

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Hodnocení zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a. s.
Evaluation of Employees in ŠKODA AUTO, Inc.

BP-PE-KPE-200507

VERONIKA DOUDOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Maršíková, Ph.D., KPE

Konzultant : Lenka Pelcová, Škoda Auto

Počet stran: 44
Datum odevzdání: 18. května 2005

Počet příloh: 3

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

Datum: 16. května 2005

Podpis:

Resumé

Pro zpracování své bakalářské práce jsem si zvolila téma hodnocení zaměstnanců v podniku ŠKODA AUTO a. s.. Hodnocení zaměstnanců je jedna z nejdůležitějších personálních činností, kterou se zabývá jak personální oddělení podniku, tak i jeho management. Práce je rozdělena do dvou hlavních oblastí – teoretické a praktické části. V teoretické části jsou podrobně rozepsány funkce a cíle hodnocení zaměstnanců, používané metody hodnocení a jakým postupem by mělo být hodnocení realizováno. Praktická část rozebírá konkrétní metody hodnocení zaměstnanců v podniku ŠKODA AUTO a. s.. Zabývá se tarifními zaměstnanci i managementem, popisuje jednotlivá kritéria a samotnou realizaci hodnocení. Dále je popsáno provedení dotazníkového průzkumu, jeho následná analýza a shrnutí výsledků tohoto průzkumu. V poslední kapitole se zmiňuji o možných návrzích zlepšení systému hodnocení ve ŠKODA AUTO a. s..

Klíčová slova – dělník, dotazník, hodnocení, hodnotící rozhovor, hodnotit, odměňování, personální činnost, personální oddělení, podnik, průzkum, tarifní mzda, tarifní zaměstnanec, technicko-hospodářský zaměstnanec, zaměstnanec, zaměstnavatel.

Summary

For the elaboration of my bachelor's work I have chosen the topic concerning evaluation of employees in the company ŠKODA AUTO, Inc.. Evaluation of employees is one of the most important personnel activities in which staff department and management are engaged. The work is divided into two main sections – theoretical and practical one. In the theoretical part there are described in detail functions and purposes of evaluation, which methods of evaluation are used and which technique of evaluation should be realised. The practical part analyses specific methods of evaluation used in ŠKODA AUTO company. It describes evaluation of tariff employees and management too and particular criteria and realization of evaluation. Below there is analysed concept of questionnaire survey and are summarized findings of survey. In the last chapter I allude to some possible proposals for improvement in the system of evaluation in ŠKODA AUTO company.

Keywords – worker, questionnaire, evaluation, evaluation interview, evaluate, remuneration, personnel activity, staff department, company, survey, scale wage, tariff employee, clerical, employee, employer.

Obsah

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Úvod | 10 |
| 2 | Teoretické vymezení problematiky | 11 |
| 2.1 | Obecná charakteristika hodnocení zaměstnanců | 11 |
| 2.2 | Podoby hodnocení zaměstnanců | 11 |
| 2.3 | Funkce hodnocení zaměstnanců | 12 |
| 2.4 | Cíle hodnocení zaměstnanců | 12 |
| 2.5 | Postup hodnocení zaměstnanců | 13 |
| 2.6 | Kritéria pro hodnocení zaměstnanců | 14 |
| 2.7 | Hodnotitelé | 17 |
| 2.8 | Metody hodnocení zaměstnanců | 17 |
| 2.9 | Chyby při hodnocení zaměstnanců | 21 |
| 2.10 | Využití výsledků hodnocení zaměstnanců | 22 |
| 2.11 | Hodnotící rozhovor | 23 |
| 2.12 | Vztah mezi hodnocením a odměňováním zaměstnance | 25 |
| 3 | Charakteristika podniku ŠKODA AUTO a. s. | 26 |
| 3.1 | Historie firmy | 26 |
| 3.2 | Současnost | 27 |
| 4 | Hodnocení zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a. s. | 28 |
| 4.1 | Hodnocení tarifních zaměstnanců | 28 |
| 4.1.1 | <i>Metoda hodnocení</i> | 29 |
| 4.1.2 | <i>Kritéria hodnocení</i> | 29 |
| 4.1.3 | <i>Realizace hodnocení</i> | 30 |
| 4.1.4 | <i>Časový harmonogram hodnocení zaměstnanců</i> | 32 |
| 4.1.5 | <i>Úpravy osobního ohodnocení mimo pravidelné hodnocení</i> | 33 |
| 4.1.6 | <i>Plánování osobního rozvoje tarifních zaměstnanců</i> | 33 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4.2 | Hodnocení managementu | 34 |
| 4.2.1 | <i>Metoda hodnocení</i> | 34 |
| 4.2.2 | <i>Kritéria hodnocení</i> | 35 |
| 4.2.3 | <i>Realizace hodnocení</i> | 35 |
| 4.2.4 | <i>Hodnotící rozhovor</i> | 36 |
| 4.2.5 | <i>Plánování osobního rozvoje managementu</i> | 37 |
| 5 | Dotazníkový průzkum | 38 |
| 5.1 | Analýza výsledků průzkumu | 38 |
| 5.2 | Shnutí dotazníkového průzkumu | 42 |
| 6 | Návrh na zlepšení systému hodnocení ve Škoda Auto | 43 |
| 7 | Závěr | 44 |

Seznam použité literatury

Seznam příloh

Seznam použitých zkratek

| | |
|-------|-----------------------------------|
| aj. | a jiné |
| apod. | a podobně |
| a. s. | akciová společnost |
| č. | číslo |
| např. | například |
| NS | nákladové středisko |
| OJ | organizační jednotka |
| popř. | popřípadě |
| PÚ | personální útvar |
| resp. | respektive |
| Sb. | sbírka |
| viz | k vidění |
| THZ | technicko-hospodářský zaměstnanec |
| TUL | Technická univerzita v Liberci |
| VN | Výroba nářadí |

1 Úvod

V dnešní době, kdy se otevírá nový podnikatelský prostor vstupem do Evropské Unie, nutí podniky hledat stále nové konkurenční výhody. Základní výhodou může být spokojený lidský kapitál podniku. Spokojenost zaměstnanců je v praxi jednou z nejsledovanějších oblastí podnikové psychologie právě proto, že tito zaměstnanci bývají obecně produktivnější. Jednou z činností, jak dosáhnout spokojených zaměstnanců je kvalitní a propracovaný systém hodnocení zaměstnanců.

Ne náhodou systém hodnocení zaměstnanců realizují ty společnosti, které jsou úspěšné a dokáží pracovat s lidským potenciálem. Hodnocení pomáhá zaměstnavateli zjišťovat, jak zaměstnanec plní své pracovní povinnosti, zda jeho schopnosti a dovednosti odpovídají nárokům kladeným na danou pozici, jeho chování v pracovním kolektivu i vůči klientům. Současně zaměstnavateli a zaměstnanci umožňuje diskutovat výsledky práce a společně hledat cesty k případnému zlepšení pracovního výkonu zaměstnance, k jeho účinnější motivaci, aby odváděl lepší pracovní výsledky. Na základě výsledků hodnocení lze stanovit důležitá personální opatření – plánování rozvoje zaměstnanců, sestavení kariérového plánu, výběr zaměstnanců apod.

Tématem bakalářské práce je tedy hodnocení zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a. s., která patří mezi největší české exportéry a již několik let pravidelně získává ocenění za nejobdivovanější firmu roku v anketě Czech TOP 100. Kromě vynikajících výsledků hospodaření také disponuje rozsáhlým know-how, získaným dlouholetou tradicí a strategickým spojením s koncernem Volkswagen.

Cílem této bakalářské práce je teoreticky nastínit problematiku hodnocení zaměstnanců, analyzovat systém řízení pracovního výkonu ve ŠKODA AUTO a. s., seznámit se s názory tarifních zaměstnanců podniku na tento systém prostřednictvím uskutečněného dotazníkového průzkumu a zhodnotit současný stav tohoto systému a navrhnout jeho případné zlepšení.

2 Teoretické vymezení problematiky

2.1 Obecná charakteristika hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců představuje proces, jímž podnik hodnotí vykonanou práci. Jestliže je hodnocení správně provedeno, přináší užitek jak zaměstnancům, tak i jejich nadřízeným, personálnímu oddělení i celému podniku. Zaměstnanci hledají určitou zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon, která by je motivovala. Vedoucí a manažeři musejí vykonávat hodnocení zaměstnanců, aby věděli, jaká opatření bude třeba přijmout. Je to velmi důležitá personální činnost, bez které by bylo problematické efektivně uskutečňovat další personální služby, jako například povyšování, rozmisťování, další vzdělávání či odměňování zaměstnanců.

Podle definice, kterou ve své knize použil J. Koubek, moderní hodnocení zaměstnanců „představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu a je považováno za velice účinný nástroj kontroly a usměrňování pracovníků.“ [1]

Ačkoliv bývá v některých jazycích tato činnost pojmenována jako hodnocení pracovního výkonu, nejedná se jen o hodnocení výsledků práce. Výkon je chápán v širším slova smyslu, do kterého zahrnujeme jak hodnotu vytvořenou prací, tedy kvantitativní a kvalitativní stránku odvedené práce za určité období, tak i chování, schopnosti a osobnostní charakteristiky zaměstnance, které se k vykonávané práci vztahují.

2.2 Podoby hodnocení zaměstnanců

V podstatě můžeme rozlišit dvě podoby hodnocení zaměstnanců:

- ✓ **Neformální hodnocení**, což je hodnocení prováděné průběžně. Má spíše příležitostný charakter a vyplývá z každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Jedná se v podstatě o průběžné kontroly plnění pracovních povinností a pracovního chování.

- ✓ **Formální hodnocení**, které je plánovité, systematické a standardizované hodnocení opakující se v pravidelném intervalu. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do složek jednotlivých zaměstnanců a slouží pro další personální činnosti a rozhodnutí. [1]

2.3 Funkce hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců plní řadu funkcí. Většina autorů se však převážně shoduje na těchto třech základních funkcích:

- ✓ **poznávací funkce** – průběžně, dlouhodobě a systematicky poznávat pracovní výkon zaměstnance,
- ✓ **motivační funkce** – na základě poznání tohoto zaměstnance pak účinněji motivovat a stimulovat k zlepšování pracovního výkonu a rozvoje,
- ✓ **výchovná funkce** – spočívá v působení na utváření žádoucích postojů a osobnostních vlastností zaměstnance. [1, 4, 5]

Mezi další uváděné funkce patří například funkce srovnávací, která umožňuje uplatnit princip diferenciacce mezi pracovníky, například k hmotným a sociálním výhodám, nebo regulační funkce, která spočívá v možnosti operativních změn v sestavě kolektivu.

Z těchto funkcí v podstatě vyplývají i cíle hodnocení zaměstnanců.

2.4 Cíle hodnocení zaměstnanců

Mezi nejdůležitější cíle a úkoly hodnocení pracovního výkonu patří:

- ✓ určit úroveň a kvalitu pracovního výkonu zaměstnance,
- ✓ poznat jeho silné a slabé stránky a pokud nějaké slabé stránky existují, umožnit zaměstnanci zlepšit svůj výkon,
- ✓ zjistit informace, které zaměstnavatel použije při odměňování zaměstnance podle jeho individuálního výkonu a podle příspěví k dosažení cílů podniku,
- ✓ identifikovat další potřeby týkající se vzdělávání a dalšího rozvoje zaměstnanců,
- ✓ rozpoznat pracovní potenciál jedince a motivovat ho k co nejlepším výkonům,

- ✓ získat informace potřebné k plánování následnictví a další kariéry zaměstnance,
- ✓ vytvořit podklady pro plánování potřeby zaměstnanců a podklady pro stanovování dalších pracovních úkolů podniku.

V praxi sleduje hodnocení zaměstnanců ne všechny, ale pouze některé z těchto úkolů. V případě, že má být podkladem pro odměňování, je zaměřeno především na pracovní výkon. Jestliže je jeho cílem rozvoj managementu a motivace zaměstnanců, je zaměřeno na osobnost zaměstnance, jeho pracovní i sociální chování. Zahraniční autoři uvádějí, že se výsledků hodnocení zaměstnanců nejčastěji užívá při odměňování, rozmisťování, vzdělávání a rozvoji a jako nástroj motivace a stimulu ke zlepšení pracovního výkonu.

Pravidelné a kvalitní hodnocení přináší mnoho výhod nejen pro podnik, ale také pro samotné zaměstnance. Podnik pomocí hodnocení poznává své zaměstnance více a komplexněji, zlepšuje komunikaci se zaměstnanci, umožňuje s předstihem rozpoznat možné disciplinární problémy, zvyšuje kvalitu řídicí práce manažerů a vedoucích tým, že je nutí častěji se zabývat svými podřízenými, apod.

Pracovníkům dává správně pojaté hodnocení příležitost mluvit se svým nadřízeným o problémech, o potřebách dalšího vzdělávání, plánovat svou budoucí kariéru a získat ocenění a uznání od svého nadřízeného. [2]

2.5 Postup hodnocení zaměstnanců

Proces hodnocení zaměstnanců, který se osvědčil v praxi, se skládá zhruba z devíti fází, které lze rozdělit do tří časových období:

1) Přípravné období, do kterého se zahrnuje:

- ✓ stanovení toho, co se bude hodnotit, stanovení určitých zásad a pravidel postupu hodnocení a vytvoření formulářů, které se budou k hodnocení potřebovat,

- ✓ analýza pracovních míst, popř. popis a specifikace pracovních míst, na základě kterých lze vytvořit představu o typech výkonu práce,
- ✓ výběr a formulování kritérií pracovního výkonu, volba metod hodnocení a určení období, za které se bude zaměstnanec hodnotit,
- ✓ informování zaměstnanců o připravovaném hodnocení, o normách a o tom, jaký výkon se od nich očekává.

2) Období získávání informací a podkladů se skládá ze dvou fází:

- ✓ zjišťování informací o pracovním výkonu, např. pozorováním zaměstnanců při práci či zkoumáním výsledků jejich práce,
- ✓ pořizování dokumentace o pracovním výkonu zaměstnance (tato fáze je důležitá).

3) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu, skládající se ze tří fází:

- ✓ vyhodnocování pracovního výsledku, chování, schopností a jiných vlastností zaměstnance, provázené většinou porovnáním skutečných výsledků práce s normami výkonu či s očekávanými výsledky a standardními požadavky,
- ✓ rozhovor s hodnoceným zaměstnancem (hodnotící rozhovor) o jeho výsledcích a o rozhodnutích, které z nich vyplývají,
- ✓ další pozorování pracovního výkonu zaměstnance, poskytování podmínek pro zlepšení výkonu a zkoumání efektivity hodnocení. [1]

2.6 Kritéria pro hodnocení zaměstnanců

Jednou ze základních otázek při hodnocení zaměstnanců je stanovení hodnotících kritérií. Při volbě kritérií bychom měli vycházet z pracovního výkonu, ale také z účelu, který hodnocení sleduje. Je zřejmé, že některé prvky výkonu lze posuzovat relativně objektivně, jelikož mohou být měřeny (např. pracovní výsledky, znalosti, schopnosti), jiné se změřit nedají a můžeme je hodnotit pouze subjektivně (např. osobnost zaměstnance, motivace aj.).

Kritérií pro hodnocení zaměstnanců je velice mnoho. Při empirickém průzkumu prováděném Gauglerem bylo zjištěno používání až 618 různých kritérií. V průměru na jeden hodnotící systém 12. Jako vhodná pro volbu kritérií je například **Gollnowova základní kritériální škála**, která se dělí do pěti oblastí hodnocení:

1) Pracovní chování:

- plánování práce – myšlenkový předstih budoucí práce a příprava nutných prostředků,
- jakost práce – kvalita provedené práce,
- pracovní tempo – čas, který je třeba pro zvládnutí dané práce,
- schopnost poměřování – bezchybnost odhadu osob a věcných vztahů,
- vytrvalost – stálost při výkonu práce,
- zatížitelnost – dávat znát tělesnou a duševní únavu z práce,
- rozhodnost – schopnost se rozhodnout v přiměřené době,
- píle – usilovná snaha projevování v nějaké činnosti,
- odbornost – užívání svých odborných znalostí při výkonu práce,
- iniciativa – činnost z vlastního popudu,
- dochvilnost – dodržování stanovených termínů,
- samostatnost – činnost bez zpětných dotazů,
- zodpovědnost – ochota nést důsledky svého jednání,
- svědomitost – plnění slibů.

2) Chování ke spolupracovníkům a nadřízeným:

- agresivita – vyvolávání konfrontací,
- sdílnost – aktivní účast na veřejném dění,
- citlivost – vnímavost ve vztahu k vlastnímu hodnocení,
- ochotnost – ochota podporovat spolupracovníky,
- otevřenost v informacích – ochota předávat informace a různé vědomosti,
- tolerance – ochota přijímat i názory druhých,
- spolupráce – vstřícnost při řešení společných úkolů.

3) Vůdčí chování:

- pracovní návody – schopnost spolupracovníkům zadávat různé úkoly, definovat cíle a informovat o prostředcích a cestách potřebných k jejich dosažení,
- vyrovnanost – schopnost nedávat najevo své osobní pocity,
- delegace – schopnost přenášet úkoly na jiné osoby,
- prosazování se – schopnost přimět pracovníky k úkolu, příkazování,
- kontrola – realizace průběžné kontroly pracovníků a plnění úkolů,
- schopnost motivace – motivovat pracovníky ke zvyšování výkonnosti,
- objektivita – schopnost objektivně a rovně se chovat ke spolupracovníkům.

4) Duševní vlohy:

- chápavost – schopnost vnímání věcných vztahů a jejich souvislostí,
- paměť – schopnost si pamatovat a zapamatovat,
- kreativita – nalézání nových řešení,
- logika – schopnost tvorby správných logických závěrů.

5) Osobní vystupování:

- vyjadřování – schopnost se v úměrné míře vyjadřovat,
- vzhled – úprava zevnějšku a hygiena,
- sebevědomí – být si bez nadsázky vědom svých hodnot,
- chování – vhodné společenské vystupování.

Pokud se chceme při analytickém hodnocení zaměstnanců dopracovat k objektivnímu výsledku, objeví se otázka, jestli jsou všechna posuzovaná kritéria stejně závazná. Při bodovém hodnocení je tedy nutné stanovit jednotlivou vzájemnou váhu všech kritérií. Tu můžeme stanovit dvojitým způsobem: koeficientem, tzn. že body vyjádřená kritéria se dále násobí koeficienty, které představují poměr důležitosti kritéria, nebo procentem, tzn. že body vyjádřená kritéria se vynásobí procentem, které reprezentuje váhu jednotlivého kritéria. Dále bychom měli používat rozdílné kritériální váhy pro jednotlivé kategorie zaměstnanců jako jsou výrobní dělníci, administrativní pracovníky a vedoucí zaměstnanci. [3]

2.7 Hodnotitelé

Nejkompetentnější osobou pro hodnocení zaměstnance je jeho **přímý nadřízený**, který také vede následný hodnotící rozhovor a navrhuje různá opatření, která vyplývají z hodnocení. Má totiž možnost trvale sledovat zaměstnance, zná důvěrně úkoly pracovního místa i podmínky, za nichž podřízený pracuje. Provádí neformální hodnocení, které v podstatě vyústuje v hodnocení formální. Existují však situace, kdy je vhodné čerpat informace o pracovníkovi a jeho pracovním výkonu také z jiných zdrojů, respektive od jiných osob. Mohou to být:

- ✓ **nadřízený bezprostředního nadřízeného** – může ověřovat a schvalovat hodnocení bezprostředního nadřízeného,
- ✓ **pracovník personálního útvaru** – není příliš častý případ, používá se, pokud neexistuje přímý nadřízený, např. při maticové organizační struktuře,
- ✓ **spolupracovník či skupina spolupracovníků** – přijatelně spolehlivé, spolupracovníci znají povahu práce i pracovníka a jeho výkony,
- ✓ **podřízený** – málo užívané, vhodné, pokud podřízený důvěrně zná povahu práce svého nadřízeného, bývá spíše zaměřeno na pracovní chování nadřízeného,
- ✓ **týmové hodnocení** – používá se k překonání jednostrannosti hodnocení, tým bývá složen z nadřízeného, spolupracovníků, psychologa, popř. dalších osob,
- ✓ **zákazník** – v případech, kdy se zaměstnanec bezprostředně stýká se zákazníky,
- ✓ **nezávislý externí hodnotitel** – např. psycholog. [1]

Úloha personálního útvaru při hodnocení zaměstnanců spočívá v navržení systému hodnocení, ve výběru jednotlivých kritérií a metod hodnocení, v přípravě potřebných formulářů a zajištění proškolení vedoucích pracovníků, kteří budou hodnocení provádět.

2.8 Metody hodnocení zaměstnanců

Metody hodnocení zaměstnanců vycházejí z cílů hodnocení a velmi ovlivňují jeho celkovou úroveň. Zvolená metoda by neměla vyvolat přílišné konflikty, měli by ji všichni považovat za relativně spravedlivou, měli by ji dobře rozumět jak hodnotitelé, tak

i hodnocení a měla by umožňovat posouzení nejen pracovního výkonu zaměstnance, ale také jeho osobnosti. Metod hodnocení zaměstnanců existuje značné množství a navíc mívají ještě řadu různých obměn a variant. Uvedu tedy alespoň několik nejčastěji používaných metod:

a) Hodnocení podle stanovených cílů

Tato metoda se nejčastěji používá při hodnocení manažerů a specialistů. Postupuje se při ní tak, že na začátku je třeba přesně stanovit cíle práce, kterých by měl zaměstnanec dosáhnout. Dále by se měl zpracovat postup, jak těchto cílů dosáhnout, a vytvořit podmínky pro to, aby zaměstnanci mohli tohoto postupu využít. Následuje měření a posuzování, zda byl cíl splněn. Pokud ne, měli by se podniknout opatření ke zlepšení. Pokud byly cíle splněny, jako poslední krok (a zároveň první krok další fáze) je stanovení nových cílů.

Základem úspěchu této metody hodnocení je správné stanovení cílů. Měly by být dosažitelné, podnětné, stručné a jasné. Je také vhodné, aby byly podnětem pro pravidelné rozhovory mezi vedoucím a jeho podřízeným. Mezi velké klady této metody patří její univerzálnost, protože ji lze v podstatě použít i u hodnocení dělnické kategorie, a také to, že umožňuje zapojení samotných zaměstnanců do hodnocení.

b) Hodnocení na základě plnění norem

Tato metoda je vhodná pro hodnocení výrobních dělníků a postup můžeme shrnout do třech kroků. Nejprve stanovíme normy nebo očekávanou úroveň pracovního výkonu, pak zaměstnance s těmito normami seznámíme a posledním krokem je hodnocení, zda byly tyto normy splněny, neboli porovnání výkonu každého zaměstnance s normami.

Výhodou této metody je, že je výkon měřen relativně objektivně, avšak tato metoda nelze použít u všech kategorií zaměstnanců. Také neumožňuje porovnání výkonu zaměstnanců s různou náplní práce.

c) Hodnocení volným popisem

Tato metoda vyžaduje od vedoucího pracovníka, aby písemně popsal pracovní výkon hodnoceného. Lze ho zaznamenat podle předem připraveného seznamu bodů. Metoda je to univerzální, avšak velkou nevýhodou je, že délka i obsah popisu bývá

u různých hodnotitelů různé a také záleží na vyjadřovacích schopnostech hodnotitele. Výsledky jsou tedy hůře porovnatelné. Pro tyto nevýhody se tato metoda příliš nedoporučuje.

d) Hodnocení na základě kritických případů

Při této metodě je úkolem hodnotitele, aby si vedl písemné záznamy o případech, které se dějí při vykonávání práce určitého zaměstnance. Tyto záznamy by měli obsahovat jak informace o uspokojivém výkonu, tak i o tom neuspokojivém. Shromážděné případy jsou pak základem pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnance.

Je to opět univerzální metoda. Nevýhodou je, že hodnotitel musí pořizovat záznamy pravidelně, což bývá časově náročné a může vyvolávat napětí mezi pracovníkem a jeho vedoucím.

e) Hodnocení pomocí stupnice

Hodnocení pomocí stupnice umožňuje hodnotit zvlášť jednotlivé hodnotící kritéria. Obvykle se používá jeden ze tří typů posuzovací stupnice či jejich kombinace:

- *stupnice číselná* – význam jednotlivých hodnocených kritérií je odlišen různým bodovým rozpětím, bodovými hodnotami nebo váhami, které se používají k výpočtu průměrného bodového ohodnocení,
- *stupnice grafická* – každé kritérium je vyznačeno určitým bodem, jejichž spojením se zobrazí křivka, jasně dokumentuje silné a slabé stránky pracovního výkonu,
- *stupnice slovní* – kritéria jsou ohodnocena slovem (např. jako na vysvědčení) nebo má hodnotitel k dispozici odstupňovaný popis charakteristiky výkonu zaměstnance.

Metoda je velmi univerzální, relativně jednoduchá a poskytuje možnost porovnání různých pracovníků jedné kategorie. Nevýhodou může být náročná příprava formulářů. Problémem bývá výběr jednotlivých kritérií hodnocení a popis úrovně jejich splnění. Přesto je tato metoda považována za jednu z nejvhodnějších a je velmi často používaná.

f) Checklist

Checklist je v podstatě dotazník, ve kterém se formulují výroky týkající se pracovního chování zaměstnance a posuzuje se, zda je určitý typ chování v pracovníkově

výkonu přítomen či není. Odpovědi obvykle vyhodnocuje specialista v personálním útvaru.

Metoda je zcela univerzální a jednodušší při provádění hodnocení, neboť jediné možné odpovědi jsou buď ano či ne. Vyžaduje však důkladnou přípravu dotazníku a problémem se může stát subjektivita hodnotitele.

g) Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Tato metoda spočívá ve vytvoření určité klasifikační stupnice, která je zaměřena spíše na pracovní chování než na samostatný pracovní výkon. Předpokládá se totiž, že žádoucí pracovní chování vede k efektivnímu vykonávání práce. Při vytváření formuláře se každý pracovní úkol doplní vhodnou slovní charakteristikou chování na různých stupních, obvykle pěti až sedmi.

Výhodou této metody je, že by se na vytváření stupnice měl podílet jak vedoucí pracovník, tak i samotný hodnocený. Popis pak vychází ze skutečnosti a hodnocení je pro zaměstnance přijatelné. Metoda je však časově náročná a je třeba připravit různé formuláře pro různá pracovní místa.

h) Metody založené na vytváření pořadí hodnocených zaměstnanců

Základem těchto metod je seřazení zaměstnanců od nejlepšímu k nejhoršímu podle jejich pracovního výkonu. Můžeme přitom využít následující porovnávání:

- *střídavé porovnávání* – hodnotitel vybírá ze seznamu zaměstnanců střídavě nejlepšího a nejhoršího, pořadí se tak zapisuje od konců ke středu,
- *párové porovnávání* – hodnotitel porovnává zaměstnancem stylem každý s každým, nerealizovatelné při vysokém počtu zaměstnanců,
- *povinné rozdělení* – hodnotitel má za úkol rozdělit zaměstnance do určitých skupin, ve kterých mají zaměstnanci stejnou úroveň pracovního výkonu, každé skupině se tedy přiřazuje určité procento zaměstnanců tak, aby se toto rozdělení co nejvíce podobalo křivce normálního rozdělení, metodu nelze smysluplně využít u malých skupin zaměstnanců.

Tyto metody nejsou příliš vhodné pro účely odměňování, protože neposkytují informace o absolutní úrovni výkonu. Nelze zde srovnávat nejlepšího v jedné skupině

s nejlepším ve skupině jiné. Jsou však vhodné pro vytváření soutěživého prostředí, motivování zaměstnanců a zlepšování pracovního výkonu uvnitř pracovní skupiny.

i) Assessment centre

Assessment centre představuje diagnosticko-výcvikový program, kdy jsou jeho účastníkům simulovány různé manažerské situace s cílem ohodnotit charakteristiky zaměstnanců, jejich pracovní výkon a možný potenciál.

Výhodou u této metody je možnost komplexního posouzení, nevýhodou pak to, že se jedná o výkon v uměle vytvořených podmínkách, který nemusí být stejný v reálu. [1]

2.9 Chyby při hodnocení zaměstnanců

Je velmi důležité, aby hodnocení zaměstnanců bylo prováděno správně a kvalitně. Pokud tomu tak není, může negativně působit na mezilidské vztahy v podniku, snižovat výkonovou motivaci zaměstnanců a potlačovat zdravou podnikovou kulturu. Proto je třeba tomuto procesu věnovat náležitou pozornost.

Jedním ze základních požadavků na hodnocení zaměstnanců je požadavek objektivnosti, spolehlivosti, správnosti a platnosti. Při hodnocení hraje velkou roli osobnost hodnotitele i to, že některá hlediska pracovního výkonu zaměstnance objektivně změřit nelze. Mimo to se do pracovního výkonu promítají také vlivy, které zaměstnanec nemůže ovlivnit a které jsou často obtížně identifikovatelné. Hodnocení zaměstnanců je tedy vystaveno nebezpečí subjektivity, nevhodným výběrem kritérií a metod hodnocení.

Nejčastějšími chybami při hodnocení pracovních výsledků, chování a schopností zaměstnance bývají:

- ✓ Přílišná shovívavost, kdy jde o snahu hodnotitele neuškodit hodnoceným zaměstnancům, a proto jsou hodnoceni pouze kladně.
- ✓ Přílišná přísnost, kdy hodnotitel naopak hodnotí zaměstnance pouze negativně.
- ✓ Tendence hodnotit všechny nebo většinu zaměstnanců hodnotami ze středu stupnice, neboli hodnotami znamenající průměr, a vyhýbat se tak používání

krajních hodnocení jako např. vynikající, nadprůměrný, velmi špatný apod.

- ✓ Tendence hodnotit zaměstnance podle svých vlastních měřítek, tzn. preferovat zaměstnance s určitými charakteristikami, které hodnotitel sám upřednostňuje, a nechat se ovlivňovat osobními sympatiemi či předsudky.
- ✓ Tzv. halo efekt, kdy hodnotitel na základě prvního celkového dojmu, že je zaměstnanec dobrý či špatný, posuzuje i jeho ostatní jednotlivé vlastnosti.
- ✓ Přihlížení k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, známostem a příbuzenství, etnickým či rasovým znakům, pohlaví apod.

Všechny tyto chyby jsou v rozporu s účelem hodnocení zaměstnanců, znemožňují srovnatelnost a v podstatě je znehodnocují a narušují úspěšné provádění dalších personálních činností, které se podle hodnocení řídí. Abychom se těmto chybám vyhnuli, je nutné hned na začátku důkladně propracovat a vybrat hodnotící kritéria a metody tak, aby byly přiměřené povaze práce i účelu hodnocení. Dále je třeba připravit všechny potřebné dokumenty a vypracovat přesný plán hodnocení. Následuje proškolení zaměstnanců, kteří budou hodnocení provádět a v neposlední řadě je nutné informovat zaměstnance o smyslu, cílech, kritériích a metodách hodnocení a zajistit si tak jejich ochotný přístup při spolupráci. Je také třeba dát si pozor na to, aby hodnocení zaměstnanců nebylo v rozporu s platnými zákony a nebyly v něm prvky jakékoliv diskriminace. [1]

2.10 Využití výsledků hodnocení zaměstnanců

Jak již bylo řečeno v kapitole o cílech hodnocení zaměstnanců, výsledky těchto hodnocení slouží převážně jako podklady pro další činnosti personálního oddělení, tedy pro plnění všech čtyřech základních úkolů řízení lidských zdrojů:

- Dát správného člověka na správné místo.
- Optimálně využívat jeho schopnosti.
- Formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet dobré mezilidské vztahy v podniku.
- Realizovat další osobní a sociální rozvoj zaměstnanců.

Milkovich a Boudreau uvádějí následující pořadí důležitosti, pokud jde o možnosti využití hodnocení zaměstnanců v podniku: [4]

- 1) zvýšení pracovního výkonu,
- 2) odměňování podle zásluh,
- 3) informování zaměstnanců o požadavcích práce,
- 4) rozhodování o povýšení zaměstnanců,
- 5) poskytování rad zaměstnancům,
- 6) motivace zaměstnanců,
- 7) hodnocení schopností zaměstnanců,
- 8) zjišťování potřeb dalšího vzdělávání zaměstnanců,
- 9) zlepšování vztahů mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými,
- 10) spolupráce při stanovování cílů kariéry zaměstnanců,
- 11) efektivní přidělování pracovních úkolů,
- 12) rozhodování o přemísťování zaměstnanců,
- 13) rozhodování o ukončení pracovního poměru,
- 14) podpoření dlouhodobého plánování,
- 15) vyhodnocování procesu přijímání zaměstnanců.

nejdůležitější



nejméně důležité

2.11 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je určitým vyvrcholením, závěrečným krokem procesu hodnocení zaměstnance, kdy jsou jednotlivým zaměstnancům sděleny a projednány jeho výsledky. Rozhovoru se zpravidla účastní zaměstnanec a jeho bezprostřední nadřízený. Cílem hodnotícího rozhovoru není jen seznámit hodnoceného s hodnocením, ale také projednání jeho slabín, motivace ke zlepšení výkonů, vylepšit vzájemnou komunikaci, pomáhat podřízenému a poskytovat mu rady. Hodnocení zaměstnanci mají právo se k hodnocení vyjádřit.

Hodnotící rozhovor je oficiální setkání podřízeného s nadřízeným a měl by tedy mít pevnou obsahovou strukturu a určitý časový plán. Rozhovor by měl:

- ✓ Ohodnotit momentální výkon zaměstnance, případně výkon v uplynulém období.

- ✓ Naplánovat určitá opatření, která zajistí zlepšení výkonu.
- ✓ Identifikovat problémy a prozkoumat možné příležitosti, které se týkají práce.
- ✓ Orientovat pozornost zaměstnance na práci.
- ✓ Vylepšit komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným.
- ✓ Umožnit zaměstnanci vyjádřit se ke svému výkonu.
- ✓ Zabezpečit podklady pro odměňování.
- ✓ Rozpoznat potenciál zaměstnance a možnosti jeho povýšení nebo převedení na jinou práci.
- ✓ Rozpoznat potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje. [1]

Velký význam má také vhodná volba stylu rozhovoru. Můžeme se setkat z různými styly, od autoritativního, kde výrazně dominuje hodnotitel, až po rovnoprávné partnerství. Někdy se také může rozložení sil při rozhovoru přenést k převaze na straně hodnoceného, což není příliš doporučováno. Můžeme rozlišit následující styly rozhovoru:

- **Sdělovací styl.** V tomto typu rozhovoru hodnotitel výrazně dominuje, sděluje hodnocenému jeho silné a slabé stránky, ale není s ním ochoten o svých názorech diskutovat. U hodnoceného vyvolává tento styl odpor a neochotu spolupracovat, proto není příliš vhodný.
- **Styl sdělovací – přesvědčovací** je již lepší variantou stylu předchozího. Hodnotitel zde sdělování svých názorů kombinuje s přesvědčováním. Přesto je to stále spíše jednostranný typ rozhovoru.
- **Styl sdělování – naslouchání** již dává prostor hodnocenému zaměstnanci, aby vyjádřil svůj názor a zapojil se tak do diskuse, převážně v oblasti týkající se zlepšení svého výkonu. Tento styl je tedy pro hodnoceného přijatelnější.
- **Participativní styl** se pokládá za nejvhodnější formu rozhovoru. Hodnotitel i hodnocený proti sobě stojí jako rovnocenní partneři a společně hledají možná řešení. Velkou výhodou tohoto stylu rozhovoru je zlepšení vzájemných vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. [1]

Úspěšnost hodnotícího rozhovoru závisí ve velké míře na osobě hodnotitele, který by měl být pro tyto účely řádně proškolen. Záleží také na jeho interpersonálních

schopnostech. Měl by umět naslouchat, vhodně klást otázky, umět lidi přesvědčit, vnímat i neverbální signály, být taktní, objektivní a ke všem spravedlivý. Někdy však, i přes velkou snahu hodnotitele, vést hodnotící rozhovor úspěšně nelze. Můžeme se setkat se špatnými zaměstnanci, kteří nejsou ochotni připustit svůj špatný výkon a nedostatky. V takovém případě je třeba se na hodnotící rozhovor pořádně připravit, obstarat si důležité podklady, písemně vypracované normy a další vhodné dokumenty, které nám poslouží jako podklady pro naše argumenty. Pro zdárné zvládnutí hodnotícího rozhovoru bylo již vymyšleno mnoho zásad, z nichž lze vybrat následující. Správně vedený rozhovor vyžaduje:

- rozhovor mezi čtyřma očima,
- rozhovor vést neautoritativně a tomu přizpůsobit i prostředí,
- přizpůsobit rozhovor také osobnosti hodnoceného zaměstnance,
- na počátku vytvořit klima pozitivního kontaktu,
- zaměřit se na výkon a ne na osobní znaky zaměstnance,
- nepřehánět kritiku, pochvalu dát všude, kde je to možné,
- zjistit stanoviska hodnoceného,
- dát konkrétní doporučení a rady pro odstranění nedostatků,
- projevit důvěru a společně hledat možné cesty rozvoje hodnoceného. [3]

Úspěšný rozhovor by měl zanechat pozitivní dojem jak u strany podřízeného, tak i nadřízeného. Jen tak je možné, aby si z něj hodnocený zaměstnanec odnesl něco, co mu může pomoci ke zlepšení jeho pracovního výkonu.

2.12 Vztah mezi hodnocením a odměňováním zaměstnance

Hodnocení zaměstnanců je velice důležitým procesem pro oblast odměňování. Určuje tarifní zařazení zaměstnance, výši jeho mzdy či platu a jiných odměn a v neposlední řadě také poskytování určitých zaměstnaneckých výhod. Přiměřené a spravedlivé odměňování má potom značný dopad na pracovní výkon a pracovní chování zaměstnanců. [1]

3 Charakteristika podniku ŠKODA AUTO a. s.

ŠKODA AUTO a. s. patří mezi čtyři automobilové společnosti na světě, které se mohou pochlubit více než stoletou nepřerušovanou tradicí, a zároveň je to jeden z nejúspěšnějších podniků v České Republice. Sídlí v Mladé Boleslavi a své automobily vyrábí také v pobočných závodech ve Vrchlabí a v Kvasinách.

3.1 Historie firmy

Společnost vznikla na konci roku 1985, kdy mechanik Václav Laurin a knihkupec Václav Klement založili továrnu na opravu a výrobu jízdních kol značky Slavia. Od roku 1899 začali vyrábět také motocykly a v roce 1905 vznikl první Dědeček automobil. Začala tak velmi úspěšná etapa výroby automobilů. Pro posílení svého postavení, udržení se na rozvíjejícím se trhu a možnost modernizace výroby firma hledala silného partnera, a tak v roce 1925 došlo ke sloučení s nejvýznamnějším strojírenským podnikem Škoda Plzeň. Nastal tak konec etapy pod značkou Laurin & Klement a začala etapa ve znaku Škoda.

Během období druhé světové války a německé okupace se Škoda stala součástí hospodářského systému německé Říše a výrobní program byl omezen a orientován především na potřeby zbrojení. Po válce pak dále měnila své názvy i organizační začlenění a měla v podstatě monopolní postavení ve výrobě osobních vozidel v tehdejší Československu. V padesátých letech díky dobrým základům, tradičním výrobním postupům a úspěšné minulosti Škoda úspěšně přežila zásahy režimu a informační izolace a na trhu se objevily úspěšné modely Tudor, Spartak, Octavia a později Škoda 1000 MB.

Počátkem sedmdesátých let nastala stagnace hospodářského systému. Automobilce se dařilo držet vedoucí postavení pouze na východoevropském trhu. Nové období přišlo až v roce 1987, kdy Škoda zavedla modelovou řadu vozu Favorit. V 1989 změna společenského systému přinesla nové ekonomické a tržní prostředí. Škoda hledala silného zahraničního partnera, který by přinesl nové zkušenosti a investice, a tak se v dubnu 1991 stala vedle firem Volkswagen, Audi a Seat čtvrtou značkou koncernu. Přišel tedy další

rozvoj, došlo k modernizačním opatření a výsledkem se stal model Felicia, který obstál i v mezinárodním měřítku.

3.2 Současnost

V současnosti vyrábí Škoda Auto osobní automobily ve třech modelových řadách. Jsou jimi úspěšná Škoda Octavia, vůz nižší třídy Škoda Fabia a Škoda Superb, což je luxusní limuzína, která byla uvedena na trh na Mezinárodní automobilové výstavě v německém Frankfurtu nad Mohanem. Na letošním autosalonu v Ženevě automobilka představila studii modelu Škoda Yeti, který je pro společnost novým potenciálem.

Škoda Auto je tahounem českého exportu a zároveň společností, která má v České republice nejlepší pověst. Její filosofií je neustálé hledání nových řešení neboli **intelligence**, vývoj automobilů, které jsou esteticky na vysoké úrovni – **attractiveness** a kráčení ve stopách zakladatelů Laurina a Klementa – **dedication**. Škoda Auto definovala své cíle prostřednictvím poslání, v němž říká:

„Ve všem, co děláme, je naším cílem kvalita.“

Jedná se o kvalitu produktů, služeb, spolupracovníků ale také o kvalitu hospodářských výsledků. Dále je prioritou a zároveň výzvou společnosti ochrana lidského života. Proto jsou automobily Škoda jedny z nejbezpečnějších. Model Škoda Fabia se dokonce stal podle evropského testu NCAP nejbezpečnějším automobilem ve své třídě.

4 Hodnocení zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a. s.

Cílem následující kapitoly je popsat systém hodnocení zaměstnanců, který je v podniku ŠKODA AUTO a. s. využíván. Tento systém je popsán převážně v Kolektivní smlouvě podniku a v různých metodických pokynech personálního útvaru.

Pro uplatňování různých personálních činností Škoda Auto zaměstnance rozděluje do dvou skupin. První skupinou jsou tarifní zaměstnanci, kam jsou zahrnuti jak výrobní dělníci, tak i technickohospodářští zaměstnanci, kteří jsou odměňováni podle platné tarifní stupnice. Do tarifních skupin jsou zařazováni zejména podle kvalifikačních požadavků určitých povolání. Tato zařazení jsou uvedena v podnikovém katalogu směrných příkladů Škoda. Druhou skupinu zaměstnanců tvoří management podniku, kam patří především lidé pracující na základě manažerských smluv a jsou odměňováni smluvními platy. Této skupině zaměstnanců je věnována péče převážně útvarem Personalistika managementu a Coaching. Řízení pracovního výkonu, hodnocení a plánování dalšího osobního rozvoje je u těchto dvou skupin zaměstnanců rozdílné, proto je každé skupině věnována samostatná podkapitola.

4.1 Hodnocení tarifních zaměstnanců

Hodnocení tarifních zaměstnanců je upraveno metodickým pokynem útvaru Centrální personalistika a tarifní politika. Zaměstnancům přísluší podle práva za vykonanou práci pravidelná měsíční mzda, kterou tvoří mzda podle příslušné tarifní skupiny sjednané v pracovní smlouvě a osobní ohodnocení. Výše osobního ohodnocení se stanovuje podle hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Umožňuje účinně rozlišovat výši mzdy jednotlivých zaměstnanců podle využívání jejich odborných předpokladů, osobních vlastností a schopností rozhodných pro úspěšný výkon funkce nebo pracovní činnosti a podle dlouhodobě dosahovaného výkonu a souhrnně posuzovaných výsledků práce. Hodnocení provádí přímý nadřízený, který vždy na konci hodnotícího období výkony svých podřízených ohodnotí a sdělí jim výsledky tohoto hodnocení formou

hodnotícího rozhovoru. Období, za které se tarifní zaměstnanec hodnotí, se ustálilo na dobu tří měsíců. Hodnotícím obdobím je tedy uplynulé čtvrtletí.

4.1.1 Metoda hodnocení

Podnik Škoda Auto používá metodu hodnocení pomocí stupnice, kdy se hodnotí jednotlivé aspekty práce zvlášť. Hodnocení je založeno na kombinaci stupnice číselné se stupnicí slovní. Byla stanovena šestistupňová slovní hodnotící škála a jednotlivým stupňům byl přiřazen konkrétní počet bodů. Tuto škálu znázorňuje následující tabulka.

tabulka č. 1: Hodnotící stupnice používaná ve ŠKODA AUTO a. s.

| Stupeň hodnocení | Označení | Počet bodů |
|------------------|--|------------|
| 1 | Neodpovídá očekávání | 0 |
| 2 | Odpovídá očekávání v malém rozsahu (jen někdy) | 1 |
| 3 | Všeobecně odpovídá očekávání | 2 |
| 4 | Lehce překračuje očekávání | 3 |
| 5 | Zřetelně překračuje očekávání | 4 |
| 6 | Dalece překračuje očekávání | 5 |

4.1.2 Kritéria hodnocení

Individuální výkon, který zaměstnanec podával během celého posuzovaného časového období, tedy během uplynulého čtvrtletí, se hodnotí podle čtyř kritérií. Jednotlivým kritériím nejsou přiřazeny váhy, proto lze říci, že všechna čtyři kritéria jsou považována za stejně důležitá. Jsou jimi:

1) Kvalita, spolehlivost, jakost výsledku práce

Hodnotí se převážně kvalitativní stránka vykonané práce, bezchybnost pracovních výsledků, dosahovaná kvalita práce bez výkyvů a změn, dále tvůrčí přístup k práci, plnění úkolů v požadovaném množství a kvalitě a v neposlední řadě také dodržování termínů a plnění časových harmonogramů práce.

2) Spolupráce, chování, předávání vědomostí (Know-how)

Hodnotí se, jak zaměstnanec k práci využívá své odborné znalosti a dovednosti, rozsah spolupráce s různými odbornými oblastmi, zda získané znalosti a zkušenosti ochotně předává dalším spoluzaměstnancům, zda sleduje nejnovější způsoby výroby a technologie a zda aktivně přistupuje ke zvyšování své kvalifikace. U zaměstnanců, kteří řídí pracovní kolektivy, tedy u koordinátorů, specialistů a supervizorů se také hodnotí uplatnění řídicích a organizačních schopností, umění jednat s lidmi, stupeň respektování názorů spoluzaměstnanců v kolektivu a mezilidské vztahy.

3) Flexibilita nasazení, iniciativa, samostatnost

Hodnotí se, nakolik zaměstnanec pracuje samostatně a spolehlivě, stupeň ochoty převzít odpovědnost za dané úkoly, aktivita k flexibilní změně pracovišť (k tzv. rotaci v týmech), trvalá iniciativa k řešení problémů, hledání alternativních řešení či návrhů a určování priority řešení úkolů.

4) Pracovní kázeň, využívání pracovní doby, efektivnost hospodaření se svěřenými prostředky

Hodnotí se, jak zaměstnanec využívá pracovní dobu k dosažení efektivního pracovního výkonu, pracovní kázeň, dodržování technologické kázně a bezpečnosti práce, aktivní přístup ke snižování nákladů, zda zaměstnanec úsporně zachází se svěřenými prostředky a materiálem, jak plánuje svou nepřítomnost na pracovišti a jak přistupuje k jejímu snižování.

4.1.3 Realizace hodnocení

Hodnocení provádí přímý nadřízený zaměstnanec. V podniku Škoda Auto je to vedoucí organizační jednotky (OJ), supervizor nebo mistr (dále jen hodnotitel). Pro hodnocení v jednotlivých kritériích vybere hodnotitel ty faktory, které jsou pro dané pracoviště stěžejní a na základě tabulky, která bude následovat, ohodnotí zaměstnancův pracovní výkon tak, že jednotlivým kritériím přiřadí určitý počet bodů. Při hodnocení nesmějí být brány v potaz žádné všeobecné osobní charakteristiky, rozhodující je

individuální pracovní výkon. Každý zaměstnanec je hodnocen vzhledem ke své pracovní náplni a funkci, kterou zastává (tzn. že neplatí, že čím náročnější funkci zaměstnanec vykonává, tím by musel být lépe ohodnocen). Náročnost funkce je promítnuta již v zařazení do tarifní skupiny.

tabulka č. 2: Tabulka pro hodnocení tarifních zaměstnanců

| Stupně hodnocení | Neodpovídá očekávání | Odpovídá očekávání v malém rozsahu, resp. jen někdy | Všeobecně odpovídá očekávání | Lehce překračuje očekávání | Zřetelně překračuje očekávání | Dalece překračuje očekávání |
|--|--|---|------------------------------|----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Kritéria hodnocení | Hodnocení výkonu v procentech z tarifu | | | | | |
| Kvalita, spolehlivost, jakost výsledku práce | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Spolupráce, chování, předávání vědomostí (Know-how) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Flexibilita nasazení, iniciativa, samostatnost | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pracovní kázeň, využívání pracovní doby, efektivnost hospodaření se svěřenými prostředky | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Zdroj: Kolektivní smlouva Škoda Auto na období 1. 4. 2003 - 31. 3. 2005

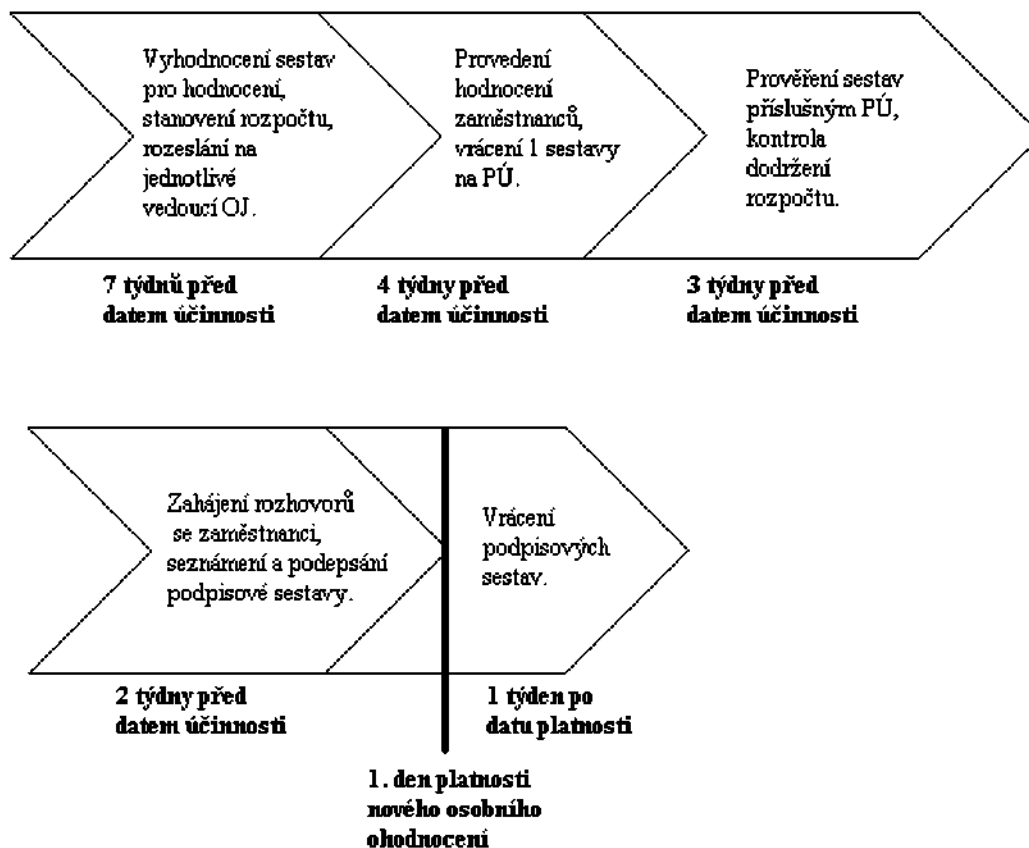
Hodnotitel má za úkol zapsat bodová ohodnocení za jednotlivá kritéria do předem připravené sestavy pro hodnocení. Tu vytváří personální útvar a obsahuje seznam zaměstnanců daného oddělení s kolonkami pro dílčí hodnocení za uvedená kritéria a kolonku pro celkové hodnocení. Výsledkem hodnocení výkonu práce je tedy součet bodů (0 – 20) vyjadřující zároveň určité procento osobního ohodnocení, které se promítne zaměstnanci do mzdy. Nominální výše osobního ohodnocení je potom dána zjištěným procentem z tarifu osobní třídy zaměstnance. Tato silná vazba hodnocení na odměňování do jisté míry ovlivňuje hodnocení prostřednictvím rozpočtu, který je přidělen každému vedoucímu zaměstnanci na ohodnocení jeho podřízených. Tento rozpočet se pohybuje v průměru ve výši 14 % z objemu tarifních mezd všech zaměstnanců daného útvaru.

V poslední fázi jsou výsledky hodnocení schválené personálním útvarem shrnuty ve formě hodnotícího rozhovoru se zaměstnancem. Hodnotitel je zaměstnanci povinen sdělit hodnocení nejpozději první den platnosti nového osobního ohodnocení (s výjimkou dlouhodobě nemocných). Hodnocený pak svým podpisem potvrdí, že byl s výsledkem seznámen a bere jej na vědomí. Styl i obsah hodnotícího rozhovoru závisí pouze na samotném hodnotiteli.

4.1.4 Časový harmonogram hodnocení zaměstnanců

Jak již bylo řečeno, tarifní zaměstnanci ve Škoda Auto se hodnotí za uplynulé tři měsíce. Toto čtvrtletí má i svůj přesný časový harmonogram, který je ve formě následujícího diagramu.

obrázek č. 1: Časový harmonogram postupu při pravidelném hodnocení výkonu



Zdroj: Intranet Škoda Auto a. s.

Harmonogram názorně ukazuje, jak se má při pravidelném hodnocení pracovního výkonu správně postupovat. Znázorňuje postup od 7. týdne před datem účinnosti až po samotný den platnosti nového osobního ohodnocení. Ještě zde chybí údaj, že mezi třetím a druhým týdnem by se měly začít zadávat údaje zjištěné hodnocením do systému SAP.

4.1.5 Úpravy osobního ohodnocení mimo pravidelné hodnocení

U zaměstnanců, jejichž výkon značně poklesl, může hodnotitel snížit osobní ohodnocení až o 80 % přiznané částky za měsíc. Toto snížení pak platí pouze pro měsíc, ve kterém došlo k poklesu pracovního výkonu. Hodnotitel je povinen zaměstnanci písemně sdělit výši a důvody tohoto snížení. Částku, o kterou snížil zaměstnanci jeho osobní ohodnocení, má možnost hodnotitel použít k přerozdělení zaměstnancům, kteří se význačně podíleli na plnění stanovených úkolů, to však pouze ve shodném měsíci, ve kterém došlo ke snížení. Tuto částku lze použít pouze pro zaměstnance stejné kategorie na shodném pracovišti (OJ resp. NS), kde došlo u jiného zaměstnance ke snížení.

4.1.6 Plánování osobního rozvoje tarifních zaměstnanců

Plánování osobního rozvoje je možné provádět prostřednictvím hodnotícího rozhovoru, který by měl vést nadřazený s podřízeným v rámci hodnocení pracovního výkonu. Ve Škoda Auto však u tarifních zaměstnanců tato činnost probíhá jen v omezené míře a nepravidelně. Není vypracován žádný systematický postup či obsah této personální činnosti.

Zaměstnanci však mohou se svým vedoucím plánovat své další vzdělávací aktivity. Mají možnost navštěvovat různé interní vzdělávací kurzy, které jsou uvedeny v Katalogu vzdělávacích akcí, nebo některé externí kurzy. Jedná se o kurzy zaměřené na techniku a průmysl, dále počítačové a jazykové kurzy, kurzy kvality, kurzy zaměřující se na rozvoj řídicích, interpersonálních a sociálních dovedností apod.

4.2 Hodnocení managementu

Do okruhu managementu ve Škoda Auto patří vedoucí pracovníci a rozšířený okruh managementu. Vedoucí pracovníci jsou všichni manažeři podniku, kteří byli povoláni do managementu pro řízené odborné oblasti s oprávněním strategického rozhodování na základě osobnostních a odborných kompetencí. Rozšířený okruh managementu zahrnuje střední management, který je odpovědný za řízení zaměstnanců. Mezi podmínky pro požadovaný profil takového manažera patří odborná kompetence a vynikající výkony, dvouletá praxe ve Škoda Auto, znalost alespoň jednoho cizího jazyka, mobilita a flexibilita a v neposlední řadě také manažerský potenciál, který byl u nich shledán při hodnocení v Assessment Center Management, kde se prostřednictvím individuálních a skupinových cvičení zjišťuje potenciál kandidátů do managementu.

Hodnocení pracovního výkonu managementu se provádí formou povinného rozhovoru, kde přímý nadřízený, který je minimálně ve funkci vedoucího organizační jednotky, ohodnotí svého podřízeného podle předem stanovených kritérií. Hodnocení se provádí jednou ročně a podkladem je aktuální popis pracovního místa. Pokud v době ročního hodnocení pracuje nadřízený s daným zaměstnancem kratší dobu než 3 měsíce, vypracuje hodnocení zaměstnance jeho dřívější nadřízený. Plánování rozvoje by však mělo být domluveno již se současným nadřízeným.

4.2.1 Metoda hodnocení

Rozšířený okruh managementu a vedoucí pracovníci jsou hodnoceni pomocí hodnotící stupnice. Používá se pětistupňová hodnotící škála, která umožňuje hodnotiteli přesně diferencovat výkon hodnoceného. Stupně hodnotící škály jsou označeny písmeny abecedy podle zadání cílů nebo požadavků vykonávané funkce. Použitou stupnicí od A do E však nelze srovnávat s udělováním školních známek. Stupeň C tedy nelze chápat jako známku „dobře“, nýbrž jako stupeň, kterého má být pro dané místo dosaženo (úplné splnění úkolů a cílů daného místa).

tabulka č. 3: Stupně hodnocení

| | |
|---------------------|--|
| Stupeň A | Výkon/výsledek nedostatečný (na zaměstnance jsou kladeny příliš vysoké požadavky) |
| Stupeň C | Výkon/výsledek plně dosažen (zaměstnanec na správném místě) |
| Stupeň E | Výkon/výsledek vynikající (na zaměstnance jsou kladeny příliš nízké požadavky) |
| Stupeň B + D | Mohou být použity pro nezbytné diferencování |

4.2.2 Kritéria hodnocení

Podklady pro hodnocení by měly obsahovat aktuální popis místa, dohodnuté cíle a plán osobního rozvoje. Hodnotí se pracovní výkon s ohledem na inovační přínos zaměstnance společnosti, zvláště vývoj nových a lepších metod k dosažení určitých cílů, např. jejich důsledným využíváním pro neustálé zlepšování, pro podnikové zlepšovatelství apod. Dále se hodnotí výkon, který je podáván na pracovišti, kde je třeba přihlídnout ke kvalitě, množství práce, koordinování pracovních postupů s ohledem na racionální časovou, pracovní a nákladovou náročnost a také zajištění opatření bezpečnosti práce. Další oblast výkonu tvoří podnikatelské a řídicí schopnosti, osobní vlastnosti a odborné schopnosti. Hodnotí se také rozpoznání nutných nových úkolů a ujímání se a řešení těchto úkolů s ohledem na cíl. Při hodnocení se zároveň přihlíží k okolnostem, které plnění úkolů v uplynulém období usnadňovali či znesnadňovali, např. když hodnocený ještě není zapracován, nebo se na jeho oddělení vyskytuje zvýšená fluktuace zaměstnanců, změna modelu apod.

4.2.3 Realizace hodnocení

Jak už bylo řečeno, hodnocení provádí nadřízený hodnoceného. Ten na základě pětistupňové hodnotící škály ohodnotí výkon podle stanovených kritérií. Součástí hodnocení je také doporučení hodnotitele v oblasti rozvojového potenciálu zaměstnance.

Na základě hodnocení mu může doporučit místo specialisty, plnění úkolů v rozšířeném managementu nebo ve vyšším managementu. Dále následuje hodnotící rozhovor, během něhož nadřazený s podřízeným diskutují o výsledcích hodnocení a vyplní při tom hodnotící formulář (viz příloha).

4.2.4 Hodnotící rozhovor

Aby bylo možné dosáhnout na začátku uvedených cílů, je nezbytný otevřený a konstruktivní rozhovor mezi nadřazeným a zaměstnancem. Při tomto rozhovoru se řeší výsledky hodnocení zaměstnance, odhaduje se pracovní výkon zaměstnance v budoucnu a jeho možný potenciál. Na základě tohoto odhadu se potom dohodnou rozvojová opatření a to s ohledem na zaměstnancem nastíněné představy o svém vlastním vývoji. Hodnocení se řídí požadavky a cíli daného pracovního místa.

Hodnotitelé mají možnost čerpat při přípravě rozhovoru z podkladů, kde jsou uvedeny obvykle pokládané otázky, jako např.:

✓ **Oblast zodpovědnosti zaměstnance**

Na kterých úkolech a cílech zaměstnanec od minulého hodnotícího rozhovoru hlavně pracoval?

✓ **Plnění úkolů**

Jak zaměstnanec plnil úkoly? (ve vztahu ke kvantitě, k zadání a k organizaci práce)

Inovační činnost zaměstnance?

Jak zaměstnanec ve svém pracovním jednání využívá své schopnosti?

Které rámcové podmínky ulehčily nebo ztížily plnění úkolů?

Jak zaměstnanec sám hodnotí své plnění úkolů?

Byl zaměstnanec zadanými úkoly přetížen či nevytížen?

Byla splněna rozvojová a pomocná opatření dohodnutá při posledním rozhovoru?

Jaký je přínos těchto opatření?

✓ **Silné a slabé stránky, potřeba rozvoje zaměstnance**

Kde zaměstnanec vidí své nejsilnější stránky a kde cítí potřebu rozvoje?

Jaké nejsilnější stránky vidí na zaměstnanci hodnotitel?

Shoduje se hodnocení silných a slabých stránek hodnotitele se zaměstnancem?

✓ **Rozvojová opatření a stanovení cílů**

Jaká rozvojová opatření jsou nutná k posílení silných a odstranění slabých stránek?

Jaká konkrétní opatření v rámci či mimo pracovní činnosti jsou nutná?

Jakých seminářů a kurzů se má zaměstnanec zúčastnit?

Jaká rozvojová opatření navrhuje zaměstnanec?

Jak nadřízený může přispět ke zlepšení výkonu zaměstnance?

✓ **Úkoly a cíle**

Na kterých úkolech bude zaměstnanec pracovat v období do dalšího hodnocení?

Bylo dosaženo shody se zaměstnancem při stanovení cílů?

Na závěr hodnotícího rozhovoru hodnotitel s hodnoceným vyplní potřebné formuláře, např. o dohodnutí cílů (viz příloha) a hodnotitel stvrdí svým podpisem souhlas s uvedenými skutečnostmi.

4.2.5 Plánování osobního rozvoje managementu

Plánování osobního rozvoje managementu probíhá současně s hodnocením pracovního výkonu. U hodnoceného se sledují jeho jazykové znalosti, mobilita a flexibilita. Na základě hodnocení a zjištění určitých podmínek se potom připravují opatření rozvoje zaměstnance. Do těchto opatření patří různé vzdělávací akce, které směřují do oblastí řízení podniku, rozvoje osobnosti manažera, ke komunikaci a týmové práci a také do odborných a jazykových znalostí. Dále je ve Škoda Auto možnost provádět různé projektové práce, zahraniční pobyty či rotace pracovních míst. Součástí tohoto procesu je zároveň i plánování kariéry zaměstnance.

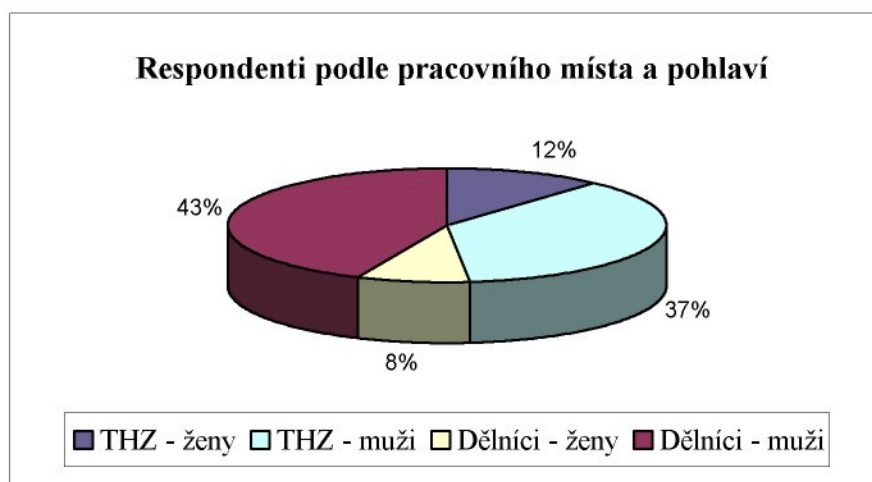
Proces hodnocení u managementu firmy zakončuje dohodnutí cílů, které se provede v rámci hodnotícího rozhovoru. Cíle jsou rozděleny na ctízádnostivé, cíle v oblasti operativních úkolů a v oblasti rozvoje manažerských schopností a úkolů. Jsou přesně definovány a se zaměstnancem je dohodnuta zároveň kvalita a kvantita těchto cílů.

5 Dotazníkový průzkum

Abych se dozvěděla, do jaké míry jsou zaměstnanci se svým hodnocením spokojeni, sestavila jsem krátký dotazník a provedla dotazníkový průzkum. Tento průzkum probíhal na pracovištích interního závodu VN, tj. Výroba nářadí a přípravků v období od 4. 4. 2005 do 8. 4. 2005. Jeho cílem bylo zjistit názory tarifních zaměstnanců na systém hodnocení v podniku. Dotazník obsahoval základní údaje o respondentovi a dále 10 otázek, které byly až na jednu všechny uzavřené. Otázky se zaměřily na spokojenost zaměstnanců se svým pracovním místem, na proces hodnocení zaměstnanců v podniku, na komunikaci s nadřízeným i na případné změny v systému hodnocení (vzorový dotazník viz příloha).

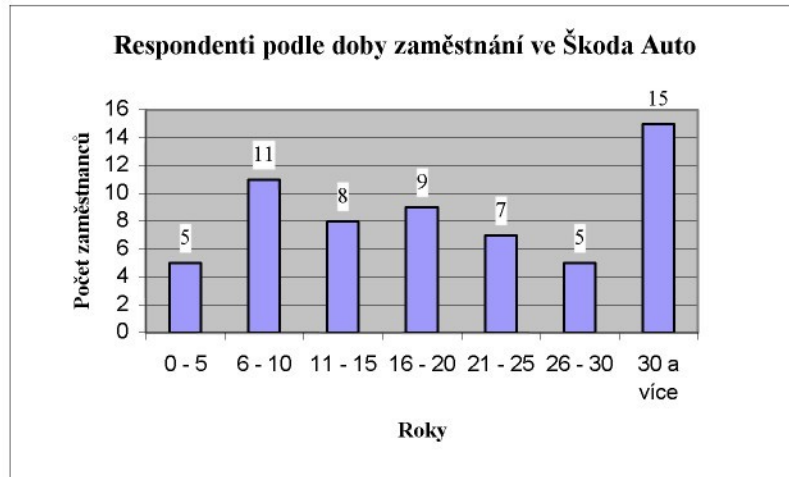
Celkově bylo rozdáno 75 dotazníků, z nichž se jich vrátilo 60. Dotazník tedy řádně vyplnilo 48 mužů a 12 žen, což přibližně odpovídá zastoupení mužů a žen v celém podniku.

graf č. 1: Respondenti podle pracovního místa a pohlaví



Celkem se průzkumu zúčastnilo 29 technicko-hospodářských zaměstnanců a 31 dělníků, což představuje 49 % a 51 % respondentů. Z celkového počtu zaměstnanců jich je 38 % vyučeno, 51 % má středoškolské vzdělání, 3 % vyšší odborné vzdělání a 8 % vysokoškolské vzdělání. Celková doba, po kterou respondenti v podniku Škoda Auto již pracují, je zřejmá z následujícího grafu.

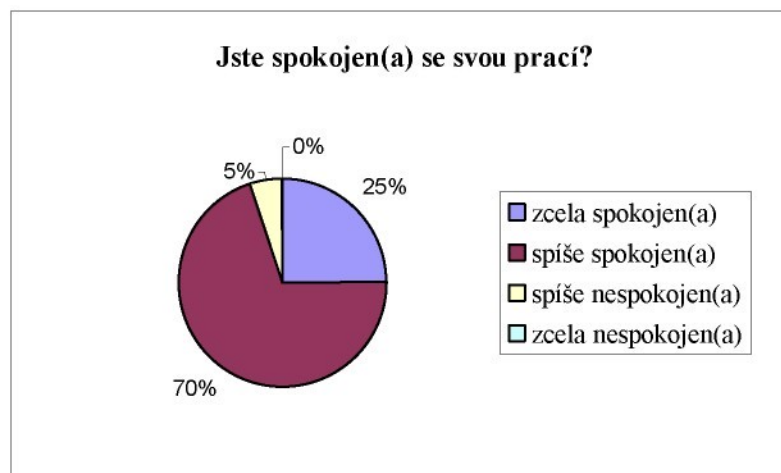
graf č. 3: Respondenti podle doby zaměstnání ve Škoda Auto



5.1 Analýza výsledků dotazníku

První otázka zněla, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svou prací. Jak respondenti odpovídali znázorňuje tento graf.

graf č. 4: Spokojenost zaměstnanců se svou prací



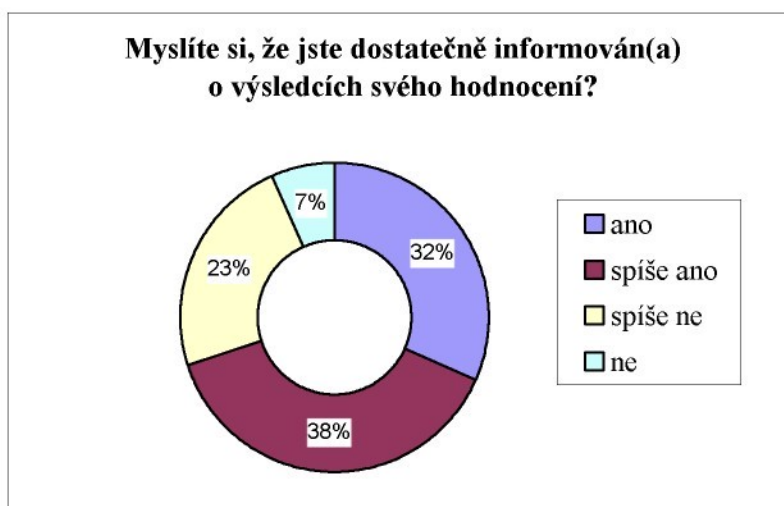
Je zřejmé, že většina zaměstnanců je se svou prací spíše nebo zcela spokojena. Pouze 5 % respondentů se svou prací spokojeno spíše není a žádný z těchto zaměstnanců neuvěděl, že by byl se svou prací zcela nespokojen, což je pro Škoda Auto velice příznivý poznatek.

Druhou otázkou bylo, zda zaměstnanci po dobře vykonané práci dostanou od svého nadřízeného, případně od svých spolupracovníků, pochvalu či uznání. Pochvala a uznání je jednou z velmi dobrých možností, jak ocenit pracovní výkon zaměstnance, a hraje tedy podstatnou roli při jeho motivaci. Přibližně 53 % dotazovaných odpovědělo, že většinou za svou práci pochváleni nejsou, 35 % většinou ano. Pouze tři zaměstnanci tvrdí, že pochvalu dostanou vždy, a čtyři zaměstnanci naopak nikdy.

Na otázku, zda zaměstnanci vědí, podle jakých kritérií jsou pravidelně hodnoceni pro stanovení osobního ohodnocení, odpověděla většina, že ano. Z toho přibližně 52 % zaškrtnula možnost ano a 32 % spíše ano. Pouze dva zaměstnanci kritéria hodnocení svého výkonu nezná zcela vůbec a osm zaměstnanců spíše nezná.

Další dotazovanou skutečností byla informovanost zaměstnanců o výsledcích jejich hodnocení, viz následující graf.

graf č. 5: Informovanost zaměstnanců o výsledcích jejich hodnocení



Z grafu plyne, že většina zaměstnanců, tedy 70 % respondentů je dostatečně obeznámeno s výsledky svého hodnocení. Pouze 30 % zúčastněných není s množstvím poskytnutých informací o svém hodnocení spokojeno.

Na pátou otázku, zda zaměstnanci mají možnost vyjádřit případný nesouhlas s výsledky jejich hodnocení, odpovědělo 90 % respondentů kladně, pouze 10 % záporně.

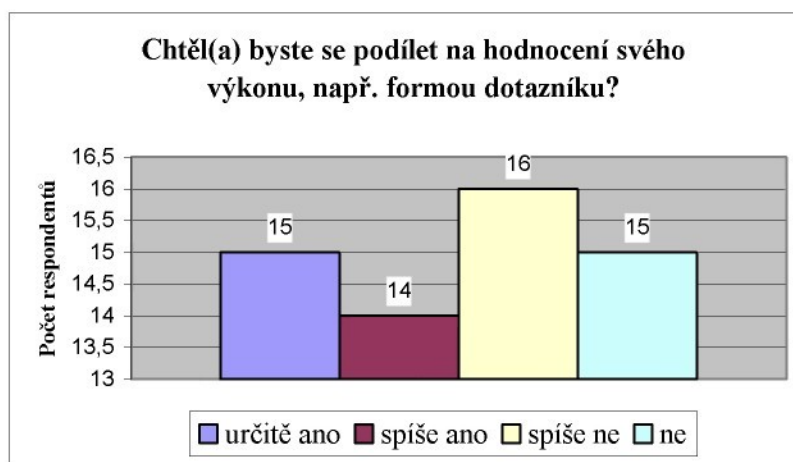
Šestá otázka směřovala k hodnotícímu rozhovoru, který slouží ke sdělení výsledků hodnocení a dává možnost podrobněji analyzovat výkon zaměstnance a jeho determinanty. Dotazovala se na možnost projednat s nadřazeným faktory, které by v uplynulém období mohly nějakým způsobem ovlivnit pracovní výkon zaměstnance. Pouze jeden respondent odpověděl, že takovou možnost nemá a sedm respondentů spíše nemá. Naopak skoro 87 % dotázaných takovou příležitost spíše má a zřejmě ji tedy i využívá.

Další otázkou bylo, zda zaměstnanci během svého hodnotícího rozhovoru hovoří také o jejich budoucím výkonu a o plánech dalšího osobního rozvoje. Jen 5 % respondentů odpovědělo, že o těchto plánech diskutují vždy, kolem 63 % respondentů pouze někdy a 32 % o budoucím výkonu a osobním rozvoji nehovoří nikdy.

Jak jsou celkově zaměstnanci spokojeni s průběhem svého hodnocení, zjišťovala osmá otázka. Zcela spokojeno je přibližně 12 % respondentů. Spíše kladný postoj k tomuto procesu zaujala více než polovina dotazovaných osob, tj. 73 %. Spíše nespokojeno se cítí být 15 % respondentů. To, že je skutečně nespokojen, neodpověděl žádný z dotazovaných zaměstnanců.

Předposlední otázka se soustředila na možnost podílet se na hodnocení výkonu samotným zaměstnancem, například ve formě dotazníku, ve kterém by zaměstnanec měl možnost ohodnotit sám sebe. Výsledky na tuto otázku byly velmi vyrovnané (viz graf).

graf č. 6: Možnost sebehodnocení



Závěrečná otázka dotazníku byla otevřená, nechávala tak prostor pro vyjádření názorů těch, kteří s průběhem svého hodnocení nejsou spokojeni. Respondenti tedy mohli uvést, co by si přáli v systému hodnocení změnit. Na tuto otázku odpovědělo pouze 12 respondentů. Nejčastěji by zaměstnanci chtěli změnit vedoucí zaměstnance. Dva respondenti přímo uvádí, že jejich ohodnocení je ovlivněno osobním vztahem s jejich nadřízeným. Dále respondenti poznamenali, že by se chtěli dozvědět více o výsledcích svého hodnocení, rozebrat toto hodnocení podrobněji se svým nadřízeným, aby věděli, v čem se ještě mohou zlepšovat a rozvíjet. Dále dotázaní navrhovali zavedení větší pohyblivé částky osobního ohodnocení a jeden respondent poznamenal, že výše ohodnocení je již předem naplánována a její rozdělení je tedy možné pouze v omezené míře. Tři zaměstnanci by si přáli změnit celý systém hodnocení zaměstnanců v podniku.

5.2 Shrnutí dotazníkového průzkumu

Nejprve je třeba upozornit na výrazně kladné výsledky celého průzkumu, neboť převážná většina respondentů hodnotí svou práci a systém hodnocení zaměstnanců kladně. S tímto systémem je spíše nebo zcela spokojeno 85 % respondentů. Závisí však především na vedoucím, jak k celému procesu hodnocení přistupuje. Až 87 % dotazovaných uvádí, že se svým nadřízeným mohou projednávat i osobní záležitosti, které ovlivňují jejich pracovní výkon. Z výsledků dále vyplynulo, že se občas v rámci hodnotícího rozhovoru věnuje čas na dohodě o budoucím výkonu a plánech osobního rozvoje, a to v 68 % případů. Skoro polovině zaměstnanců se také většinou dostane uznání za dobře vykonanou práci, avšak druhá polovina zaměstnanců zastává názor opačný.

Z výsledků dotazníkového průzkumu tedy plyne, že hodnocení tarifních zaměstnanců ve Škoda Auto je prováděno vcelku kvalitně a větší část zaměstnanců tento systém považuje za přiměřený. Přesto však existuje určitý prostor pro zlepšení celého procesu hodnocení.

6 Návrh zlepšení systému hodnocení zaměstnanců ve Škoda Auto

Lze konstatovat, že systém hodnocení výkonu managementu splňuje nejnovější požadavky kladené na tuto personální činnost. Následující část tedy bude věnována pouze návrhu možných zlepšení systému hodnocení tarifních zaměstnanců.

Jelikož je hodnocení tarifních zaměstnanců velmi silně vázáno na odměňování, znemožňuje tak využít tohoto systému více pro identifikaci potřeb dalšího rozvoje a vzdělávání. Jako nástroj odměňování výkonu tento systém také v poslední době ztrácí své motivační účinky, neboť si zaměstnanci zvykli na stejnou výši osobního ohodnocení vyplývající z hodnocení. Ve vazbě na odměňování se objevuje dále nedostatek, jímž je omezenost hodnocení stanoveným rozpočtem, který obvykle nevystačuje pro hodnotitelem zamýšlené ohodnocení. Pro možné změny v systému hodnocení by bylo vhodné oddělit od sebe dělníky a technicko-hospodářské zaměstnance.

Jak ukázal dotazníkový průzkum, dělníkům z větší části vyhovuje systém hodnocení založený na pracovním výkonu, a proto by měl být zachován. Na toto hodnocení by ale měla navázat určitá rozhodnutí týkající se pohybu zaměstnanců v rámci firmy. V případech opakujících se vynikajících výkonů by hodnotitel měl posoudit možnosti kariérového růstu a zvyšování kvalifikace zaměstnance. Při výkonu vyžadujícím zlepšení zase více zkoumat jeho příčiny a pomoci zaměstnanci výkon zlepšit. Celkově by se tedy měla zkvalitnit komunikace mezi nadřízeným a zaměstnancem.

U hodnocení technicko-hospodářských zaměstnanců se neprojevuje dostatečná vazba na personální rozvoj zaměstnance. Umožňuje sice hovořit o dalším vzdělávání, ale tato činnost bývá prováděna spíše intuitivně a nárazově. Proto by měl pravidelně jednou ročně probíhat hodnotící rozhovor, jako je tomu u managementu. Aby měl tento rozhovor z čeho čerpat, měl by si hodnotitel vést evidenci o výjimečně dobrých či špatných výkonech zaměstnance a bylo by vhodné do hodnocení zavést také prvky sebehodnocení např. vyplněním formuláře zaměstnancem. V následném rozhovoru by se mělo více diskutovat o dosažených cílech stanovených posledním hodnotícím rozhovorem, plánování dalšího rozvoje a vzdělávání a dohodnutí nových cílů pro další období.

7 Závěr

Hodnocení zaměstnanců, jejich pracovního výkonu a pracovního chování a jednání představuje náročnou personální činnost každého manažera. Zaměstnanec má právo dostat zpětnou vazbu ke své práci a manažer má povinnost své spolupracovníky hodnotit. Pouze skutečně vyzrálý manažer dokáže zachovat dostatečnou míru objektivity a prozíravosti. Jestliže je hodnocení prováděno správně, může se stát cenným pomocníkem pro rozvoj kvalifikace zaměstnanců, plánování jejich kariéry, motivaci i pro jejich odměňování. Výsledky hodnocení mohou v neposlední řadě posloužit i k odhalování pracovních rezerv, cest jak a kde zvyšovat výkonnost, ke zlepšení systému řízení práce s lidmi, zejména jejich stimulace a motivace.

Cílem mé bakalářské práce bylo podrobně popsat hodnocení zaměstnanců tak, jak je uváděno v odborné literatuře, a zhodnotit systém hodnocení zaměstnanců v jednom z nejvýznamnějších podniků v České republice – ve ŠKODA AUTO a. s.. V teoretické části jsem se zaměřila na cíle, funkce a používané metody hodnocení. V praktické části jsem pak rozebrala konkrétní postupy hodnocení, které se používají ve ŠKODA AUTO a. s.. Abych se dozvěděla, zda jsou zaměstnanci se svým ohodnocením spokojeni, provedla jsem dotazníkový průzkum, kde jsem položila zaměstnancům deset otázek týkajících se tohoto tématu. V páté kapitole jsem tedy analyzovala tento průzkum a následně navrhla možné zlepšení systému hodnocení ve ŠKODA AUTO a. s..

ŠKODA AUTO a. s. má systém hodnocení zaměstnanců důkladně propracovaný, a tak možností na zlepšení se objevilo velice málo. Z průzkumu vyplynulo, že většina zaměstnanců je se svým ohodnocením v podstatě spokojena, pouze někteří by chtěli systém trochu pozměnit. Důležitým aspektem je samotný přístup nadřízeného. Pokud k hodnocení svých podřízených přistupuje zodpovědně, pak je toto hodnocení provedeno správně a splňuje tak všechny požadované účely.

Seznam použité literatury

- [1] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.
- [2] STACHOVÁ, A. *Personální management*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita Opava, 1997. ISBN 80-85879-79-4.
- [3] WERNER, R. *Lidský činitel v podnikovém prostředí*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001. ISBN 80-7082-839-0.
- [4] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Personnel - Human Resource Management*. 5. vyd. Plano: Business Publications, 1988. ISBN 0-256-05963-2.
- [5] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [6] *Kolektivní smlouva na období 1. 4. 2003 – 31. 3. 2005*. Mladá Boleslav: Škoda Auto a. s., 2003.
- [7] *Škoda Auto intranet* [online].
- [8] *Škoda Auto* [online]. [cit. 28. 4. 2005]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/>.

Seznam příloh

| | |
|--------------|--|
| Příloha č. 1 | Personální rozvoj managementu / Hodnocení |
| Příloha č. 2 | System hodnocení managementu: dohodnutí cílů |
| Příloha č. 3 | Dotazník |



Personální rozvoj managementu/ *Personalentwicklung Management*
HODNOCENÍ/ *BEURTEILUNG*

Jméno a příjmení/ *Vorname u. Name*

Datum narození/ *Geburtsdatum*

OJ/ *OE*

Osobní č./ *Stammnummer*

Období hodnocení/ *Zeitraum:*

1.1. - 31.12. 2004

Hodnotil/ *Beurteilung durch:*

Označte odpovídající údaj/ *entsprechende Angabe markieren*

HODNOCENÍ VÝKONU/ *BEURTEILUNG DER LEISTUNGEN*

| | | | | | |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| na pracovišti a sjednávání a plnění cílů/ <i>gemessen an Stelle und Zielvorgabe</i> | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D | <input type="checkbox"/> E |
| inovativní jednání/ <i>Innovatorische Leistung</i> | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D | <input type="checkbox"/> E |

HODNOCENÍ PRACOVNÍCH SCHOPNOSTÍ/ *BEURTEILUNG DES ARBEITSVERHALTENS*

| | | | | | |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| podnikatelské schopnosti/ <i>Unternehmerische Fähigkeiten</i> | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D | <input type="checkbox"/> E |
| řídicí schopnosti/ <i>Führungskompetenzen</i> | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D | <input type="checkbox"/> E |
| osobní vlastnosti/ <i>Persönliche Kompetenzen</i> | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D | <input type="checkbox"/> E |
| odborné schopnosti/ <i>Fachkompetenzen</i> | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D | <input type="checkbox"/> E |

| | | |
|----------------------------------|---|--|
| <u>Škála/ <i>Skalierung:</i></u> | A | výkon-výsledek neuspokojivý/ <i>Leistung-Ergebnis unzureichend</i> |
| | C | výkon- výsledek plně odpovídající požadavkům/ <i>Leistung-Ergebnis voll erbracht</i> |
| | E | výkon-výsledek vynikající/ <i>Leistung-Ergebnis hervorragend</i> |

| | | | | | |
|---|----------------------------|----------------------------|---------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| | LEHKÉ <i>LEICHT</i> | NORMÁLNÍ <i>NORMAL</i> | VELMI OBTÍŽNÉ <i>SEHR SCHWERIG</i> | | |
| <u>RÁMCOVÉ PODMÍNKY/ <i>RAHMENBEDINGUNGEN</i></u> | <input type="checkbox"/> A | <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C | <input type="checkbox"/> D | <input type="checkbox"/> E |

ODHAD ROZVOJOVÉHO POTENCIÁLU/ *EINSCHÄTZUNG DES ENTWICKLUNGSPOTENTIALS*

| POTENCIÁL/ <i>POTENTIAL</i> | NEEXISTUJE VYSOKÝ <i>NICHT VORHANDEN</i> | EXISTUJE <i>VORHANDEN</i> | VYSOKÝ <i>HOCH</i> | VELMI <i>ÄUSSERST HOCH</i> |
|--|--|---|---|-------------------------------|
| odborné úkoly (=pozice specialisty)/ <i>Fachaufgaben (=Expertenstellen)</i> | <input type="checkbox"/> N | <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D | <input type="checkbox"/> E |
| úkoly v rozšířeném managementu/ <i>Aufgaben im erweiterten Management</i> | <input type="checkbox"/> N | <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D | <input type="checkbox"/> E |
| ve vyšším managementu(řídicí zaměstnanec) <i>General Management (Führungskraft)</i> | <input type="checkbox"/> N | <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B | <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D | <input type="checkbox"/> E |

Požaduje HODNOCENÝ přezkoumání hodnocení?/ *Überprüfungsgespräch beantrag* ANO/ JA NE/ NEIN
Přezkoumání provedeno/ *Überprüfungsgespräch überprüft:* ANO/ JA NE/ NEIN

DATUM **PODPIS PRACOVNÍKA/**
UNTERSCHRIFT DES MITARBEITERS **PODPIS NADŘÍZENÉHO/**
UNTERSCHRIFT DES VORGESETZTEN **PODPIS VYŠŠÍHO NADŘÍZENÉHO/**
UNTERSCHRIFT DES NÄCHSTHÖHEREN
VORGESETZTEN

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
|--|--|--|--|



Systém hodnocení managementu: dohodnutí cílů
Management-Beurteilungssystem: Zielvereinbarung

Jméno a příjmení/ *Vorname u. Name* _____
 Dohodnutí cíle s/ *Zielvereinbarung von:* _____

| | |
|--|-------------|
| A: <u>Podnikové cíle</u> / Unternehmensziele: | 2005 |
| Výsledek před zdaněním ve Škoda dle IAS / <i>Ergebnis vor Steuern Teilkonzern Skoda nach IAS</i> | t.b.d. |
| Index spokojenosti zákazníka / <i>Kundenzufriedenheitsindex</i> | |
| Známka kvality / <i>Qualitätsnote</i> | |
| Dodávky zákazníkům / <i>Auslieferungen an Kunde</i> | |

Dohodnutí cíle / Zielvereinbarung

| B: <u>Strategické cíle</u> / Strategische Ziele: | Spolupráce s: <i>Zusammenarbeit mit:</i> | Termín do: / <i>Termin bis:</i> |
|---|---|---------------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

| C: <u>Cíle v oblasti rozvoje manažerských schopností</u> / Managementanforderung: | Termín do: / <i>Termin bis:</i> |
|--|---------------------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

| DATUM | PODPIS PRACOVNÍKA/ <i>UNTERSCHRIFT DES MITARBEITERS</i> | PODPIS NADŘÍZENÉHO/ <i>UNTERSCHRIFT DES VORGESETZTEN</i> | PODPIS VYŠŠÍHO NADŘÍZENÉHO/ <i>UNTERSCHRIFT DES NÄCHSTHÖHEREN VORGESETZTEN</i> |
|-------|--|---|---|
| | | | |

DOTAZNÍK

Vážený pane, vážená paní,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro vypracování mé bakalářské práce. Jejím cílem je analýza hodnocení zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a. s.

Dotazník je anonymní. Při vyplňování označte jednu z uvedených možností, případně svou odpověď vepište do prázdného místa.

Děkuji za ochotu a spolupráci,

Veronika Doudová
studentka TU Liberec

| | | | |
|-------------|-------------------------------|-----------------------|--|
| Jste | <input type="checkbox"/> muž | Pracovní místo | <input type="checkbox"/> dělník |
| | <input type="checkbox"/> žena | | <input type="checkbox"/> technicko-hospodářský zaměstnanec |

Nejvyšší dosažené vzdělání

základní
 vyučen
 středoškolské
 vyšší odborné
 vysokoškolské

Doba zaměstnání ve Škoda Auto

0 – 5 let
 6 – 10 let
 11 – 15 let
 16 – 20 let
 21 – 25 let
 26 – 30 let
 více než 30 let

1. Jste spokojen(a) se svou prací?

zcela spokojen(a)
 spíše spokojen(a)
 spíše nespokojen(a)
 zcela nespokojen(a)

2. Pokud svou práci dobře vykonáte, dostanete uznání či pochvalu?

ano, vždy
 většinou ano
 většinou ne
 ne, nikdy

3. Víte, podle jakých kritérií jste pravidelně hodnocen(a) pro stanovení Vašeho osobního ohodnocení?

ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

4. Myslíte si, že jste dostatečně informován(a) o výsledcích svého hodnocení?

ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

5. Máte možnost vyjádřit nesouhlas s výsledky Vašeho hodnocení?

ano

ne

6. Máte možnost projednat se svým nadřízeným faktory, které v uplynulém období ovlivnily Váš pracovní výkon?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

7. Hovoříte se svým nadřízeným také o Vašem budoucím výkonu a o plánech Vašeho dalšího osobního rozvoje?

ano, vždy

někdy

ne, nikdy

8. Jste s průběhem svého hodnocení celkově spokojen(a)?

zcela spokojen(a)

spíše spokojen(a)

spíše nespokojen(a)

zcela nespokojen(a)

9. Chtěl(a) byste se podílet na hodnocení svého výkonu, například formou dotazníku, ve kterém byste ohodnotil(a) sám(sama) sebe?

určitě ano

spíše ano

spíše ne

ne

10. Jestliže jste nespokojen(a) s průběhem svého hodnocení, co byste změnil(a)?

.....

.....

.....

Děkuji za vyplnění dotazníku.