Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

EVALUATION OF EMPLOYEES

Bakalářská diplomová práce

Martin Žárský

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Markéta Šupplerová

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 21. 3. 2013 ……..

Obsah:

Úvod…….. 5

1. Společnost Autoservis XY, s.r.o. ……..……...6

1.1 Představení společnosti Autoservis XY, s.r.o. ……..6

1.2 Struktura společnosti Autoservis XY, s.r.o. ……...……7

1.3 Management společnosti Autoservis XY, s.r.o. ……..…..8

1.4 Funkční náplně managementu……8

1.5 Funkční náplně odborných pracovníků……...9

2. Hodnocení pracovníků ……..…… 11

2.1 Historie pracovního hodnocení……... 12

2.2 Význam hodnocení pracovníků ……..……13

2.3 Cíl hodnocení…….…….…….. 15

2.4 Typy hodnocení…….. 16

2.5 Zaměření hodnocení pracovníků…… 19

2.6 Hodnotitelé pracovního výkonu……...……20

2.7 Chyby v hodnocení……22

2.8 Činnosti navazující na hodnocení pracovníků……... 24

2.9 Výhody a nevýhody hodnocení práce ……....25

3. Systém hodnocení ve společnosti Autoservis XY, s.r.o……..……... 26

3.1 Proces hodnocení……..……... 26

3.2 Proces hodnocení ve společnosti Autoservis XY, s.r.o…… 28

3.3 Metody hodnocení……..30

3.4 Metody hodnocení ve společnosti Autoservis XY, s.r.o…...……...33

4. Návaznost hodnocení pracovníků na další personální činnosti…….. 37

4.1 Rozvoj zaměstnanců…… 38

4.2 Rozvoj zaměstnanců ve společnosti Autoservis XY, s.r.o…...……39

4.3 Odměňování zaměstnanců……...40

4.4 Odměňování zaměstnanců ve společnosti Autoservis XY s.r.o…. 42

5. Návrhy na změnu v systému hodnocení…….. 45

Závěr……..……50

Anotace…… 52

Seznam použité literatury a dalších zdrojů……..54

Seznam příloh…….. 56

Úvod

Hodnocení pracovníků se provádí jak ve velkých firmách, tak i v malých společnostech. V každé společnosti má sice toto hodnocení jinou formu a podobu, ale pro všechny společnosti, jak velké, tak malé, má hodnocení pracovníků zcela podstatný význam, poněvadž se využívá pro personální práci.

Hodnocením se bude zabývat i následující text. Z nepřeberného množství možných hodnocení se zaměřím pouze na hodnocení pracovníků. Rozhodl jsem se psát o hodnocení pracovníků, jelikož párkrát jsem sám byl již v roli hodnoceného. Momentálně už pět let zastávám roli hodnoceného i roli hodnotitele. Hodnocení je nepochybně důležitá činnost, kterou ve většině případů provádí manažer. Tato má slova potvrzuje např. i Bedrnová, která tvrdí, že hodnocení práce a pracovníků patří mezi základní personální činnosti manažera. (Bedrnová 2007, s. 526)

Vybral jsem soukromou společnost Autoservis XY, s.r.o., poněvadž s touto společností již pár let spolupracuji jako externí spolupracovník. V této společnosti pravidelně hodnotí manažeři práci svých pracovníků. Hlavní význam v hodnocení práce vidí společnost v odměňování. Podle Armstronga má právě hodnocení práce velký význam pro řízení odměňování. (Armstrong 2007, s. 541)

Cílem bakalářské práce je navržení optimálního systému hodnocení pracovníků ve společnosti Autoservis XY, s.r.o.

Po krátkém představení firmy a teoretickém vymezení pracovního hodnocení se práce bude zabývat současným systémem hodnocení. Hlavní kapitolou je systém hodnocení, který obsahuje jak proces, tak i metody hodnocení ve společnosti Autoservis XY, s.r.o. Následně provedu vyhodnocení celého systému hodnocení a navrhnu změny v současném systému hodnocení pracovníků.

Pro zpracování bakalářské práce jsem použil odborné zdroje, interní materiály společnosti Autoservis XY, s.r.o. a informace, které mi poskytl management společnosti.

1. Společnost Autoservis XY, s.r.o.

1.1 Přestavení společnosti Autoservis XY, s.r.o.

Autoservis XY, s.r.o. vznikl v roce 1999 v Olomouckém kraji a nabízí komplexní servisní služby pro osobní automobily různých evropských značek, avšak její specializací jsou převážně osobní vozy koncernu Volkswagen a zejména značky Škoda Auto. Hlavním posláním firmy je od jejího vzniku nabízet řidičům kvalitní a cenově dostupný servis pro jejich osobní vozidla.

Společnost Autoservis XY, s.r.o. používá v dnešní době převážně značkové náhradní díly, avšak i neznačkové náhradní díly, které jsou stejně kvalitní, ale finančně přijatelnější pro zákazníky. To je jedna z jejích základních a nejdůležitějších výhod oproti konkurenci na současném trhu, kde výše jmenovaná společnost působí.

Autoservis XY, s.r.o. poskytuje následující služby:

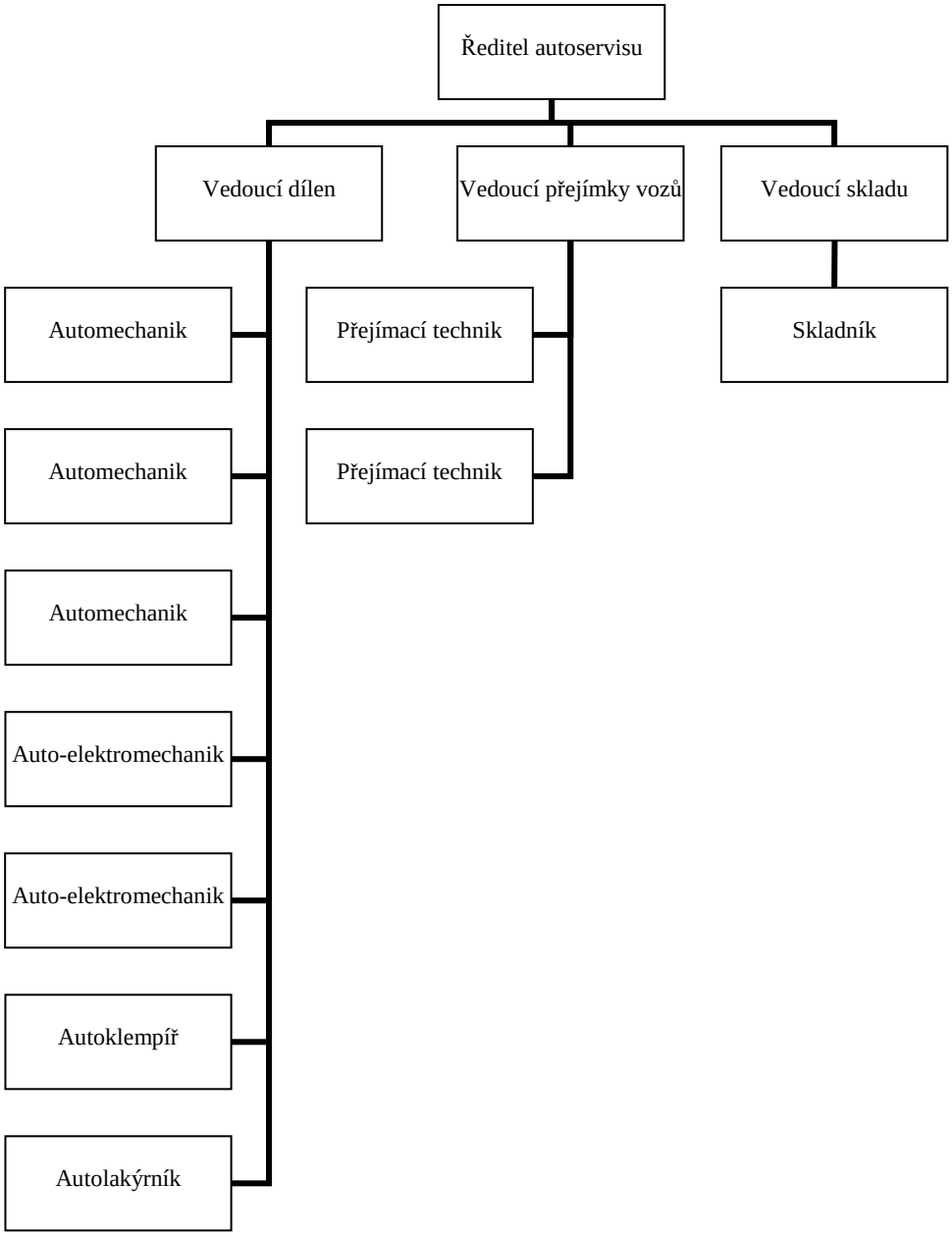
- pravidelné servisní prohlídky vozů značky Škoda a Volkswagen
- diagnostiku vozidel
- mechanické práce
- svářečské práce
- karosářské práce
- lakýrnické práce
- pneuservis

Společnost Autoservis XY, s.r.o. sídlí ve vlastních prostorách, které patří výhradně majiteli společnosti. Jedná se komplex několika menších budov, ve kterých jsou umístěny jednotlivé provozy autoservisu, ve kterých společnost provádí výše uvedené služby.

Tato společnost Autoservis XY, s.r.o. zaměstnává vysoce kvalifikované a certifikované odborníky s bohatými zkušenostmi v oblasti oprav osobních vozů. Všichni její odborní pracovníci jsou držiteli několika certifikátů společností Škoda Auto a Volkswagen. Dále

firma Autoservis XY, s.r.o. zaměstnává dva kvalifikované svářeče s úředními zkouškami dle platných norem.

1.2 Struktura společnosti Autoservis XY, s.r.o.



Obrázek 1: Struktura Autoservisu XY, s.r.o.

1.3 Management společnosti Autoservis XY, s.r.o.

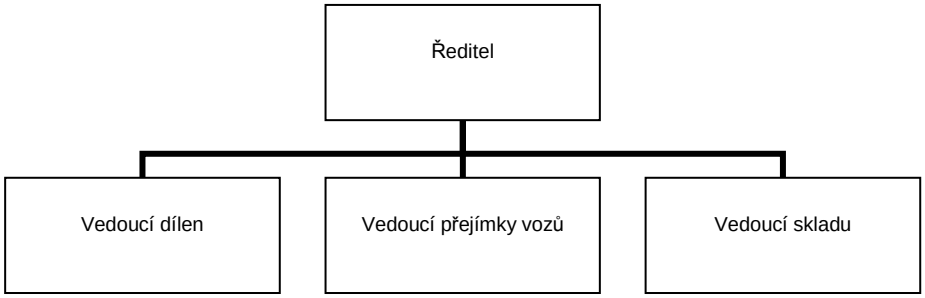
Autoservis XY, s.r.o. patří pouze jednomu soukromému majiteli. Soukromý majitel vlastní i jiné společnosti s různými aktivitami, avšak pouze společnost Autoservis XY, s.r.o. se zabývá poskytováním servisních služeb pro osobní vozidla. Společnost Autoservis XY, s.r.o. spravuje a řídí ředitel autoservisu, který jedná jménem autoservisu a je také plně zodpovědný za jeho provoz.

Přímými podřízenými ředitele společnosti Autoservisu XY, s.r.o. jsou následující manažeři:

a) Vedoucí dílen

b) Vedoucí přejímky vozů

c) Vedoucí skladu



Obrázek 2: Management Autoservisu XY, s.r.o.

1.4 Funkční náplně managementu

a) Vedoucí dílen je zodpovědný za provoz a bezpečnost v dílně, dále je odpovědný za kvalitu oprav a údržeb na osobních vozidlech. Vedoucí dílen je zodpovědný za své podřízené, má na starost profesní růst svých podřízených. Dále je odpovědný za veškerá plynová a tlaková zařízení, které vlastní společnost Autoservis XY, s.r.o. Také je zodpovědný za vázací a zvedací prostředky výše zmíněné společnosti. (Interní zdroj: Funkční náplně pracovníků)

b) Vedoucí přejímky vozů je zodpovědný za specifikaci oprav, přejímku vozů do opravy a za diagnostiku. V případě nepřítomnosti ředitele ho zastupuje. Dále nese plnou zodpovědnost za své podřízené a je zodpovědný za profesní růst přejímacích techniků. (Interní zdroj: Funkční náplně pracovníků)

c) Vedoucí skladu je zodpovědný za sklad, za včasné a správné objednávání náhradních dílů, za správné vydávání náhradních dílů, za správné a úplné vedení skladové dokumentace. Je zodpovědný za svého podřízeného. (Interní zdroj: Funkční náplně pracovníků)

1.5 Funkční náplně odborných pracovníků

a) Automechanik je povinen řádně a úplně provádět opravy na vozidlech dle příslušných technologických postupů, dodržovat pravidla bezpečnosti práce, dbát ekologických předpisů tak, aby nedocházelo k ekologickým škodám, a řádně se starat o svěřený materiál. Musí se rovněž slušně chovat k zákazníkům a udržovat na pracovišti pořádek. (Interní zdroj: Funkční náplně pracovníků)

b) Autoelektromechanik je povinen řádně a úplně provádět opravy na vozidlech dle příslušných technologických postupů, dodržovat pravidla bezpečnosti práce, dbát ekologických předpisů tak, aby nedocházelo k ekologickým škodám, a řádně se starat o svěřený materiál. Také on se samozřejmě musí chovat slušně k zákazníkům a udržovat na pracovišti pořádek. (Interní zdroj: Funkční náplně pracovníků)

c) Autoklempíř má totožné povinnosti. Je povinen řádně a úplně provádět opravy na vozidlech dle příslušných technologických postupů, dodržovat pravidla bezpečnosti práce, dbát ekologických předpisů tak, aby nedocházelo k ekologickým škodám, a je plně zodpovědný za provoz na klempířské dílně. Řádně se musí starat o svěřený materiál, samozřejmostí je

slušné chování k zákazníkům a udržování pořádku na pracovišti. (Interní zdroj: Funkční náplně pracovníků)

d) Autolakýrník je povinen řádně a úplně provádět opravy na vozidlech dle příslušných technologických postupů, dodržovat pravidla bezpečnosti práce, dbát ekologických předpisů tak, aby nedocházelo k ekologickým škodám, a je plně zodpovědný za provoz lakovny. Musí se chovat se slušně k zákazníkům a udržovat na pracovišti pořádek. (Interní zdroj: Funkční náplně pracovníků)

e) Přejímací technik je povinen provádět diagnostiku vozidel, přejímat vozidla do opravy, zaznamenávat přesnou specifikaci závad, dodržovat pravidla bezpečnosti práce, dbát ekologických předpisů tak, aby nedocházelo k ekologickým škodám, a chovat se slušně k zákazníkům. Musí rovněž udržovat na pracovišti pořádek. (Interní zdroj: Funkční náplně pracovníků)

f) Skladník je odpovědný za výdej náhradních dílů a za správné vedení skladové dokumentace. V nepřítomnosti vedoucího skladu ho zastupuje. Musí dodržovat pravidla bezpečnosti práce, dbát ekologických předpisů tak, aby nedocházelo k ekologickým škodám. Musí se chovat slušně k zákazníkům a udržovat na pracovišti pořádek. (Interní zdroj: Funkční náplně pracovníků).

2. Hodnocení pracovníků

Společnost Autoservis XY, s.r.o. využívá k plnění svých cílů kromě materiálních a finančních zdrojů také znalosti a lidský kapitál. S využíváním lidského kapitálu souvisí mnoho úkonů a personálních činností, které firma musí vykonávat. Mezi realizované činnosti patří i hodnocení vlastních zaměstnanců.

Zaměřím se tedy nejdříve na vysvětlení základních pojmů jako je hodnocení a výkon. Následně se podívám na historii hodnocení, význam hodnocení a cíle hodnocení. Poté se soustředím na jednotlivé typy hodnocení, oblasti hodnocení a hodnotitele. Nakonec se podívám na navazující personální činnosti hodnocení pracovníků. A to vše proto, abychom zjistili, zda je možné dosavadní systém hodnocení pracovníků nějakým způsobem optimalizovat.

Co to vlastně je hodnocení pracovníků? Z odborných knih zjistím mnoho formulací, které vystihují hodnocení pracovníků. Vybral jsem pouze dvě definice, které přesně vystihují význam hodnocení. Tato vymezení se shodují s tím, jak vedení firmy chápe význam hodnocení pracovníků.

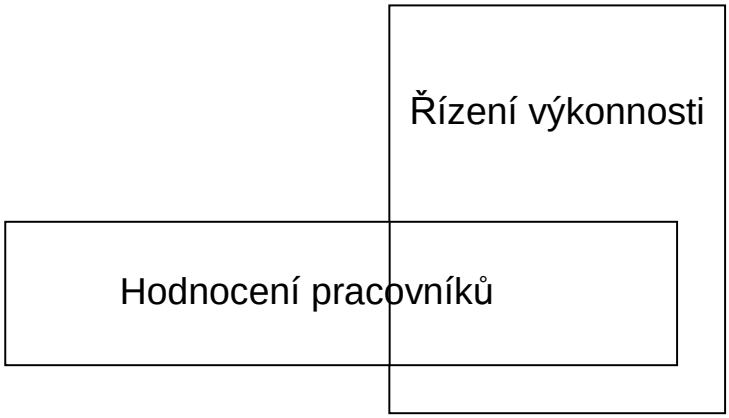
„Hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, pracovního jednání, chování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.“ (Bedrnová 2007, s. 526) Zkusím se podívat i na druhou definici o hodnocení zaměstnanců: „Hodnocení pracovníků je založeno na tom, jak pracovník plní přikázané úkoly.“ (Koubek 2009, s. 190) I ve firmě Autoservis XY, s.r.o. je, i dle vyjádření ředitele společnosti, hodnocení velice úzce spjato s výkonem zaměstnanců.

Asi není zcela od věci zmínit, že mezi hodnocením a výkonem existuje úzká spojitost. Podle Bedrnové je posuzování výkonu právě východiskem pro hodnocení pracovníků. (Bedrnová 2007, s. 527)

Jak někteří autoři odborných knih vysvětlují pracovní výkon? Dle Wagnerové je pracovní výkon výsledkem pracovní činnosti zaměstnance v daném čase a za daných podmínek. (Wagnerová 2008, s. 12) Pracovní

výkon je, podle Koubka, výsledkem spojení a vzájemného poměru, úsilí a schopnosti a vnímání role. (Koubek 2009, s. 199)

S hodnocením pracovníků souvisí i řízení výkonnosti pracovníků. Tento vztah je nejlépe vyjádřen obrázkem č. 3.



Obrázek 3: Vztah hodnocení a řízení výkonnosti (Hroník 2006, s. 13)

Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků nejsou synonyma, jak by si někteří mohli myslet. Obě činnosti lze zařadit do personálních aktivit či do řízení lidských zdrojů. Tyto aktivity provádí manažeři, nikoliv však jen personalisté společnosti či specialisté v oblasti řízení lidských zdrojů. (Hroník 2006, s. 13)

2.1 Historie pracovního hodnocení

Počátky hodnocení bychom těžko v dnešní době dohledávali. Tedy kdy člověk poprvé začal něco hodnotit? Hodnocení je zhruba tak staré, jak lidstvo samé, poněvadž člověk neustále něco hodnotí a následně se podle toho chová.

Podle Wagnerové lze obecně říci, že praxe pracovního hodnocení sahá hluboko do historie a patří neoddělitelně k práci samotné. Prvotní zmínky hodnocení lze nalézt v Taylorově výzkumné práci ze začátku 20. století. Tam je možno vysledovat i původ moderní psychologie práce a řízení lidských zdrojů. Formální hodnocení zaměstnanců se začalo používat až na konci druhé světové války. (Wagnerová 2008, s. 9)

Společnost Autoservis XY, s.r.o. byla založena roku 1999. Neformální hodnocení zaměstnanců firma provádí již od jejího vzniku. Majitel výše uvedené společnosti po dohodě s ředitelem autoservisu se rozhodli zavést systém hodnocení pracovníků do firmy. Formální hodnocení zaměstnanců bylo zavedeno v roce 2001.

Nezbytnou součástí formálního hodnocení ve společnosti Autoservis XY, s.r.o. bylo i zavedení potřebných dokumentů. Prvním dokumentem, který společnost zavedla v hodnocení pracovníků, byla ,,Karta prohřešků zaměstnance“ (viz příloha č. 1), a druhým dokumentem bylo ,,Periodické hodnocení“ (viz příloha č. 3). Podoba těchto dokumentů je od roku 2001 až do současnosti stejná.

2.2 Význam hodnocení pracovníků

Většinou každá činnost, kterou člověk vykonává, má svůj význam, jinak by ji člověk nekonal. I hodnocení pracovníků má svůj podstatný význam. Uvádím zde několik významů hodnocení, k čemu všemu lze využít hodnocení pracovníků.

Význam hodnocení pracovníků dle Bedrnové: „Hodnocení má podat obraz o výsledcích a perspektivách posuzovaného pracovníka, ukázat, jak pracuje, upozornit ho na chyby a nedostatky a dát mu reálnou perspektivu dalšího působení v rámci podniku.“ (Bedrnová 2007, s. 526)

Šuleř soudí, že význam hodnocení pracovníků podle Bělohlávka je následující:

a) Firma využívá hodnocení pracovníků:
    - ke zvýšení výkonnosti jednotlivců
    - k využití a rozvoji potenciálu pracovníků
    - k navrhování a plánování personálních záloh
    - ke zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky
    - k lepší komunikaci mezi jednotlivými úrovněmi řízení

b) Hodnocení umožňuje vedoucím:

- motivovat pracovníky k lepším výkonům
- vyjádřit své názory na pracovníky
- pochopit zájmy a přání pracovníků
- rozvíjet přednosti pracovníků
- plánovat rozvojové aktivity (odborné kurzy atd.)
- stanovovat spravedlivou mzdu
- určovat výši odměn pro jednotlivé pracovníky

c) Význam hodnocení pro pracovníka:

- ocenění vykonané práce
- motivace k dalšímu úsilí
- názor vedoucího na odvedenou činnost
- možnost sdělit vedoucímu své potřeby a cíle
- vyjádření svých názorů

(Šuleř 2003, s. 125–126)

„Hlavním smyslem hodnocení je znát a racionálně využít profesní kvalifikaci zaměstnanců, vhodně rozvíjet jejich pracovní dráhu, motivovat je a přispět k spravedlivému odměňování.“ (Vodáček 1996, s. 121)

Vedení společnosti Autoservis XY, s.r.o. vidí hlavní význam hodnocení pracovníků pouze v jedné jediné věci, což je docela krátkozraké. Hodnocení se převážně využívá jen jako podklad pro stanovení výše odměny, a to na základě plnění stanoveným norem. Hodnocení v tomto případě má také význam v tom, že motivuje pracovníky k vyššímu výkonu. Dále pak hodnocení zaměstnanců společnost Autoservis XY, s.r.o. využívá při rozhodování o vyslání svých zaměstnanců na odborné kurzy. Hodnocení pracovníků by se dalo dle výše zmíněných definic využít i k jiným účelům například:

- k využití a rozvoji osobního potenciálu
- ke zlepšení komunikace na pracovišti
- k navrhování a plánování personálních záloh

V konkurenční společnosti ZZ, která nabízí obdobné služby a působí ve stejném kraji, se hodnocení pracovníků využívá k následujícím účelům:

- ke stanovení odměny pro své zaměstnance
- k motivaci
- ke zlepšení komunikace na pracovišti
- k plánování rozvojových aktivit
- k personálnímu plánování

2.3 Cíl hodnocení

Každá činnost má svůj cíl, podle Armstronga jsou cíle hodnocení práce následující:

- určení relativní hodnoty práce na základě spravedlivého, jednotného a správného posouzení
- poskytnutí informací k vytvoření spravedlivých mzdových a platových stupňů
- vytvoření základny pro zařazování prací do jednotlivých stupňů a umožnění přístupu při rozhodování o zatřídění prací
- umožnění správného porovnání s tržními sazbami prací, popřípadě rolí, nebo i množstvím práce
- transparentnost – východiska (kritéria stupňů a zařazování prací) by měla být jasná
- poskytnutí stejné peněžní odměny za práci stejné hodnoty, tak aby společnost dostála svým povinnostem

(Armstrong 2007, s. 541)

Cíle hodnocení podle Artur jsou následující: „Hlavním cílem hodnocení výkonu je zajistit maximální využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance. Mezi druhotné cíle hodnocení výkonu patří: zlepšování vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, umožnění personálním pracovníkům, aby prováděli efektivněji své hlavní úkoly a motivování zaměstnanců, aby sledovali cíle, které jsou v souladu s cíli celé organizace.“ (Artur 2010, s. 14–15)

Na základě rozhovoru s vedením společnosti Autoservis XY, s.r.o. jsem zjistil, že hlavní cíle hodnocení autoservisu jsou následující:

- stanovení roční odměny pro zaměstnance
- motivace zaměstnanců k lepšímu výkonu

Hlavním cílem hodnocení podle řadových pracovníků společnosti Autoservis XY, s.r.o. je naopak:

- získání co nejlepšího hodnocení za svou vykonanou práci, s ním je pak spojena i finanční odměna

Tohle byly cíle hodnocení ve společnosti Autoservis XY, s.r.o. tak, jak je chápalo vedení společnosti a řadoví pracovníci. Ostatním cílům hodnocení se již ve firmě nepřikládá taková důležitost.

2.4 Typy hodnocení

V současné době známe dva základní typy hodnocení, které se nejvíce používají:

a) Neformální, jedná se o průběžné hodnocení vykonané práce nadřízeným pracovníkem. Hodnocení má příležitostnou povahu a řídí se pocitem nadřízeného, popřípadě danou situací nebo i dojmem nadřízeného. Toto hodnocení probíhá denně a je spíš součástí běžné kontroly plnění výsledků a pracovního chování. Neformální hodnocení bývá jen zřídka, nebo jen ze závažných důvodů zaznamenáváno tak, aby se dalo použít pro personální rozhodování.

b) Formální hodnocení, bývá též označováno jako systematické. Jedná se o standardizované periodické hodnocení, které v sobě nese rysy plánovitosti a systematičnosti. Výstupem tohoto hodnocení zpravidla bývá dokument, který se zakládá do osobních spisů zaměstnanců. Pořízené dokumenty následně slouží pro další personální práci. Také se můžeme setkat s příležitostným hodnocením, které je vyvoláno okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku. Důvody zpracování příležitostného hodnocení mohou být následující: ukončení pracovního poměru, přeřazení na jiné místo, nebo změna v pracovním výkonu zaměstnance. (Koubek 2009, s. 195)

Formální a neformální hodnocení používá většina společností jak ve světě, tak u nás v České republice. Společnost Autoservis XY, s.r.o. tedy není žádnou výjimkou, když i ona používá tyto dva základní typy hodnocení pracovníků.

Neformální hodnocení pracovníků provádějí nejbližší nadřízení zpravidla každý den a má povahu spíš příležitostnou. Víceméně zaleží na aktuálním pocitu vedoucího pracovníka s ohledem na průběh nebo výsledek konkrétní zakázky, eventuálně i jako reakce na pracovní chování zaměstnanců v servisu při plnění zakázek. Několikrát do roka dokonce i sám ředitel neformálně hodnotí řadové zaměstnance společnosti Autoservis XY, s.r.o., avšak jedná se spíš o zcela výjimečný okamžik.

Ve společnosti Autoservis XY, s.r.o. existují dva typy formálního hodnocení zaměstnanců. Prvním typem formálního hodnocení je sledování a zaznamenávání kritických momentů zaměstnanců (špatně provedená pracovní zakázka, nedodržení termínu zakázky atd.). Druhým typem formálního hodnocení je periodické hodnocení zaměstnanců, jež probíhá jednou ročně, vždy ke konci kalendářního roku.

Hodnocení můžeme rozdělit i jiným způsobem. Vybral jsem si rozdělení podle Šuleře, vzhledem k tomu, že nejlépe vystihuje typy hodnocení, které společnost Autoservis XY, s.r.o. provádí:

a) Průběžné hodnocení práce. Nadřízení průběžně, takřka denně, hodnotí práci svých podřízených. Hodnocení se provádí na pracovišti.

b) Vyhodnocení výsledků úkolů. Vedoucí hodnotí činnost pracovníků při plnění úkolů nebo při dodržování termínů.

c) Finanční ohodnocení. Manažer určuje výši finančních odměn na základě výsledků z předcházejících dvou hodnocení. Finanční odměna je součástí mzdy a tvoří tzv. pohyblivou složku mzdy.

d) Systematické hodnocení dlouhodobých výsledků. Hodnocení bývá často spjato s hodnotícím pohovorem mezi přímým nadřízeným a pracovníkem, kdy spolu diskutují o výsledcích, pracovních problémech, potřebách a rozvojových cílech. Výsledkem toho bývá většinou dokument, jenž se zakládá do osobních spisů. Četnost systematického hodnocení může být roční, pololetní nebo čtvrtletní. (Šuleř 2003, s. 126)

Ve společnosti Autoservis XY, s.r.o. průběžné hodnocení práce provádí přímý nadřízený pracovníků, který každodenně neformálně hodnotí jejich činnost a výkony (plnění pracovní zakázky atd.).

Vyhodnocení výsledků úkolů. Tento typ hodnocení provádí také přímý nadřízený. Neformální typ hodnocení se většinou používá při dokončení činnosti pracovníků. Formální typ hodnocení se uplatňuje při výskytu kritického momentu (např. reklamace zakázky, špatná objednávka náhradních dílů atd.).

Finanční ohodnocení dostávají zaměstnanci ve firmě Autoservis XY, s.r.o. pravidelně jednou za měsíc, kdy jim naleží za vykonanou práci mzda podle současné platné právní úpravy(§ 109 odst.1 Zákoníku práce). Jednou ročně dostávají zaměstnanci k pravidelné mzdě také finanční odměnu. Výši odměn určuje majitel spolu

s ředitelem společnosti Autoservis XY, s.r.o. Podkladem pro stanovení odměn je periodické hodnocení zaměstnanců.

Manažeři na své podřízené jednou ročně zpracovávají periodické hodnocení. Při zpracovávání periodického hodnocení (Příloha č.3) vedoucí pracovníci vycházejí z neformálního hodnocení pracovníků a ze záznamů zapsaných v ,,Kartách prohřešků zaměstnance“.

2.5 Zaměření hodnocení pracovníků

Pracovní hodnocení může být zaměřeno na jednotlivé oblasti. ,,Hodnocení pracovníků se může přednostně zaměřit buď na výsledky práce, nebo na pracovní a sociální chování pracovníka.“ (Koubek 2009, s. 195)

Podle Hroníka může být hodnocení zaměřeno:

a) na výkon zaměstnanců

b) na kompetence pracovníků (Hroník 2006, s. 55)

„Při hodnocení výkonu je výstupem pracovní cíl a při hodnocení kompetencí je to rozvojový cíl.“ (Hroník 2006, s. 55).

„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojení si schopností potřebných tomuto pracovnímu výkonu.“ (Koubek 2009, s. 190)

Ve společnosti Autoservis XY, s.r.o. se vedení společnosti rozhodlo hodnotit své zaměstnance jen podle výkonu. Tato myšlenka vzešla od ředitele společnosti a s tou myšlenkou souhlasil i majitel společnosti Autoservis XY, s.r.o. Hodnocení zaměstnanců je založené na tom, jak pracovník plní zadané úkoly. (Koubek 2009, s. 190)

Hlavním zaměřením hodnocení pracovníků ve firmě Autoservis XY, s.r.o. je pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců. Tedy to, jak pracovníci servisu plní předem stanovené normy. Tyto normy vedení společnosti stanovilo na začátku roku 2002. Od té doby se normy nijak výrazně neupravovaly, vždy se jednalo spíše o drobné úpravy.

2.6 Hodnotitelé pracovního hodnocení

Osoba, která s jednotlivými zaměstnanci provádí hodnocení, se nazývá hodnotitel. Roli hodnotitele může v určitých případech zastávat jak přímý nadřízený, tak i personální pracovník, popřípadě zákazník, nebo podřízený, může to být i pracovník z externí společnosti, kterou si firma najala na tuto práci. V poslední řadě nás může hodnotit tým vybraných specialistů (psycholog, nadřízení atd.). (Koubek 2009, s. 203–205)

Nejlepší variantou je, pokud vás hodnotí přímý nadřízený, poněvadž je s vámi neustále v kontaktu a ví, jak vykonáváte přidělenou práci. Jak potvrzuje Koubek, je nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka přímý nadřízený. (Koubek 2009, s. 203)

Ve firmě Autoservis XY, s.r.o. role hodnotitelů zastávají následující manažeři:

a) Ředitel. Hodnotí práci a zpracovává periodické hodnocení na vedoucího dílen, vedoucího přejímky vozů a vedoucího skladu.

b) Vedoucí dílen. Má na starost hodnocení svých přímých podřízených.

c) Vedoucí přejímky vozů. Provádí hodnocení svých podřízených.

d) Vedoucí skladu. Hodnotí činnost svého podřízeného.

Práci ředitele hodnotí výhradně majitel společnosti Autoservis XY, s.r.o. a to neformálně formou osobního pohovoru ke konci roku.

Hodnotitelé potřebují před vykonáním samotného hodnotícího pohovoru přípravu. Tato příprava podle Hroníka zahrnuje:

- určení termínu, kdy bude realizován hodnotící pohovor (den a čas, kdy bude hodnotící pohovor proveden, potvrzení termínu od hodnoceného)
- studium podkladů pro hodnocení (rozvojový plán, záznam klíčových událostí atd.)
- stanovení cílů hodnotícího pohovoru
- příprava na citlivá místa pohovoru

(Hroník 2006, s. 101)

Ve společnosti Autoservis XY, s.r.o. je přípravné období stanovené na poslední týden v měsíci listopadu tak, aby následující týden proběhlo hodnocení zaměstnanců v celé společnosti. Tento termín vychází z ročních plánů činnosti společnosti Autoservis XY, s.r.o., který sestavuje ředitel dané společnosti.

Během tohoto přípravného období si musí jednotliví vedoucí pracovníci předběžně domluvit se svými podřízenými termíny, kdy proběhne hodnotící pohovor s daným zaměstnancem. Tak, aby hodnotící pohovor nic nenarušovalo.

V tomto období se vedoucí pracovníci seznamují se záznamy v kartách prohřešků svých jednotlivých podřízených. Tak, aby byli připraveni na hodnotící pohovor a následně na zpracování periodického hodnocení.

Hlavním cílem hodnotícího pohovoru je tedy zpracování periodického hodnocení a jeho využití pro další účely (např. odměňování atd.).

Nakonec se hodnotitelé připravují na citlivá místa, která mohou nastat v průběhu hodnotícího pohovoru se zaměstnancem.

Zhruba před pěti lety společnost Autoservis XY, s.r.o. zvažovala i možnost, že by hodnocením pracovníků pověřila externí společnost, která se touto problematikou přímo zabývá. Po průzkumu a předběžných kalkulacích vedení společnosti Autoservis XY, s.r.o. od této myšlenky ustoupilo, zejména z finančních důvodů.

2.7 Chyby v hodnocení

Během celého procesu hodnocení pracovníků se mohou v tomto procesu vyskytnout následující chyby:

- Chyby způsobené nesprávnou interpretací. Jedná se o chyby, které jsou zapříčiněny například nedostatečným nasloucháním, špatnou koncentrací, zkreslováním informací atd.
- Chyby zapříčiněné aktuálním stavem hodnotitele. Hlavní příčinou chyb v hodnocení je nálada hodnotitele. Hodnotitel s dobrou náladou má tendenci hodnotit příznivěji, avšak pokud má hodnotitel špatnou náladu jeho tendence je hodnotit své podřízené negativně.
- Chyby způsobené osobností a úrovní sociální percepce. Hodnocení je ovlivněno zkušenostmi, hodnotami a schopnostmi zpracovávat získané informace hodnotitelem. Přehled chyb způsobených osobností a úrovní sociální percepce:

  a) Osobní vztah. Hodnocení je ovlivněné osobním vztahem mezi hodnoceným a hodnotitelem.

  b) Chyba mírnost – přísnost. Někteří hodnotitelé mohou hodnotit buď velmi shovívavě, a nebo hodně přísně.

  c) Neoprávněná generalizace. Hodnotitel má snahu zobecňovat ojedinělé projevy jedince.

  d) Haló efekt. Při hodnocení se hodnotitel nechává ovlivňovat dominantními vlastnostmi hodnoceného.

e) Chyba kontrastu. Hodnotitel porovná výsledky výkonu hodnoceného s vlastními výsledky, nikoliv s požadavky na místo hodnoceného.

f) Logická chyba. Chyba spočívá se spojování zdánlivě nesouvisejících fakt, které souvisí s představou o fungování osobnosti.

g) Tendence k průměrnosti. Hodnotitel hodnotí své podřízené stejně.

h) Fráze. Někteří hodnotitelé používají fráze, které nic neříkají.

i) Efekt nedávnosti. Hodnotitel posuzuje hodnocení podle nedávného chování.

j) Předsudky. Někteří hodnotitelé mohou mít předsudky o daných skupinách lidí, tyto předsudky pak následně ovlivňuji hodnocení.

k) Projekce. Hodnotitel vidí své vlastní chyby na hodnocených.

l) Konformita. Tato chyba spočívá vtom, že hodnotitel posuzuje své podřízené tak, jak si oni přejí, a nebo podle přání vyšších nadřízených.

m) Atribuční chyby. Tyto chyby vznikají v nesprávném pochopení příčin chování podřízených.

(Pilařová 2008, s. 92–95)

Ředitel společnosti Autoservis XY, s.r.o. přiznává, že jejich hodnocení pracovníků obsahuje některé chyby. Mezi nejčasnější chyby v hodnocení ve společnosti Autoservis XY, s.r.o. patří chyby způsobené aktuálním stavem hodnotitele a chyby způsobené osobnosti hodnotitele a úrovní sociální percepce. Osobní vztah, tendence k průměrnosti a projekce jsou nejčasnější chyby v hodnocení pracovníků společnosti Autoservis XY, s.r.o., které jsou zapříčiněny osobností hodnotitele. Vyjádření vedení společnosti k chybám v hodnocení

je následující. ,,Víme, že naše hodnocení má jisté chyby,snažíme se tyto chyby postupně řešit“. Bližší informace mi však vedení společnosti k chybám v hodnocení neposkytlo. Společnost Autoservis XY, s.r.o. v blízké budoucnosti chystá změny v hodnocení svých pracovníků.

2.8 Činnosti navazující na hodnocení pracovníků

Výstupy z hodnocení pracovníků se dají použít i pro další personální činnosti. Podle Hroníka lze výstupy hodnocení zaměstnanců využít k rozvoji a k odměňování zaměstnanců. (Hroník 2006, s. 17)

Výstupy z hodnocení pracovníků se v západní Evropě využívají:

- ke stanovení vzdělávacích potřeb zaměstnanců
- k určení vzdělávací potřeby organizace
- k povyšování pracovníků
- pro plánování kariéry
- pro odměňování
- pro zlepšování organizace práce

(Wagnerová 2008, s. 93)

V České republice se výstupy z hodnocení pracovníků využívají k těmto činnostem:

- k odměňování pracovníků
- k povyšování pracovníků
- ke stanovení vzdělávacích potřeb zaměstnanců
- ke zlepšování organizace práce
- k určení vzdělávací potřeby organizace

(Wagnerová 2008, s. 93)

Využitím hodnocení pracovníků k dalším činnostem ve společnosti Autoservis XY, s.r.o. se budu blíže zabývat v kapitole 4. této práce.

2.9 Výhody a nevýhody hodnocení práce

Hodnocení práce sebou nese jisté výhody a také nevýhody.

Výhody hodnocení práce podle Armstronga:

- Mohou stanovit jasná kriteria pro hodnocení práce a vytvořit základnu pro strukturování a členění procesu hodnocení.
- Slouží k vytvoření platových struktur tak, aby mzda byla spravedlivá a obhajitelná.
- Lze vyžít při rozhodování o zařazení pracovníků do jednotlivých stupňů či tříd práce a mzdových sazbách.
- Hodnocení práce lze spojit s hodnotovým systémem organizace, se soustavou schopností a význam těchto součástí využít k řízení lidí.
- Analytické metody hodnocení poskytují základnu zabezpečení stejné odměny za stejnou práci.
- Formální hodnocení je častěji chápáno jako hodnocení spravedlivé a správné než hodnocení neformální.

(Armstrong 2007, s. 550 – 551)

Mezi hlavní nevýhody hodnocení práce, je časová náročnost, nepružnost a byrokracie, které jsou do značné míry pro současné společnosti nepříjemnou záležitosti. Hodnocení práce lze časem zneužít nebo využít pro manipulaci s lidmi. (Armstrong 2007, s. 551)

Společnost Autoservis XY, s.r.o. využívá převážně výhod, které jim poskytlo hodnocení práce a to:

- Určila jasná kriteria pro hodnocení práce
- Vytvoření platové struktury, tak aby mzda byla spravedlivá a obhajitelná.
- Použila hodnocení k zařazení pracovníků do jednotlivých tříd práce a mzdových sazeb.
- Používané hodnocení zabezpečuje to, aby byla stejná odměna za stejnou práci.

3. Systém hodnocení ve společnosti Autoservis XY, s.r.o.

Hodnocení zaměstnanců má své jednotlivé fáze, které je třeba dodržet tak, aby celý systém hodnocení měl určitý smysl. „Provádět hodnocení vyžaduje předem znát jejich racionální účel a nepřipustit samoúčelnost.“ (Vodáček 1996, s. 121) V této kapitole budou nejprve teoreticky vymezeny jednotlivé fáze procesu hodnocení včetně metod hodnocení, následně popíši proces hodnocení ve společnosti Autoservis XY, s.r.o. a používané metody hodnocení. Po srovnání teoretických zásad s reálným provedením budou navrženy změny v celém systému hodnocení.

3.1 Proces hodnocení

Proces hodnocení pracovníků má dle Koubka devět fází, které lze rozdělit do tří časových období:

a) Přípravné období:

1. Určení předmětů hodnocení, zásad hodnocení, pravidel a postupu hodnocení. Vytvoření hodnotícího formuláře.
2. Analýza pracovních pozic (specifikace pracovních míst). Stanovení požadavků na jednotlivá pracovní místa a určení zaměření hodnocení.
3. Stanovení kritérií výkonu a jeho hodnocení. Určení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení. Stanovení období pro získávání informací o pracovních výkonem zaměstnanců.
4. Seznámení pracovníků s tím, že budou hodnoceni, a také s účelem tohoto hodnocení. Stanovení pracovních norem a určení kritérií hodnocení.

b) Období získávání informací a podkladů má dvě fáze:

5. Získání informací. Informace o pracovním výkonu jsou získány například pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním jejich výsledků. Celkem podstatnou otázkou je,

kdo bude provádět například pozorování a hodnocení. Je hodně důležité, aby hodnotící osoba byla dostatečně kompetentní.

6. Pořízení dokumentace o pracovním výkonu. Na základě pracovní činnosti budou pořizovány a zaznamenány informace o plnění či neplnění pracovních povinností. Zápisy budou sloužit jako podklad pro systematické hodnocení. Získaná dokumentace má být vedena jednotným způsobem a měla by být ukládána. A to zejména pro případné řešení pozdějších sporů.

c) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu má tři fáze:

7. Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků. Provádí se standardním postupem. Dochází k porovnávání dosažených výsledků se stanovenými normami. Může se srovnávat i chování, schopnosti a vlastnosti pracovníků se stanovenými standardy. Existuje i možné zkreslení, poněvadž subjekt hodnotí objektivní ukazatele, které musí interpretovat. Hodnocení pracovních výsledků musí mít písemnou podobu.
8. Rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení. Z rozhovoru vyplývají možné cesty k řešení pracovních problémů s výkonem. Tato fáze má jistě vliv na zlepšování pracovního výkonu pracovníka, poněvadž hodnocení pracovníka může mít motivační efekt.
9. Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka. Poskytnutí pomoci při zlepšování pracovního výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocení (Koubek 2009, s. 202-203).

3.2 Proces hodnocení ve společnosti Autoservis XY, s.r.o.

a) Přípravná fáze

Na začátku každého kalendářního roku, při společné poradě se všemi zaměstnanci společnosti Autoservisy, s.r.o., ředitel zaměstnance informuje o všeobecných úkolech, které má společnost plnit v daném období. Na konci této společné porady ředitel společnosti Autoservis XY, s.r.o. seznamuje zaměstnance s tím, že na konci roku proběhne opět hodnocení všech pracovníků, a na základě periodického hodnocení jim mohou být posléze uděleny roční odměny.

Při první pracovní poradě ředitele s vedoucími pracovníky jsou jednotlivým vedoucím pracovníkům předneseny úkoly, jež mají splnit během kalendářního roku. Vedoucí dostávají od ředitele společnosti plán činnosti na daný rok. Dále vedoucí zaměstnanci jsou informováni o normách, které mají plnit jak vedoucí pracovníci, tak i řadoví zaměstnanci. Většinou předposledním bodem celé porady s ředitelem společnosti Autoservis XY, s.r.o. je seznámení s jednotlivými druhy prohřešků (špatně vykonaná pracovní činnost, nedodržení bezpečnosti práce, nedodržení technologického postupu, špatně provedená objednávka náhradních dílů atd.), které budou zapisovány do příslušných ,,Karet prohřešků zaměstnance“ (Příloha č. 1). Posledním bodem porady je většinou diskuze.

Vedoucí pracovníci mají následně za úkol seznámit své podřízené s úkoly, které je čekají během kalendářního roku. Poté seznámí své podřízené s jednotlivými druhy prohřešků, které budou zapisovány do příslušných ,,Karet prohřešků zaměstnance“ (špatně vykonaná pracovní činnost atd.). Ke konci jsou zaměstnanci autoservisu seznámeni s normami, které mají plnit za měsíc.

Na začátku kalendářního roku má každý zaměstnanec „Kartu prohřešků zaměstnance“ úplně prázdnou. Jednotlivé kritické momenty (prohřešky) jsou během roku zaměstnancům zaznamenány do těchto karet prohřešků, kde je vždy uvedeno

datum a prohřešek, kterého se zaměstnanec dopustil, a podpis zaměstnance.

b) Období získávání informací a podkladů

V tomto období probíhají souběžně ve společnosti Autoservis XY, s.r.o. dva typy hodnocení, neformální a formální. Oba jmenované typy hodnocení slouží jako podklad pro roční periodické zhodnocení činnosti zaměstnanců.

Nejdřív se zaměřím na neformální hodnocení, toto hodnocení se provádí celoročně a provádí ho přímý nadřízený jednotlivých zaměstnanců. Jak jsem se již v předchozí kapitole zmiňoval, toto hodnocení probíhá většinou denně a má příležitostnou povahu. Záleží na nadřízeném, nebo na výsledku při plnění úkolů, nebo také na chování zaměstnanců při plnění pracovních úkolů.

Formální hodnocení pracovníků také probíhá celoročně. V tomto období by měli vedoucí pracovníci zaznamenávat a projednávat se svými podřízenými jednotlivé pracovní prohřešky. Za pracovní prohřešek je považována špatně provedená zakázka, špatná objednávka, nedodržení technologického postupu atd. Než je tento prohřešek zapsán do „Karty prohřešků zaměstnance“, je nejdříve projednán s nadřízeným a posléze tedy zaznamenán. Tak, aby se mohl zaměstnanec k danému prohřešku vyjádřit. Většina prohřešků u automechaniků a autoelektrikářů se řeší až na základě stížností a reklamací. To je zapříčiněno povahou vykonávané práce, poněvadž některé špatně odvedené výkony mechaniků lze zjistit až dodatečně.

c) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu

Toto celé období procesu hodnocení lze rozdělit na dvě části. V první části hodnotícího období provedou vedoucí pracovníci hodnocení se svými podřízenými. Hodnocení

nejdříve probíhá formou pohovoru a výsledky jsou sepsány. Na těchto hodnotících pohovorech jsou zaměstnanci seznamováni s tím, jak během celého roku plnili zadané úkoly. V této fázi jsou většinou zaměstnanci seznámeni s výsledky z neformálního hodnocení. Další bodem celého hodnotícího pohovoru je projednání pracovních nezdarů, které mají zapsány v kartách prohřešků zaměstnance. Předposledním bodem pohovoru je otevřená diskuze mezi vedoucím a pracovníkem k jednotlivým bodům hodnocení. Na konci hodnotícího pohovoru je sepsáno periodické hodnocení (Příloha č. 3).

Ve spodní části periodického hodnocení má zaměstnanec právo vyjádřit se k výsledku celkového hodnocení, zda s výsledkem souhlasí či nikoliv. V případě že nesouhlasí, může důvod svého nesouhlasu napsat z druhé strany dokumentu. Následně obě zúčastněné strany dokument podepíší. Periodické hodnocení se zakládá do osobních spisů zaměstnance. Toto hodnocení slouží jako podklad pro stanovení výše ročních odměn.

V druhé části tohoto období ředitel společnosti Autoservis XY, s.r.o. provede hodnocení se svými přímými podřízenými. Princip hodnocení vedoucích pracovníků je totožný s výše popsaným principem hodnocení řadových zaměstnanců.

Vedoucí pracovníci pak v následujícím období pozorují a zkoumají zaměstnance při plnění pracovních úkolů tak, aby jim případně pomohli při plnění zadaných úkolů.

3.3 Metody hodnocení pracovníků

Nezbytnou součástí celého procesu hodnocení pracovníků jsou i metody hodnocení. Vybrat si správnou metodu hodnocení je velice důležité, ba přímo podstatné. Existují různé druhy metod, kterými lze provést hodnocení zaměstnanců. Nejdříve se soustředíme na jednotlivé metody hodnocení a následně se podíváme na metody využívané

společností XY. Jednotlivé metody hodnocení můžeme rozdělit jak podle oblasti, na kterou jsou zaměřeny, tak i podle času.

Metody hodnocení pracovníků podle oblasti, na kterou zaměřeny:

a) Hodnocení výstupu. Výstupy představují výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné. Nejpoužívanější metodou je metoda Balance Score Card.
    - Přímé hodnocení (měření) výstupu. Výkony nebo výsledky, které lze číselně vyjádřit, a mají rozlišovací schopnost.
    - Nepřímé hodnocení výstupu. Výsledky lze hodnotit na základě stupnice, hodnota výstupu se odhaduje.
b) Hodnocení vstupu. Pod vstupy rozumíme vše, co pracovník do své práce vkládá (kompetence, zkušenosti).
c) Hodnocení procesu. Je hodnocením přístupu pracovníka k zadáním, úkolům atd. (Hroník 2006, s. 21)

Metody hodnocení pracovníků podle času (Hroník 2006, s. 54):

a) Metody hodnocení zaměřené na minulost. Metody se zaměřují na to, co se stalo.
b) Metody zaměřené na přítomnost. Tyto metody zhodnocují aktuální stav.
c) Metody zaměřené na budoucnost. Metody jsou zaměřené na předpovědi toho, co se může stát.

Nyní se budu věnovat metodám hodnocení. Existuje hodně metod hodnocení i jejich variant. Pro svou práci jsem zvolil metody, které Koubek označuje jako nejčastěji využívané, a které se shodují s metodami využívanými ve společnosti Autoservis XY, s.r.o.

Metody hodnocení (Koubek 2006, s. 206 -211):

a) Hodnocení podle časových cílů. Využívá k hodnocení manažerů a specialistů. Postup spočívá ve stanovení přesných a termínovaných cílů, dále ve zpracování plánu postupu, vytvoření podmínek k plnění plánu, měření a porovnávání cílů. Přitom dochází i k případné korekci a stanovení nových cílů.

b) Hodnocení na základě plnění norem. Metoda je určená pro hodnocení dělníků ve výrobě. Postup je následující: nejdříve se stanoví normy, následně se pracovníci seznámí s normami a nakonec se porovnává výkon pracovníka s normou.

c) Volný popis. Metoda je univerzální a je vhodná pro hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Hodnotitel písemně popisuje pracovní výkon hodnoceného.

d) Hodnocení kritických případů. Metoda je založena na tom, že hodnotitel vede písemné záznamy činností, které se staly při pracovní činnosti hodnoceného. Zapisují se jak uspokojivé, tak i neuspokojivé výkony pracovníků.

e) Hodnocení podle stupnice. Hodnotí se zde jednotlivé aspekty práce zvlášť. Používají se tři typy posuzovací stupnice: číselná, grafická a slovní.

f) Checktlist. Dotazník, jenž předkládá formulace týkající se pracovního chování pracovníka a posuzovatel označuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomen či nikoliv.

g) Metoda BARS (Behaviorly Anchored Rating Scales). Tato metoda hodnotí požadované chování k úspěšnému vykonávání práce.

h) Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu. Metoda porovnává výkon dvou nebo více jedinců.

i) Assesment centre. Používá se k hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu, a to především manažerů a specialistů.

3.4 Metody hodnocení ve společnosti Autoservis XY, s.r.o.

Společnost Autoservis XY, s.r.o. se ve svém systému hodnocení pracovníků zaměřuje převážně na hodnocení výstupu (pracovní výsledky, plnění norem atd.) a následně na hodnocení procesu při vykonávání práce pracovníků. Avšak hodnocení výstupu je ve společnosti Autoservis XY, s.r.o. věnována větší vážnost než právě procesu hodnocení. Podle Hroníka, aby hodnocení bylo efektivní, musí být zaměřeno na všechny oblasti. (Hroník 2006, s. 20) Avšak ani výše uvedený autor nepopírá, že existují systémy, které jsou zaměřeny jen na dvě oblasti (výkon, proces), např. hodnocení v GE. (Hroník 2006, s.21)

Vedení společnosti Autoservis XY, s.r.o. stanovilo, že bude hodnotit činnost svých zaměstnanců pouze zpětně. Z tohoto důvodu vedení společnosti Autoservis XY, s.r.o. zvolilo metody hodnocení zaměřené na minulost.

Společnost Autoservis XY, s.r.o. při svém hodnocení používá následující metody hodnocení pracovníků:

- hodnocení na základě plnění norem
- hodnocení na základě kritických případů
- hodnocení pomocí stupnice

Hodnocení na základě plnění norem

Tato metoda hodnocení je poměrně využívaná, a to převážně u podřízených vedoucího dílen. Vedoucí dílen neformálně hodnotí své podřízené, zda při plnění oprav na vozidlech dodržují stanovené normy a dané technologie. Abych to lépe objasnil, každá činnost mechanika v servisu je nanormována, existují tabulky s jednotlivými úkony mechanika a samozřejmě tomu odpovídá i časová jednotka, za kterou by jednotlivý úkon měl být proveden. Hodnocení se provádí většinou neformálně při předávání splněné zakázky vedoucímu dílny. Samozřejmě, že danou metodu hodnocení

využívají i ostatní vedoucí pracovníci společnosti Autoservis XY, s.r.o., avšak ne v tak velké míře jako vedoucí dílny.

Hodnocení podle kritických případů

Tuto metodu využívají manažeři společnosti Autoservis XY, s.r.o. Jedná se o formální typ hodnocení. ,,Hodnocení kritických událostí (případů) – vychází z posuzování výrazně dobrých nebo výrazně špatných výsledků práce ve sledovaném období.“ (Bedrnová 2007, s. 530) Takový je princip hodnocení podle Bedrnové. Společnost Autoservis XY, s.r.o. využívá tuto metodu pouze částečně, posuzuje a zaznamenává pouze špatné pracovní výsledky svých zaměstnanců. Touto metodou hodnocení se hodnotí pracovní výkony jak řadových zaměstnanců, tak i vedoucích pracovníků. Zvolená metoda hodnocení je časově náročná.

Hodnocení pomoci stupnice

Hodnocení pomocí stupnice je ve firmě zastoupeno v rámci periodického hodnocení (příloha č. 3 - Hodnocení automechanika), které obsahuje stupnici, jež je číselná a její rozmezí je 1 až 5. Hodnoty stupnice ukazuje tabulka č. 1.

1	2	3	4	5
Vynikající	Nadprůměrný	Průměrný	Podprůměrný	Špatný

Tabulka č. 1: Hodnotící stupnice

Periodické hodnocení obsahuje jednotlivé aspekty činnosti pracovníka. Těmto aspektům pak hodnotitel přikládá odpovídající známku, která nejlépe vystihuje výsledky činnosti pracovníka. Nedílnou součástí celého periodického hodnocení je hodnotící pohovor. Jako podklad se pro tuto metodu hodnocení používá ,,Karta prohřešků zaměstnance“ (příloha č.1). Výsledkem tohoto

periodického hodnocení je celkový průměr ze všech hodnotících oblastí.

Jednotlivé aspekty hodnocení se u jednotlivých pozic ve společnosti Autoservis XY, s.r.o. mění. Nyní uvádím všechny funkce ve výše jmenované společnosti včetně všech oblastí, na které je hodnocení zaměřené.

Periodické hodnocení automechanika má následující oblasti hodnocení (Interní zdroj: Periodické hodnocení automechanika):

- plnění zakázek
- plnění normohodin
- kvalita odvedené práce
- samostatnost
- odborná znalost

Výše uvedené oblasti periodického hodnocení automechanika jsou shodné s oblastmi v periodickém hodnocení auto-elektromechanika, autoklempíře i autolakýrníka.

Periodické hodnocení přejímacího technika má následující oblasti hodnocení (Interní zdroj: Periodické hodnocení přejímacího technika):

- plnění stanovených úkolů
- chování k zákazníkům
- defektace závad
- odbornost
- samostatnost

Skladník je hodnocen v těchto oblastech (Interní zdroj: Periodické hodnocení skladníka):

- příjem a výdej materiálu
- vedení dokumentace

- odborné znalosti
- samostatnost

Nyní uvádím oblasti hodnocení jednotlivých vedoucích pracovníků ve společnosti Autoservis XY, s.r.o.

Oblasti hodnocení vedoucího dílen jsou následující (Interní zdroj: Periodické hodnocení vedoucího dílen):

- plnění úkolů od nadřízeného
- vedení podřízených
- rozdělování úkolů
- dodržování termínů zakázek
- odbornost
- samostatnost

Oblasti hodnocení vedoucího přejímky vozů (Interní zdroj: Periodické hodnocení vedoucího přejímky vozů):

- plnění úkolů nadřízeného
- schopnost vést podřízené
- chování k zákazníkům
- samostatnost
- odbornost

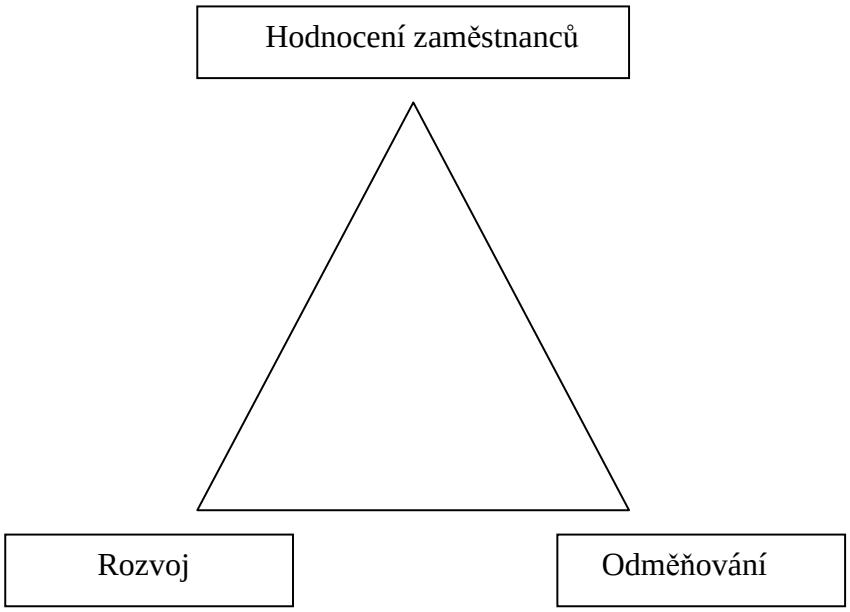
Vedoucí skladu je hodnocen v následujících oblastech (Interní zdroj: Periodické hodnocení vedoucího skladu):

- vedení skladového hospodářství
- vyřizování objednávek náhradních dílů
- schopnost vést podřízeného
- odbornost
- samostatnost

4. Návaznost hodnocení pracovníků na další personální činnosti

Jak jsem již zmínil, hodnocení pracovníků je jedna z mnoha aktivit, které většina společností provádí během své působnosti. Na hodnocení zaměstnanců zpravidla navazují další personální činnosti jako je odměňování či rozvoj pracovníků. Tak je tomu i ve společnosti Autoservis XY, s.r.o.

Hodnocení zaměstnanců bylo využíváno jako nástroj pro určování odměn, jeho rozvojová funkce byla opomíjená. (Hroník 2007, s. 78) Hodnocení pracovníků, rozvoj pracovníků a jejich odměňování tvoří podle Hroníka tzv. Triádu řízení výkonnosti - viz obrázek č. 3



Obrázek 3: Triáda řízení výkonnosti (Hroník 2007, s. 14)

Výkonnost zaměstnanců lze řídit nejen hodnocením a odměňováním, ale také rozvojem. (Hroník 2007, s. 14)

4.1 Rozvoj zaměstnanců

Již z předchozího textu je zřejmé, že se jedná o jednu z navazujících činností na hodnocení pracovníků. „Rozvoj zaměstnanců se týká poskytování příležitostí k učení, rozvoji, uskutečňování vzdělávacích akcí a plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacích programů.“ (Armstrong 1999, s. 509) Rozvojem se dle Hroníka myslí dosažení změny pomocí učení (se). Učení (se) je proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. (Hroník 2007 s. 31)

Rozvoj zaměstnanců bývá v organizacích realizován různými způsoby:

- Prvním způsobem je to, že zaměstnanec sám požádá o absolvování kurzu. Jeho žádosti je pak buď vyhověno, nebo ne. Je nutné podotknout, že osobní sympatie zde hrají nemalou roli.
- Další možný způsob je takový, že manažer žádá své nadřízené o schválení ,,vzdělávací akce“ pro své podřízené, poněvadž je přesvědčen, že jeho podřízení potřebují nové dovednosti.
- Další možnou variantou je, že organizace stanoví jednotlivé rozvojové akce, do kterých se mohou pracovníci přihlásit. Organizace stanoví počet rozvojových akcí a také jejich finanční náročnost. Zaměstnanci se hlásí na vybrané akce po dohodě s nadřízeným.
- Na základě stanovené částky na rozvoj zaměstnanců se jednotliví manažeři snaží pro své pracoviště získat co největší podíl. Manažeři hospodaří s přidělenou částkou podle svého nejlepšího vědomí a svědomí, ne vždy však zároveň co nejužitečněji. (Pilařová 2008, s. 58)

V menších společnostech se rozvojem zaměstnanců zabývá pouze manažer celé společnosti a k této činnosti nepotřebuje personalistu. Ve středně velkých společnostech bývá již vytvořena personální skupina. Ve velkých společnostech mají na starost rozvoj podřízených kromě manažera také různě zaměření personalisté. (Hroník 2007, s. 26)

4.2 Rozvoj zaměstnanců ve společnosti Autoservis XY, s.r.o.

Rozvoj zaměstnanců ve společnosti Autoservis XY, s.r.o. má na starost výhradně její ředitel. Právě ředitel společnosti Autoservis XY, s.r.o. spravuje finanční položku určenou k rozvoji zaměstnanců. Z této položky jsou hrazena, kromě nových odborných kurzů, i opakovaná školení pracovníků, jež vyžadují platné právní normy. Společnost Autoservis XY, s.r.o. se snaží, v rámci svých finančních možností udržet své pracovníky vzdělané a na odborné úrovni tak, aby společnost byla konkurenceschopná. „Udržení podnikání na konkurenční úrovni vyžaduje inovaci ve všech oblastech reprodukčního procesu, včetně personální. Pracovníci všech kategorií se dříve nebo později dostávají do situace, kdy je účelné inovovat jejich kvalifikaci, nebo je z pracovního procesu v uvažované oblasti činnosti vyřadit.“ (Vodáček 1996, s. 123)

Rozvoj zaměstnanců je realizován následujícími dvěma způsoby:

1. První způsob spočívá v tom, že zaměstnanec si sám požádá o absolvování odborného kurzu. Žádost má volnou formu. Ve většině případů zaměstnanci k žádosti přikládají informace o odborném kurzu, který by chtěli absolvovat. K této písemné žádosti se vždy vyjadřuje přímý nadřízený žadatele. Následně je žádost postoupena řediteli společnosti, který o ní dle svého nejlepší vědomí a svědomí rozhodne, poněvadž tato pravomoc přísluší pouze jemu.

2. Druhým možným způsobem, jak se mohou zaměstnanci zúčastnit vzdělávací akce, je tento postup: ředitel během kalendářního roku určí jednotlivé vzdělávací akce, na které se mohou zaměstnanci přihlásit. I v tomto případě je důležité vyjádření přímého nadřízeného. Posléze ředitel společnosti Autoservis XY, s.r.o. rozhodne, kdo se zúčastní vzdělávací akce.

Při rozhodování ředitele společnosti Autoservis XY, s.r.o. o dalším vzdělávání svých podřízených slouží jako podklad pro rozhodnutí ředitele:

- periodické hodnocení (příloha č. 3)
- vyjádření přímého nadřízeného žadatele

Právě v tomto okamžiku je hodnocení pracovníků nezbytnou součástí při rozhodování ředitele společnosti Autoservis XY, s.r.o. o vzdělávání svých pracovníků. V případě, že žadatel byl vybrán pro danou vzdělávací akci, je se zaměstnancem sepsána kvalifikační dohoda, a to z důvodu fluktuace. Pokud ředitel společnosti Autoservis XY, s.r.o. rozhodne zamítavě, má žadatel ještě jednu šanci, vzdělávat se ve svém volném čase. Těmto aktivitám se společnost Autoservis XY, s.r.o. nijak zásadně nebrání, avšak nesmí to narušit chod společnosti.

4.3 Odměňování zaměstnanců

Co je vlastně odměňování zaměstnanců? Kromě toho, že je to činnost navazující na hodnocení zaměstnanců a patří do triády řízení výkonnosti. Pokud se před kýmkoliv zmíním, že jsme dostali v práci odměnu, každému se okamžitě vybaví peníze. Avšak odměna nemusí být vždy jen finanční. V mnoha firmách je problematika odměňování velmi citlivou záležitostí, málokdo se k ní chce oficiálně vyjádřit.

Co říkají odborníci o odměně a odměňování? Vodáček tvrdí, že odměna je kompenzace za pracovní úsilí spolupracovníků při činnostech firmy.(Vodáček 1996, s. 126) ,,Systém odměňování zaměstnanců se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty.“ (Armstrong 1999, s. 592) Od systému odměňování se očekává to, aby byl schopný rozdělit nevýkonné pracovníky od výkonných pracovníků a rozdělit zaměstnance s různou úrovní požadovaných kompetencí a s různou tržní hodnotou. (Pilařová 2008, s. 61)

Společnost Autoservis XY, s.r.o. provozuje svou činnost na území České republiky, je tedy nezbytně nutné, aby společnost dodržovala zákony platné na tomto území. Podle platného Zákoníku práce za vykonanou práci náleží zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody (§ 109 odst.1. Zákoníku práce).

Mezi základní prvky odměňování patří (Armstrong 1999, s. 593–594):

a) základní peněžní odměna, což je pevný plat nebo mzda

b) dodatky k peněžní odměně (peněžní odměny vztahující se k výkonu, dovednostem, schopnostem nebo zkušenostem):

   - individuální výkonnostní odměna. Tato odměna je závislá na hodnocení výkonu a zařazení pracovníka
   - mimořádná odměna. Je závislá na úspěšném výkonu
   - prémie - odměna za dosažení stanovených cílů
   - provize - odměna na základě procenta hodnoty z prodejů zboží
   - odměna závisející na délce zaměstnání. Na základě délky zaměstnaní u společnosti je poskytována zaměstnancům vyšší nebo nižší odměna
   - odměna podle kvalifikace, odměna zohledňující dovednosti zaměstnance
   - odměna podle schopností, odměna zohledňující dosažené schopnosti (kompentece)
   - příplatky, peněžní odměna za další aspekty zaměstnání jako je práce přesčas, práce v noci atd.

c) nepeněžní odměny (uznání, osobní růst atd.)

d) zaměstnanecké výhody. Nepřímá odměna formou vyplacených odměn (služební auto atd.).

4.4 Odměňování zaměstnanců ve společnosti Autoservis XY, s.r.o.

Společnost Autoservis XY, s.r.o. využívá k odměňování svých zaměstnanců za vykonanou práci tyto druhy odměn:

a) mzda

b) individuální výkonnostní odměna (roční odměna)

c) zaměstnanecké výhody

Ad a) Společnost Autoservis XY, s.r.o. zaměstnává své zaměstnance na základě pracovních smluv, součástí těchto pracovních smluv je i ustanovení týkající se finančního ohodnocení za vykonané pracovní výkony zaměstnanců. Druh mzdy ve společnosti Autoservis XY, s.r.o. byl stanoven na časovou mzdu. Jednotliví pracovníci mají stanovenou odlišnou hodinovou sazbu. Finanční výše hodinové sazby pro jednotlivé pracovníky mi není známa. Vedoucím pracovníkům společnost Autoservis XY, s.r.o. přiznala příplatek za podřízené (příplatek za vedení). Výše tohoto příplatku byla stanovena ředitelem společnosti na základě dohody s majitelem společnosti. Společnost Autoservis XY, s.r.o. dle slov ředitele společnosti zhruba jednou za dva roky zvyšuje základní sazby časové mzdy.

Ad b) Individuální výkonnostní odměna je zaměstnancům společnosti vyplácena jednou ročně, a to většinou poslední kalendářní měsíc. Majitel těmto odměnám říká s oblibou „vánoční odměny“. O výši těchto odměn rozhoduje ředitel spolu s majitelem společnosti. Podkladem pro rozhodování o stanovení výše odměn pro jednotlivé pracovníky je systematické roční hodnoceni. Jediný, kdo není ve společnosti Autoservis XY, s.r.o. hodnocen podle systematického hodnocení, je ředitel společnosti. Výši odměny pro ředitele společnosti Autoservis XY, s.r.o. určuje výhradně majitel dané společnosti. Dle slov ředitele společnosti Autoservis XY, s.r.o. mají roční odměny kromě svých výhod i jistou nevýhodu, a to větší daňové zatížení. Toto daňové zatížení se týká jak společnosti Autoservis XY, s.r.o., tak i zaměstnanců. Vedení společnosti

Autoservis XY, s.r.o. proto vážně přemýšlí o změně v systému ročních odměn právě z důvodu velkého daňového zatížení.

Ad c) Posledním druhem odměn jsou zaměstnanecké výhody. „Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou dodatečná peněžní plnění nebo plnění peněžité hodnoty, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním.“(Šikýř 2012, s. 143)

Společnost Autoservis XY, s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům od roku 1999 následující benefity:

- 5 týdenní dovolenou pro své zaměstnance (od roku 2004)
- příspěvek na stravu

Jen pro zajímavost uvádím trendy zaměstnaneckých výhod pracovníků v zákaznických servisech (www.BusinessInfo.cz, 6. 12. 2012, online).

Mezi nejčastěji využívané benefity patří:

- 5 týdnů dovolené
- stravenky
- občerstvení na pracovišti
- jazykové kurzy
- pružná pracovní doba

Ve společnosti Autoservis XY, s.r.o. řeší rozvoj svých zaměstnanců pouze ředitel společnosti, a to buď na základě vlastní žádosti zaměstnance, nebo na základě odborných kurzů, které ředitel společnosti domluví. Do tohoto procesu jsou zainteresováni i vedoucí pracovníci. Ředitele společnosti Autoservis XY, s.r.o. zajímá názor přímých nadřízených žadatele. Společnost Autoservis XY, s.r.o. věnuje část svých finančních prostředků na rozvoj lidského kapitálu tak, aby poskytnuté odborné vzdělání časem společnosti Autoservis XY, s.r.o. přineslo i výhody.

Zaměstnanci jsou ve společnosti Autoservis XY, s.r.o. odměňováni podle platných právních předpisů. Zaměstnancům náleží mzda za vykonanou práci, vedoucí pracovníci navíc pobírají finanční ohodnocení za vedení svých podřízených, a všem zaměstnancům jsou na základě systematického hodnocení rozdělovány roční odměny. Společnost všem zaměstnancům pravidelně zvedá mzdu. Současně zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům následující benefity: příspěvek na stravu a od roku 2004 také týdenní dovolenou.

5. Návrhy na změnu v systému hodnocení

Současný systém hodnocení pracovníků ve společnosti Autoservis XY, s.r.o. je využíván především ke stanovení ročních odměn, jak jsem již zmínil na začátku práce. Dále společnost Autoservis XY, s.r.o. využívá hodnocení zaměstnanců k motivaci pracovníků a k rozvoji zaměstnanců.

Společnost Autoservis XY, s.r.o. v celém svém současném systému hodnocení pracovníků používá jak neformální hodnocení pracovníků, tak i formální hodnocení. Mé návrhy na optimalizaci současného systému hodnocení se týkají jen formálního hodnocení, poněvadž neformální hodnocení pracovníků funguje velmi dobře bez jakýchkoliv problémů.

Ve společnosti Autoservis XY, s.r.o. se provádí periodické hodnocení. Toto formální hodnocení pracovníků se provádí jednou ročně. Tato frekvence byla nastavena ředitelem společnosti Autoservis XY, s.r.o. a s tímto návrhem souhlasil i majitel společnosti Autoservis XY, s.r.o. Důvodem pro stanovení roční frekvence bylo zamezení fluktuace zaměstnanců. Systematické hodnocení podle Pilařové probíhá v pravidelných periodách (1x měsíčně, 1x ročně, …), nebo za předem stanovených okolností, podle předem stanoveného postupu. (Pilařová 2008, s. 11)

Hodnocení zaměstnanců jednou za kalendářní rok není podle mne tím zcela nejoptimálnějším řešením pro společnost, která se zabývá poskytováním servisních služeb. Tento můj dojem potvrdili i vedoucí pracovníci společnosti Autoservis XY, s.r.o. Jedním z důvodů je i to, že řadoví zaměstnanci společnosti Autoservis XY, s.r.o. mají tendenci v posledním kalendářním čtvrtletí lépe plnit zadané úkoly než během roku, a to kvůli vidině blížících se finančních odměn za vykonanou práci. Vedoucí pracovníci by uvítali kratší cyklus hodnocení, a to z důvodu lepší motivace pracovníků k pracovnímu výkonu, což je i jedním z významů hodnocení, viz kapitola 2.2. Provádět hodnocení jednou za čtvrtletí je jistě dosti časově náročné, ale myslím si, že by bylo daleko efektivnější než hodnocení jednou za kalendářní rok.

Podle Hroníka, který cituje Lee Iaccocca, je čtvrtletní kontrolní systém výhodný z následujících důvodů: ,,Za prvé pomáhá lidem, aby byli vlastními šéfy a vytyčili si vlastní cíle. Za druhé způsobuje, že lidé jsou produktivnější, poskytuje jim vlastní motivaci. Za třetí pomáhá, aby nápady nezapadly.“(Hroník 2006, s. 24) Nakonec, čtvrtletní hodnocení může více zlepšit komunikaci mezi manažerem a pracovníkem, poněvadž bude probíhat častěji. Podle Šuleře lze totiž hodnocení využít i ke zlepšení komunikace mezi manažerem a jeho podřízeným. (Šuleř 2003, s. 125)

Navrhl bych změnit frekvenci hodnocení, a to z ročního hodnocení na čtvrtletí hodnocení. Ideální by bylo spojit čtvrtletní hodnocení i s finanční odměnou.

Proces hodnocení pracovníků ve společnosti Autoservis XY, s.r.o. má zhruba stejnou strukturu jako popsaný proces hodnocení podle Koubka v kapitole 3.1.

Zaměřím se na poslední fází celého procesu hodnocení. Vyhodnocování pracovního výkonu se společnosti Autoservis XY, s.r.o. se obvykle provádí poslední měsíc v kalendářním roce. Postup jsem již popsal v kapitole 3.2, kdy po krátkém shrnutí nadřízený provádí se svým podřízeným zaměstnancem hodnotící pohovor a výsledkem tohoto pohovoru je formulář periodického hodnocení, jenž se zakládá.

Hodnocení pracovníků pak dále slouží jen jako podklad pro stanovení odměn. V kapitole 3.1, kde jsem popisoval období vyhodnocování informací o pracovním výkonu, jsou celkem významnou součástí celého hodnotícího pohovoru i rozhodnutí, která vyplývají z hodnocení, a naznačují i možné cesty k řešení problémů, které jsou spojené s pracovním výkonem. (Koubek 2009, s. 203)

Společnost Autoservis XY, s.r.o. té části hodnotícího pohovoru nevěnuje téměř žádnou pozornost, spíš ji opomíjí. Posledním bodem pracovního hodnocení podle Koubka je kromě pozorování pracovníka i poskytnutí pomoci při zlepšování pracovního výkonu. (Koubek 2009, s. 203) Tuto činnost společnost Autoservis XY, s.r.o. vůbec neprovádí.

Hodnocení pracovníků ve společnosti Autoservis XY, s.r.o. je převážně určeno ke stanovení výše odměn, nebylo by zcela od věci poskytnout i zaměstnancům šanci na zlepšení svých pracovních výkonů. Dle vyjádření ředitele společnosti Autoservis XY, s.r.o. by jistě bylo vhodné se o to alespoň pokusit.

Na základě těchto skutečností navrhuji změnu v rámci periodického hodnocení. Vedoucí pracovník by se mohl domluvit se zaměstnancem na osobních úkolech do příštího období. Úkoly by byly specifické a pro každého pracovníka jiné, například zlepšení svého chování k zákazníkům, osvojení si používání nových technologií atd. V následujícím hodnotícím období by manažer vyhodnotil, jak se zaměstnanci podařilo splnit zadané úkoly, na kterých se spolu domluvili.

Cílem zavedení úkolů na příští období je snaha pomoci pracovníkům zlepšit své výkony, mít lepší hodnocení a popřípadě mít i lepší odměnu. Na základě navrhovaných změn jsem pozměnil i formulář pro periodické hodnocení pro zaměstnance (příloha č. 4).

Společnost Autoservis XY, s.r.o. využívá pro hodnocení práce svých zaměstnanců i metodu hodnocení na základě kritických případů. Při tomto formálním hodnocení zaměstnanců na základě kritických momentů nalezneme celkem významnou odchylku.

Firma Autoservis XY, s.r.o. zaznamenává pouze špatné výsledky činnosti svých zaměstnanců. Metoda hodnocení na základě kritických případů není založena na tom, že jsou zaznamenávány jen špatné pracovní výsledky, jak by se mohlo zdát.

Koubek uvádí, že záznamy o pracovním chování by měly obsahovat jak uspokojivé, tak i neuspokojivé výkony. (Koubek 2006, s. 207) Podle Bedrnové je principem této metody posuzování nejen výrazně dobrých, ale i špatných výsledků práce. Přednosti této metody jsou v objektivnosti, v kvalitním přístupu k hodnocení a nevýhodou je časová náročnost. (Bedrnová 2007, s. 530)

Je zde zřejmé, že používané metodě hodnocení podle kritických momentů ve společnosti Autoservis XY, s.r.o. chybí kladné výsledky zaměstnanců tak, aby využívaná metoda byla zcela objektivní. Pokud by hodnocení pracovníků mělo být objektivní, měly by v něm být zaznamenány kromě špatných výsledků i kladné výsledky práce.

Navrhuji vyměnit „Kartu prohřešků zaměstnanců“ za „Kartu činnosti zaměstnanců“, která by sloužila jak pro zaznamenání kladných výsledků práce, tak i pro zaznamenávání záporných výsledků pracovní činnosti zaměstnance. „Karta činnosti zaměstnance“ by tak poskytla lepší obraz o tom, jak pracovník plní zadané úkoly během roku.

,,Karta činnosti zaměstnance“ by měla mít následující podobu: hlavička karty by zůstala stejná, jen by se částečně změnilo tělo karty (Příloha č.2). Zůstal by sloupec „datum“ a místo „prohřešku“ by se sloupec přejmenoval na „činnost zaměstnance“, kde by se vždy uvedla výrazná či výjimečná činnost, kterou zaměstnanec provedl, ať kladnou, či zápornou.

Hodnocení by tak lépe vypovídalo, jak zaměstnanec vykonává svou činnost během kalendářního roku. To je i základním smyslem hodnocení pracovníků. Z používané metody hodnocení podle prohřešků by se stalo standardní hodnocení podle kritických událostí (případů).

Na celý systém hodnocení pracovníků ve společnosti Autoservis XY, s.r.o. navazují i další personální činnosti, mezi které patří rozvoj pracovníků a odměňování pracovníků.

Rozvoj zaměstnanců ve společnosti řídí výhradně ředitel společnosti. Autoservis XY, s.r.o. Při rozhodování o rozvoji zaměstnanců ředitel společnosti Autoservis XY, s.r.o. využívá „periodické hodnocení“ a dále pak vyjádření přímého nadřízeného tak, aby ředitel dané společnosti měl kompletní informace při svém rozhodování.

Návrh na změnu se týká samotného odměňování pracovníků. Ve společnosti Autoservis XY, s.r.o. jsou vyplácený zaměstnancům roční odměny, a to za odvedenou práci pro společnost Autoservis XY, s.r.o. Roční odměny jsou ve společnosti Autoservis XY, s.r.o. vypláceny již od vzniku této společnosti. O výši těchto odměn, jak jsem již zmínil, rozhoduje

ředitel spolu s majitelem společnosti Autoservis XY, s.r.o. Jako podklad pro rozhodnutí o výši odměn jim slouží periodické hodnocení.

Vedení společnosti Autoservis XY, s.r.o. uvažuje o změně v systému vyplacení finančních odměn z důvodu daňového zatížení. Je nutné podotknout, že se dle vyjádření majitele firmy Autoservis XY, s.r.o. nejedná o malé finanční odměny.

Navrhuji, aby se roční odměna rozdělila na menší částky, které by byly vypláceny v průběhu roku, jejich daňově zatížení by nebylo tak velké. Právě změna frekvence systému hodnocení s sebou nese mnoho značných výhod, jak jsem již výše popsal. Další výhodou by bylo v tomto případě i snížení daňového zatížení.

Tento návrh jsem přednesl vedení společnosti k posouzení. Dle slov ředitele a majitele společnosti Autoservis XY, s.r.o. by nebylo od věci tento návrh zrealizovat.

Pokud bych měl zjednodušeně shrnout své návrhy na změnu v dosavadním systému hodnocení pracovníků, došli bychom k této sumarizaci: změny se týkají zkrácení frekvence systematického formálního hodnocení z ročního na čtvrtletní, přičemž s tímto hodnocením by byla spojena i odměna. Dále by šlo o doplnění současného periodického hodnocení o úkoly na další období a o rozšíření současné používané metody kritických momentů i o kladné výsledky vykonané práce.

Hodnocení zaměstnanců by pak lépe sloužilo:

- k stanovení odměn
- k motivaci
- k zlepšení komunikace ve firmě
- k plánování rozvojových aktivit a personálních činností

Závěr:

Současný systém hodnocení ve společnosti Autoservis XY, s.r.o. není nikterak špatný či nevhodný. Navrhl jsem v dosavadním systému hodnocení jen několik úprav, které by činily dosavadní systém hodnocení daleko efektivnější.

Neformální hodnocení je ve společnosti Autoservis XY, s.r.o. dobře nastaveno a funguje bez jakéhokoliv problému. Mé návrhy se týkají pouze změn ve formálním hodnocení.

Návrhy na změnu v systému hodnocení se týkají systematického formálního hodnocení pracovníků. Navrhuji změnu ve frekvenci hodnocení. Pro společnost by bylo lepší, kdyby své zaměstnance hodnotila místo jednou ročně, jednou za čtvrtletí, a toto hodnocení spojila s finanční odměnou.

Dalším návrhem je zavést do současného systematického hodnocení úkoly pro příští období. Jednalo by se o specifické úkoly, na kterých by se domluvil vedoucí se svým podřízeným zaměstnancem. Současný formulář periodického hodnocení (viz příloha č. 3) by se rozšířil a získal by novou podobu (viz příloha č. 4). Hodnocení pracovníků by mělo pomáhat i pracovníkům zlepšovat jejich pracovní výkony, motivovat pracovníky a zlepšovat komunikaci ve firmě mezi nadřízenými a podřízenými. Hodnocení by pomáhalo jednotlivým pracovníkům, aby byly svými vlastními šéfy a vytyčili si své pracovní cíle. Hodnocení pracovníků by bylo efektivnější a více naplňovalo svůj smysl. Celkově hodnocení pracovníků a jejich práce, které je spojené s odměnou, je daleko lepší, než hodnocení pracovníků bez odměny.

Současnou používanou metodu hodnocení podle prohřešků (kritických případů) bych rozšířil. A to o zaznamenávání nejen špatných, ale i zaznamenávání kladných výsledků pracovníka. Takto rozšířené hodnocení by pak lépe vypovídalo o celkové činnosti práce jednotlivých zaměstnanců a bylo by více objektivní. Jistě by to přineslo i jisté administrativní změny. Musel by se změnit dosud používaný formulář (viz příloha č.1) na kupříkladu navrhovaný formulář (viz příloha č.2).

Z aktuálního hodnocení jen podle prohřešků by se stalo hodnocení kritických událostí (případů).

Anotace

Příjmení a jméno autora: Martin Žárský

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky

Název diplomové práce: Hodnocení pracovníků

Počet znaků: 68 105

Počet příloh: 4

Počet použitých zdrojů: 22

Klíčová slova: hodnocení pracovníků, systém hodnocení, proces hodnocení, metody hodnocení, rozvoj zaměstnanců a odměňování zaměstnanců

Key words: evaluation of employees, system of evaluation, process of evaluation, methods of evaluation, development and remuneration of employees

Práce se zabývá hodnocením pracovníků. Po nastínění základních informací o společnosti a hodnocení pracovníků se práce zaměřuje na systém hodnocení a navazující činnosti. Jednotlivé kapitoly obsahují jak teoretické informace, tak i skutečný stav v podniku. Práce popisuje návrhy na změny v systému hodnocení. Za prvé změnu ve frekvenci hodnocení doplněnou finanční odměnou, za druhé rozšíření systematického hodnocení o úkoly na další období a rozšíření metody kritického hodnocení o kladné výsledky práce. Změny jsou navrženy k optimalizaci dosavadního systému hodnocení, což bylo cílem práce.

This diploma thesis deals with the evaluation of employees. It begins with some basic information about the company and employees´evaluation and it is focused on the system of evaluation and ongoing activities. Individual chapters contain not only theoretical information but also the description of the real state of the company. This thesis makes suggestions how to change the system of evaluation. First, it suggests the change in the frequency of evaluation

followed by financial remuneration. Second, it recommends the extension of systematical evaluation also for tasks for the next period as well as the extension of the method of critical evaluation by positive work results. These suggestions were created in order to optimize the current system of evaluation and this was the aim of the project.

Seznam použité literatury a dalších zdrojů

ARMSTRONG, M. *Personální management.* Grada Publishing, 1999.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* Grada Publishing, 2007.

ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků.* Grada Publishing, 2010.

BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociální řízení.* Management Press 2007.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků.* Grada Publishing, 2006.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Grada Publishing, 2007.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.* Management Press, 2009.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance zvyšovat jejich výkonnost.* Grada Publishing, 2008.

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III.* Rubico, 2003.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty.* Grada Publishing, 2012.

VODÁČEK, L. *Management Teorie a praxe pro 90. léta.* Management press,1996.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Grada Publishing, 2008

Zákon č. 206/2006 Sb., zákoník práce.

Internetový zdroj:

Businessinfo [online]. 2012 [cit. 2012-12-06]. Odměňování zaměstnanců – Trendy u zaměstnaneckých benefitů. Dostupné z WWW: < http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/odmenovani-zamestnancu-trendy-u-benefifu-2880.html>.

Interní zdroje:

Funkční náplně pracovníků. Ev.č. 12/1999

Karta prohřešků zaměstnance. Ev.č. 18/1999

Periodické hodnocení automechanika. Ev.č. 53/1999

Periodické hodnocení přejímacího technika Ev.č. 60/1999

Periodické hodnocení skladníka. Ev.č. 62/1999

Periodické hodnocení vedoucího dílen. Ev.č. 50/1999

Periodické hodnocení vedoucího přejímky vozů. Ev.č. 51/1999

Periodické hodnocení vedoucího skladu. Ev.č. 52/1999

Seznam příloh

1. Karta prohřešků zaměstnance
2. Karta činnosti zaměstnance
3. Periodické hodnocení
4. Nové periodické hodnocení

Příloha č. 1

Karta prohřešků zaměstnance

Jméno a příjmení:

Zařazení:

Kalendářní rok:

Datum:	Prohřešek	Podpis

Příloha č. 2

Karta činnosti zaměstnance

Jméno a příjmení:

Zařazení:

***Kalendářní rok*:**

Datum:	**Činnost zaměstnance:**

Příloha č. 3

Periodické hodnocení:

Periodické hodnocení za rok……..

Jméno: Příjmení:

Zařazení: Na funkci zařazen od:

Stupnice hodnocení:

1	2	3	4	5
Vynikající	Nadprůměrný	Průměrný	Podprůměrný	Špatný

Oblasti hodnocení:

1. Plnění zakázek Hodnocení:
2. Plnění normohodin Hodnocení:
3. Kvalita odvedené práce Hodnocení:
4. Samostatnost Hodnocení:
5. Odborná znalost Hodnocení:

Celkové hodnocení (průměr):

Vyjádření zaměstnance k hodnocení:

Hodnocení bylo provedeno dne:

Hodnotitel: Hodnocený:

Příloha č. 4

Nové periodické hodnocení:

Periodické hodnocení za obobí…

Jméno a příjmení:

Zařazení:

Úkoly z minulého hodnotícího období:

1. … Hodnocení:

2. … Hodnocení:

Oblasti hodnocení:

3. Plnění zakázek Hodnocení:

4. Plnění normohodin Hodnocení:

5. Kvalita odvedené práce Hodnocení:

6. Samostatnost Hodnocení:

7. Odborná znalost Hodnocení:

Celkové hodnocení (průměr):

Úkoly pro další hodnotící období:

8. …

9. …

Vyjádření zaměstnance k hodnocení:

Sepsáno dne: …

Hodnotitel: **Hodnocený:**

Stupnice hodnocení:

1	2	3	4	5
Vynikající	Nadprůměrný	Průměrný	Podprůměrný	Špatný