	☐	☐	☐	☐	☐
B1 Středně pokročilý	☐	☐	☐	☐	☐
A2 Mírně pokročilý	☐	☐	☐	☐	☐
A1 Začátečnick	☐	☐	☐	☐	☐

Hodnocení

Stanovisko nadřízeného

Komentář zaměstnance

Potvrzení na pracovní pozici ☐ ANO ☐ NE

☐ Dostud nepotvrzeno

☐ Nad rámec pozice

Akceptovali byste tutorství? ☐ ANO ☐ NE

Dalkia Česká republika

AmpluServis · OLTERM & TD

**Dalkia Kolín · Dalkia Mariánské Lázně · Dalkia
Industry CZ**

Region/Divize:

Région/Division:



STANOVENÍ CÍLŮ – ROČNÍ HODNOCENÍ

COMPTE RENDU D'ENTRETIEN ANNUEL D'EVALUATION

Pan, paní:

Monsieur, Madame:

Funkce:

Fonction:

Počet let ve skupině:

Ancienneté Groupe:

Věk:

Age:

Datum:

Date:

Hodnotitel:

Appréciateur:

Zaměstnanec

Collaborateur

Hodnotitel

Appréciateur

Ředitel

Directeur

Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a nemohou být dále šířeny ani zveřejňovány. Podpis hodnoceného znamená pouze, že hodnocený vzal na vědomí obsah dotyčného dokumentu.

Les informations contenues dans le présent dossier sont confidentielles et ne peuvent être divulguées à l'extérieur, ni opposées à l'intéressé(e). Sa signature implique simplement la prise de connaissance de la part de l'intéressé(e) des éléments contenus dans le présent dossier.

Originál uložen na příslušném personálním útvaru, kopie: 1x zaměstnanec, 1x hodnotitel.

Original du formulaire sera déposé au service des ressources humaines respectif, copie: 1 x collaborateur, 1x apprécieur.

SCHOPNOSTI ZAMĚSTNANCE

APTITUDES DE L'INTERESSE

	Výborné <i>Point fort</i>	Odpovídající <i>Adapté au poste</i>	Nutno zlepšit <i>Point à développer</i>	Slabé <i>Point faible</i>	Komentáře Hodnotitel /zaměstnanec Commentaires Appréciateur / Collaborateur
Odbornost Qualification <i>vědomosti v oboru, vztah k růstu kvalifikace, vztah k růstu kvalifikace v oblasti řízení</i>	Názor hodnotitele/ <i>Appréciateur</i> ☐ ☐ ☐ ☐				
	Sebehodnocení zaměstnanec/ <i>Collaborateur</i> ☐ ☐ ☐ ☐				
Schopnost ekonomického myšlení a chování Aptitude à la gestion (économique et financière) <i>podnikavost, hospodárnost, racionálnost</i>	Názor hodnotitele/ <i>Appréciateur</i> ☐ ☐ ☐ ☐				
	Sebehodnocení zaměstnanec/ <i>Collaborateur</i> ☐ ☐ ☐ ☐				
Manažerské schopnosti Aptitude managériale <i>koncepčnost, správnost rozhodování, operativní řešení, vedení pracovníků, autorita, schopnost práce</i>	Názor hodnotitele/ <i>Appréciateur</i> ☐ ☐ ☐ ☐				
	Sebehodnocení zaměstnanec/ <i>Collaborateur</i> ☐ ☐ ☐ ☐				
Obchodní schopnosti Aptitude commerciale <i>vyjednávání, prezentace směrem k vnějšímu i vnitřnímu zákazníkovi</i>	Názor hodnotitele/ <i>Appréciateur</i> ☐ ☐ ☐ ☐				
	Sebehodnocení zaměstnanec/ <i>Collaborateur</i> ☐ ☐ ☐ ☐				
Pracovní angažovanost Engagement dans le travail <i>pracovní vytrvalost, spolehlivost – pečlivost, sebenáročnost, sebedůvěra, odolnost proti zátěži, schopnost jednat</i>	Názor hodnotitele/ <i>Appréciateur</i> ☐ ☐ ☐ ☐				
	Sebehodnocení zaměstnanec/ <i>Collaborateur</i> ☐ ☐ ☐ ☐				
Přístup k inovacím Aptitude d'innovation <i>vlastní kreativita, schopnost přijímat a realizovat inovace</i>	Názor hodnotitele/ <i>Appréciateur</i> ☐ ☐ ☐ ☐				
	Sebehodnocení zaměstnanec/ <i>Collaborateur</i> ☐ ☐ ☐ ☐				

***VYHODNOCENÍ STANOVENÝCH CÍLŮ S ANALÝZOU PŘÍPADNÝCH
ROZDÍLŮ***

**EVALUATION DES OBJECTIFS FIXES ET ANALYSE DES ECARTS
EVENTUELS**

1

2

3

4

STANOVENÍ CÍLŮ (NA DALŠÍ OBDOBÍ)

DETERMINATION DES OBJECTIFS

1

2

3

PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ**FORMATION CONTINUE**

Potřebuje zaměstnanec absolvovat školení pro splnění cíle?

*L'intéressé a-t-il besoin de participer aux actions de formation pour pouvoir réaliser des objectifs fixés ?***Ano/Oui** ☐**Ne/Non** ☐

Cíle *) Objectifs	Potřeba vzdělávání pro splnění cíle / Besoin de formation pour la réalisation des objectifs	Přínos VA pro / Apport de l'action de formation • osobu / pour l'intéressé • firmu / pour l'entreprise	Kdy / Délai	Kriteria pro hodnocení úspěchu vzdělávací akce / Critères d'évaluation de la réussite de l'action de formation

*) doplňte číslo cíle, ke kterému se vztahuje / compléter le numéro de l'objectif concerné

**ORIENTACE
KARIÉRY****ORIENTATION
DE CARRIERE**

Doporučujete orientovat zaměstnance k funkci s větší odpovědností?

*L'intéressé peut-il évoluer vers une fonction à responsabilité plus large?***Ano/Oui** ☐ **Ne/Non** ☐

Zdůvodnění (případně za jak dlouho) / Justification (éventuellement dans quel délai):

Potřeba vzdělávání pro osobní rozvoj / Besoin de formation pour le développement personnel	Přínos VA pro / Apport de l'action de formation • osobu / pour l'intéressé • firmu / pour l'entreprise	Kdy / Délai	Kriteria pro hodnocení úspěchu vzdělávací akce / Critères d'évaluation de la réussite de l'action de formation

GEOGRAFICKÁ MOBILITA V HORIZONTU TŘÍ LET
MOBILITE GEOGRAPHIQUE - PERSPECTIVE DE 3 ANS

Česká republika (včetně změny bydliště):

République Tchèque (y compris le changement de domicile):

Ano/Oui ☐ **Ne/Non** ☐

Zahraničí (nutná výborná jazyková znalost, eventuelně intenzivní jazyková příprava):

A l'Etranger (connaissance linguistique parfaite est nécessaire, éventuellement préparation linguistique active):

Ano/Oui ☐ **Ne/Non** ☐

**ZNALOSTI CIZÍCH JAZYKŮ PODLE EVROPSKÉHO REFERENČNÍHO
RÁMCE**

**LANGUES ETRANGERES SELON LE CADRE EUROPEEN DE REFERENCE POUR LES
LANGUES**

		AJ	FJ	NJ	RJ	Jiný
C2	Expert / Utilisateur expérimente – maîtrise	☐	☐	☐	☐	☐
C1	Velmi pokročilý / Utilisateur expérimente - autonome	☐	☐	☐	☐	☐
B2	Více pokročilý / Utilisateur indépendant - avancé	☐	☐	☐	☐	☐
B1	Středně pokročilý / Utilisateur indépendant	☐	☐	☐	☐	☐
A2	Mírně pokročilý / Niveau élémentaire - intermédiaire	☐	☐	☐	☐	☐
A1	Začátečník / Niveau élémentaire - débutant	☐	☐	☐	☐	☐

CELKOVÉ STANOVISKO ZAMĚSTNANCE

POINT DE VUE DE L'INTERESSE

K jeho současné funkci, k hodnocení, motivaci a přání:

Sur sa fonction actuelle, les appréciations apportées, sur ses motivations et souhaits:

Vyplňte jen u zaměstnance, kterému v následujících 3 letech vzniká nárok na starobní důchod.

Remplissez uniquement pour l'intéressé ayant le droit au départ retraite d'ici 3 ans.

Rok nároku:

V jakém termínu si zaměstnanec přeje odejít?

Droit au départ retraite – an :
en retraite?

Dans quel délai l'intéressé souhaite-il partir

SOUHRNNÝ ZÁVĚR HODNOTITELE

CONCLUSION D'ENSEMBLE DE L'APPRECIATEUR

Dalkia Česká republika

AmpluServis · OLTERM & TD

**Dalkia Kolín · Dalkia Mariánské Lázně · Dalkia Industry
CZ**

Region/Divize:

Région/Division:



HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

EVALUATION DES EMPLOYÉS

Pan, paní:

Monsieur, Madame:

Funkce:

Fonction:

Počet let ve skupině:

Ancienneté:

Věk:

Age:

Datum:

Date:

Hodnotitel:

Appréciateur:

Typ hodnocení: pravidelné / individuální

Type d'évaluation: régulière / individuelle

Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a nemohou být dále šířeny ani zveřejňovány. Podpis hodnoceného znamená pouze, že hodnocený vzal na vědomí obsah dotyčného dokumentu.

Les informations contenues dans le présent dossier sont confidentielles et ne peuvent être divulguées à l'extérieur, ni opposées à l'intéressé(e). Sa signature implique simplement la prise de connaissance de la part de l'intéressé(e) des éléments contenus dans le présent dossier.

Originál uložen na příslušném personálním útvaru, kopie: 1x zaměstnanec, 1x hodnotitel.

Original du formulaire sera déposé au service des ressources humaines respectif, copie : 1 x collaborateur, 1x appréciateur.

Analýza uplynulého období / *Analyse de la période écoulée*

	Výborné <i>Point fort</i>	Odpovídající <i>Adapté au poste</i>	Nutno zlepšit <i>Points à développer</i>	Slabé <i>Points faibles</i>	
Odbornost / <i>Qualification</i>	Názor hodnotitele/ <i>Appréciateur</i>				
Teoretické znalosti a dodržování předpisů a pravidel, znalost obsluhovaného zařízení	☐	☐	☐	☐	
	Sebehodnocení zaměstnance/ <i>Collaborateur</i>				
	☐	☐	☐	☐	
Adaptace na pozici / <i>Adaptation au poste</i>	Názor hodnotitele/ <i>Appréciateur</i>				
Výsledek bilance kompetencí / <i>Résultat du bilan des compétences</i> Schopnost praktické orientace při změně prac. podmínek, resp. při poruše zařízení, ekonomický provoz zařízení	☐	☐	☐	☐	
	Sebehodnocení zaměstnance/ <i>Collaborateur</i>				
	☐	☐	☐	☐	
Pracovní chování a firemní kultura / <i>Savoir être et esprit d'entreprise</i>	Názor hodnotitele/ <i>Appréciateur</i>				
Zvládnutí problematiky BOZP, PO, EMS, jednání s lidmi, práce v kolektivu, vztah k zákazníkům, přístup k inovacím	☐	☐	☐	☐	
	Sebehodnocení zaměstnance/ <i>Collaborateur</i>				
	☐	☐	☐	☐	
Angažovanost v práci / <i>Engagement au travail</i>	Názor hodnotitele/ <i>Appréciateur</i>				
Spolehlivost, odpovědnost, odolnost proti zátěži, pečlivost, schopnost pracovat s informacemi	☐	☐	☐	☐	
	Sebehodnocení zaměstnance/ <i>Collaborateur</i>				
	☐	☐	☐	☐	

HODNOCENÍ / EVALUATION

Osobní rozvoj, orientace kariéry / Evolution personnelle, orientation de carrière

- **Orientace kariéry / Orientation de carrière** (v případě individuálního hodnocení / en cas de l'évaluation individuelle)

Ano/Oui ☐ Ne/Non ☐

.....

.....

- **Úkoly a cíle / Tâches et objectifs** (mimo oblast vzdělávání, související s orientací kariéry / en dehors du domaine de formation liée à l'orientation de carrière)

.....

.....

- **Potřeba vzdělávání zaměstnance v rámci jeho příštího vývoje / *Besoins de formation pour l'employé dans le cadre de sa future évolution***

(v případě zařazení zaměstnance do personálních náhrad, v případě požadavku organizace na rozšíření nebo zvýšení kvalifikace, v případě požadovaného zlepšení stávající úrovně vědomostí na daném funkčním místě / *en cas suivants: employé fait partie de réserve RH, demande d'organisation pour l'élargissement ou augmentation de qualification, demande d'amélioration du niveau actuel des connaissances sur le poste concerné*)

- **Z úrovně přímého řízení / Supérieur hiérarchique direct:**

Číslo kurzu / N° de formation

Název / Nom de formation

.....

- **Prostřednictvím útvaru vzdělávání / Service RH:**

Číslo kurzu / N° de formation

Název / Nom de formation

.....

Celkové stanovisko zaměstnance / Point de vue de l'intéressé

Vyplňte jen u zaměstnance, kterému v následujících 3 letech vzniká nárok na starobní důchod.

Remplissez uniquement pour l'intéressé ayant le droit au départ retraite d'ici 3 ans.

Rok nároku:
odejít?

V jakém termínu si zaměstnanec přeje

Droit au départ retraite – an :
partir en retraite?

Dans quel délai l'intéressé souhaite-il

Souhrnný závěr hodnotitele / Conclusion d'ensemble par l'appréciateur

Zaměstnanec
hodnotitele

Hodnotitel

Nadřízený

Collaborateur

Appréciateur

Le N+2