

Projekt hodnocení pracovníků jako součást řízení výrobních systémů firmy greiner packaging slušovice s.r.o.

Bc. Radoslav Bernatík

Diplomová práce
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Radoslav BERNATÍK**
Osobní číslo: **M100341**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt hodnocení pracovníků jako součást řízení výrobních systémů firmy greiner packaging slušovice s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretická východiska pro systém hodnocení pracovníků ve firmě jako nástroje personálního řízení.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav systému hodnocení pracovníků ve firmě greiner packaging slušovice s.r.o.
- Zpracujte projekt na zkvalitnění systému hodnocení pracovníků ve firmě.
- Zhodnoťte náklady a rizika spojené s realizací tohoto projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG Michael, Řízení lidských zdrojů. 8. vydání. Praha: Grada Publishing 2002, ISBN 80-247-0469-2.

KOUBEK Josef, Řízení lidských zdrojů. 3. vydání. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3.

BLÁHA Jiří, MATEICIUC Aleš, KAŇÁKOVÁ Zdeňka, Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vydání. Brno: CPBooks, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

KLEIBL Jiří, DVOŘÁKOVÁ Zuzana, ŠUBRT Bořivoj, Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

WERTHER William Jr., DAVIS Keith. Lidský faktor a personální management. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-7079-470-4.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.
Ústav logistiky
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2013
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2013

Ve Zlíně dne 22. února 2013


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




prof. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 25.4.2013

B - 2

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Důležitou součástí personálního řízení ve společnosti je vytvoření kvalitního systému hodnocení zaměstnanců. Cílem této diplomové práce je sestavení projektu hodnocení pracovníků v týmu ve firmě greiner packaging slušovice s.r.o. Práce je rozdělena do tří částí. V teoretické části se zabývám souhrnem teoretických poznatků z literárních zdrojů v oblasti hodnocení pracovníků, okrajově pak motivací a týmovou prací. Další částí je část analytická, která je zaměřena na analýzu současného stavu ve firmě a je zde popsán stávající systém hodnocení pracovníků. V projektové části je navržen nový systém hodnocení zaměstnanců společně s podklady k danému hodnocení. V závěru je celý systém podroben nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovníků, metody hodnocení, motivace, týmová práce

ABSTRACT

An important part of human resources management in the company is to create a quality employees rating system. The aim of this dissertation is to draw up the project from the team of employees in the greiner packaging slušovice Ltd. The dissertation is divided into three parts. The theoretical part deals with summary of theoretical knowledge from literary sources about the evaluation of employee, then peripherally motivation and teamwork. Another part is analytic, which is focused on the analysis of the current situation in the company and describes the current system of employees evaluation. The project part is proposed a new system of employees evaluation, together with supporting documents to that assessment. In conclusion, the whole system is subjected to cost and risk analysis.

Keywords: human resources management, employee assessment, evaluation methods, motivation, teamwork

Rád bych poděkoval vedoucímu mé diplomové práce Mgr. Markovi Tomašíkovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky. Dále děkuji Mgr. Zuzaně Julinové a Ing. Petrovi Mikulcovi, Ph.D. ze společnosti greiner packaging slušovice s.r.o. za ochotu, odbornou pomoc, velmi vstřícné jednání a poskytnutí potřebných informací ke zpracování práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI	13
1.1 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.2 PERSONÁLNÍ ÚTVAR A JEHO ČINNOSTI	13
2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	15
2.1 VÝZNAM PRACOVNÍHO HODNOCENÍ A JEHO FUNKCE	15
2.2 CÍLE PRACOVNÍHO HODNOCENÍ	16
2.3 NÁSTROJE A METODY HODNOCENÍ VÝKONU	16
2.3.1 Srovnání se stanovenými cíli	16
2.3.2 Srovnání s pracovními normami	17
2.3.3 Kvalifikační matice	17
2.3.4 Fyzické sledování	17
2.3.5 Hodnotící dotazníky	17
2.3.6 Hodnotící stupnice	17
2.3.7 Metoda klíčové události	18
2.3.8 Metoda pomocného posudku	18
2.4 KDO HODNOTÍ PRACOVNÍ VÝKONY	18
2.5 HODNOTÍCÍ KRITÉRIA	19
2.6 HODNOTÍCÍ ROZHOVOR	20
2.6.1 Příprava hodnotitelů	20
2.6.2 Příprava hodnocených	20
2.7 TYPY PRACOVNÍHO HODNOCENÍ	21
2.7.1 Hodnocení 180°	21
2.7.2 Hodnocení 360°	21
2.7.3 Hodnocení 540°	22
2.8 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VZTAHU K JINÝM PERSONÁLNÍM ČINNOSTEM.....	23
2.8.1 Personální plánování	23
2.8.2 Analýza pracovních míst.....	23
2.8.3 Získávání a výběr pracovníků	23
2.8.4 Rozmísťování pracovníků	24
2.8.5 Pracovní vztahy	24
2.8.6 Péče o zaměstnance	24
2.8.7 Vzdělání a rozvoj pracovníků	24
2.9 KDY A JAK ČASTO HODNOTIT ZAMĚSTNANCE	24
2.10 ROZDÍL V HODNOCENÍ PRACOVNÍKA RŮZNÉ ÚROVNĚ	25
2.10.1 Průměrní pracovníci	25
2.10.2 Špičkoví pracovníci	26
2.10.3 Slabí pracovníci	26
2.11 CHYBY V REALIZACI SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKA	26
2.12 SOUČASNOST A TRENDY V HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	28
2.12.1 Trendy v systémech hodnocení	28
2.12.2 Studie – praktický příklad	28

2.12.3	Hodnocení práce pomocí počítačů	29
2.13	ZÁVĚRY HODNOCENÍ A JEJICH DALŠÍ POUŽITÍ	30
2.13.1	Hodnocení pracovníků jako podklad pro odměňování	31
3	ZVYŠOVÁNÍ EFEKTIVNOSTI PODNIKU – VYBRANÉ METODY	32
3.1	CELKOVÁ EFEKTIVITA ZAŘÍZENÍ (OEE)	32
3.2	KVALITA VÝROBY	33
3.3	METODIKA 5S	34
4	MOTIVACE.....	35
4.1	HMOTNÁ MOTIVACE	35
4.2	NEHMOTNÁ MOTIVACE.....	36
5	TÝMOVÁ PRÁCE.....	37
5.1	PŘEDPOKLADY DOBRÉHO FUNGOVÁNÍ TÝMU	38
5.2	MOŽNÉ OBTÍŽE PŘI PRÁCI TÝMU	38
6	SOUHRN TEORETICKÉ ČÁSTI.....	39
II	PRAKTICKÁ ČÁST	40
7	PROFIL FIRMY GREINER PACKAGING SLUŠOVICE S.R.O.	41
7.1	VZNIK A CHARAKTERISTIKY FIRMY GREINER PACKAGING SLUŠOVICE S.R.O.	41
7.2	VÝROBNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI GREINER PACKAGING SLUŠOVICE S.R.O.	42
7.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY GREINER PACKAGING SLUŠOVICE S.R.O.....	43
7.4	ZAMĚSTNANCI.....	43
7.5	POSLÁNÍ FIRMY GREINER PACKAGING SLUŠOVICE S.R.O.	44
7.6	CÍLE FIRMY GREINER PACKAGING SLUŠOVICE S.R.O.	45
7.7	PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ.....	45
7.8	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU HODNOCENÍ	46
8	PROJEKT TÝMOVÉ PRÁCE V PODNIKU GREINER PACKAGING SLUŠOVICE, S.R.O.....	47
8.1	KOMPETENCE VÝROBNÍHO TÝMU VE SPOLEČNOSTI	47
8.2	DŮVODY ZAVEDENÍ TÝMOVÉ PRÁCE VE SPOLEČNOSTI.....	47
8.3	VÝROBNÍ TÝM VE SPOLEČNOSTI	48
8.4	CÍLE A UKAZATELE PRO VÝROBNÍ TÝM VE SPOLEČNOSTI.....	49
8.5	ZAINTERESOVANOST ČLENŮ TÝMU VE SPOLEČNOSTI.....	50
9	MZDOVÉ OHODNOCENÍ DLE VÝKONU VE SPOLEČNOSTI GREINER PACKAGING SLUŠOVICE S.R.O.	51
9.1	CÍL A SMYSL OHODNOCENÍ VE SPOLEČNOSTI	51
9.2	HODNOCENÍ PRACOVNÍKA V TÝMU.....	51
9.2.1	Struktura odměny v týmové práci	51
9.2.2	Základní mzda člena týmu	52
9.2.3	Stupnice hodnocení v prémiových ukazatelích.....	52
9.3	KVALIFIKAČNÍ MATICE TÝMU.....	55
9.4	NEFINANČNÍ PROSTŘEDKY MOTIVACE V TÝMU.....	56
9.4.1	Systém vyhodnocování soutěží o nefinanční prostředky motivace	56
9.4.2	Další druhy nefinanční motivace v týmu	57

9.5	REALIZACE SYSTÉMU HODNOCENÍ.....	57
10	NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA	58
10.1	EKONOMICKÁ NÁROČNOST.....	58
10.2	RIZIKA PROJEKTU	59
11	PŘÍNOSY PROJEKTU PRO SPOLEČNOST.....	62
12	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	63
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	65
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM TABULEK.....	69
	SEZNAM PŘÍLOH.....	70

ÚVOD

Podnik může fungovat pouze tehdy, pokud shromáždí, propojí a plně využívá materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Personální práce tvoří tu část podnikového řízení, která je zaměřena na vše, co se vztahuje k člověku v pracovním procesu.

Lidské zdroje jsou nejdůležitější a zpravidla i nejdražší zdroj. Konkurenční tlak organizace donutil, aby se dlouhodobě a strategicky věnovaly rozvoji svých zaměstnanců. Uvědomily si, že nahradit zaměstnance je velice složité a v mnohých firmách se stávají jedinou a podstatnou konkurenční výhodou. O tento úkol se stará personální oddělení.

Modernější pojetí personální práce je označováno termínem řízení lidských zdrojů. Kdy je kladen důraz na strategický aspekt personální práce, tedy zabývá se perspektivou, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce v souladu s ostatními cíli organizace. Hledá nejvhodnější propojení člověka s pracovními úkoly a toto propojení se snaží dovést k dokonalosti.

Hodnocení zaměstnanců obecně není vždy přijímáno s nadšením, a to právě ze strany zaměstnanců. Výsledky hodnocení však dávají základ pro rozvoj kvalifikace, motivaci a odměňování. Zvyšuje se výkonnost zaměstnanců a zlepšuje se organizace práce s lidmi.

V diplomové práci se budu zabývat oblastí hodnocení pracovníků ve společnosti greiner packaging slušovice s.r.o. V teoretické části práce se zaměřím na souhrn poznatků z literárních zdrojů v oblasti hodnocení pracovníků. Dále pak na motivaci zaměstnanců a týmovou práci. Praktická část práce se dělí na dvě části – analytickou a projektovou. V analytické části představím společnost, její výrobní program a současný stav hodnocení ve firmě. Projektová část se již bude zabývat přímo návrhem nového systému týmového hodnocení pracovníků v návaznosti na výrobní systémy. V závěru nechybí nákladová a riziková analýza projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI

Termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ do značné míry nahradily termín „personální řízení“ ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích.

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. (Armstrong, 2002)

1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Je tedy zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů.

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů:

1. Usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.
2. Optimálně využívat pracovní síly v organizaci – optimální využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností pracovníků.
3. Formování týmů, efektivního stylu vedení a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
4. Personální a sociální rozvoj pracovníků v organizaci.
5. Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. (Koubek, 2001)

1.2 Personální útvar a jeho činnosti

Personální útvar jako specializovaný útvar ve struktuře firmy zabezpečuje určité činnosti a realizuje jimi tak personální politiky firmy. Personální útvar vytváří koncepci činností vycházejících z personální politiky a současně zpracovává metodiku jejich uplatňování. Těžištěm jeho práce je koncepční, analytická a metodická činnost a na ni navazující poradenství.

Z hlediska obsahu a zaměření činností se odlišuje výkon tzv. personálních činností v užším slova smyslu (jedná se o personální agendy, které zabezpečují základní činnosti vztahující se k personálu firmy) a vlastní personální řízení, které je zaměřeno na normování lidských zdrojů jako realizace zásad podnikové personální politiky. Tyto oblasti se nejčastěji vymezují tímto způsobem:

- plánování pracovníků,
- získávání a výběr a rozmisťování pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- hodnocení práce a popis pracovních míst,
- podnikové vzdělávání,
- odměňování,
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,
- bezpečnost práce a ochrana zdraví a pracovní podmínky,
- sociální péče a aktivity volného času,
- personální informační systém,
- komunikace, informovanost a styl vedení ve firmě. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001)

2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Pracovní hodnocení je proces, jímž organizace hodnotí vykonanou práci. Stále častěji se používá i modernější výraz pro hodnocení pracovníků, a to řízení výkonnosti. Jestliže je celý proces hodnocení prováděn správně a efektivně, přináší užitek zaměstnancům, jejich nadřízeným, personálnímu oddělení a tím samozřejmě celé organizaci.

Hodnocení pracovníků je nedílnou součástí úkolů, které provádí manažer nebo vedoucí pracovního týmu. Vedoucí pracovníci v mnoha případech nekladou dostatečný důraz na tuto činnost a to z důvodu obavy přímé kritiky podřízených. Také se často dopouštějí chyb a hodnocení pracovníků je prováděno nedostatečně. Avšak pro hodnocení pracovníků platí, že je-li vykonáváno špatně, nedostatečně nebo formálně, pak nejen neplní svoji funkci, ale může se stát i kontraproduktivním. V takovém případě je lépe od něj upustit. (Urban, 2003)

2.1 Význam pracovního hodnocení a jeho funkce

Systematické a pravidelné hodnocení výkonu a pracovního chování patří k základním pilířům personálního managementu firmy. Tento nástroj pomáhá podporovat výkon pracovníka a eliminuje jeho nežádoucí chování. Důležitou součástí je i specifikace rozvoje potenciálu výkonu pracovníka. Hodnocení by mělo ukázat závěry pro další rozvoj a řízení kariéry pracovníka. Výsledky hodnocení jsou základem pro objektivní odměňování i rozhodování o pohybu pracovníků v organizaci (rozmíst'ování, povyšování). Výsledkem uplatnění objektivního hodnocení výkonu pracovníka je jak ocenění pozitivních vlastností pracovníka, tak i určení rezerv ve výkonu a schopnosti jeho dalšího rozvoje. Zaměstnanec musí být seznámen s perspektivou jeho pracovní aktivity ve společnosti a mělo by mu být pomáháno z hlediska osobního rozvoje. Výstupy z efektivně realizovaného systému hodnocení pracovníka přináší pro vedení firmy velmi důležitou zpětnou vazbu o kvalitě systému řízení firmy a o tom, jak ho zaměstnanci vnímají a jak na něj reagují. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001)

Základní funkce hodnocení:

- poznávací - průběžné sledování výkonu a jednání pracovníka dle daných hledisek
- srovnávací - komparace s jinými srovnatelnými pracovními výkony

- regulační - možnost provádění operativních změn na základě výsledků hodnocení (např. přemístění pracovníka)
- stimulační – podněcování pracovníků k očekávaným výkonům

2.2 Cíle pracovního hodnocení

Hodnocení pracovníků může být zaměřeno na více cílů než pouze na jeden. Nejde se však zabývat všemi cíli najednou a stejnou měrou, protože by došlo k rozmělnění nasazení.

Nejdůležitější cíle hodnocení jsou:

- monitoring výkonu v minulosti vzhledem ke stanoveným normám a cílům,
- pomoc dělat rozhodnutí v oblasti odměňování,
- identifikace potenciálu pracovníka,
- zpětná vazba pracovníkovi o jeho pracovním počínání,
- identifikace potřeb v oblasti rozvoje,
- dát možnost pracovníkovi projednat své ambice s nadřízeným,
- zlepšování výkonu do budoucna. (Hroník, 2006)

2.3 Nástroje a metody hodnocení výkonu

Hodnocení výkonnosti se v moderních systémech řízení zaměřuje jak na kvantitativní, tak i kvalitativní prvky. Musí být vymezeny tři hlavní prvky: stanovení hlavních oblastí, za které je zaměstnanec odpovědný, definováním výkonových kritérií, s jejichž pomocí je pracovní činnost zaměstnance v jednotlivých oblastech hodnocena, a určení cílů, kterých má být v těchto kritériích dosaženo.

Kritéria hodnocení jsou většinou tvořena kombinací objektivních výkonových ukazatelů (množství a kvalita výroby, spokojenost zákazníků apod.), vybraných charakteristik pracovního chování a osobnostních schopností. (Urban, 2003)

2.3.1 Srovnání se stanovenými cíli

Tato metoda se opírá o spolupráci mezi pracovníkem a nadřízeným. Jde o spolupráci při stanovení předběžných cílů, na jejichž naplnění pak po určitou dobu pracuje. Pracovník

musí formulovat tyto cíle ve formě měřitelných a sledovatelných výstupů a výsledků. Hodnocení pak spočívá ve společném posouzení míry, v níž bylo cílů dosaženo. (Milkovich, 1993)

2.3.2 Srovnání s pracovními normami

Jedná se o srovnání některé metody hodnocení s chováním zaměstnanců, jejich vlastnostmi a dalšími charakteristikami tak, aby bylo zaručeno, že výkony zaměstnanců odpovídají určitým požadovaným standardům na pracovní výkon. (Milkovich, 1993)

2.3.3 Kvalifikační matice

Matici tvoří dvě osy. Na jedné ose je zapsán seznam dovedností, které jsou potřebné pro správnou funkci daného výrobního týmu. Druhá osa znázorňuje přehled dovedností zvládnutých jednotlivými členy týmu. Kvalifikační matice týmu ve výsledku dává informaci o tom, co se daný člen týmu zatím naučil i naopak, co se ještě naučit musí. (Mašín, 2005)

2.3.4 Fyzické sledování

Podle Milkoviche (1993) je přímé fyzické sledování výkonů, chování, tělesné kondice a návyků zaměstnanců relativně vzácné. Přesto je s ním spojena řada otevřených otázek. Byly používány různé metody jako detektor lži, sledování skrytými kamerami, zaznamenávání úhozů na počítači apod. Ty však byly zakázány.

2.3.5 Hodnotící dotazníky

Hodnotiteli poskytují informace, které lze použít pro charakterizování pracovního chování zaměstnance. Má-li hodnotitel pocit, že se na sledovaného pracovníka charakteristiky hodí, tvrzení zaškrtně. Pokud je tomu naopak, políčko zůstává prázdné. Každému tvrzení je přiřazeno bodové ohodnocení odpovídající jeho důležitosti a pozitivnímu nebo negativnímu vlivu na výkon zaměstnání. (Milkovich, 1993)

2.3.6 Hodnotící stupnice

Jedna z nejstarších a nejpoužívanějších metod. Jde zde o subjektivní hodnocení pracovníka podle dané stupnice. Hodnocení vychází z osobního názoru hodnotitele a v mnoha případech nejsou užitá kritéria v přímém vztahu ke skutečně vykonané práci. Tato klasifikace se většinou sestává z číselných hodnot, které umožňují výpočet průměru a

následného porovnání. Výhodou je, že realizace je levná, vyplnění formuláře je časově nenáročné a nevyžaduje odborné školení. (Werther, 1992)

2.3.7 Metoda klíčové události

Hodnotící zaznamenává situace pracovníka výjimečně dobrého a špatného chování, které se vztahují k jeho zaměstnání. Tyto situace se nazývají klíčové události. Jsou tvořeny záznamy o každém pracovníkovi za určité období. Záznamy obsahují stručný popis toho, co se stalo a poté se klasifikují do kategorií. Je to účinná metoda v poskytování zpětné vazby. (Werther, 1992)

2.3.8 Metoda pomocného posudku

Podstatou metody je, že zkušený personální pracovník jde do praxe a pomáhá vedoucím s hodnocením. Přímý nadřízený poskytne personalistovi informace o konkrétním zaměstnanci a na jejich základě připraví hodnocení. Tato metoda je velmi nákladná právě z důvodu účasti personálních odborníků. (Werther, 1992)

2.4 Kdo hodnotí pracovní výkony

Výběr vhodné osoby, která má za úkol provést hodnocení je stejně důležitý, jako stanovení odpovídajících kritérií, anebo výběr vhodné metody. Některé systémy využívají několik hodnotících pracovníků, ovšem naprostá většina spoléhá především na hodnocení přímých nadřízených pracovníků nebo manažerů, popřípadě na pracovníky obou těchto kategorií současně.

Kvalitní výkon práce hodnotícího pracovníka předpokládá naplnění tří následujících kritérií:

- hodnotící pracovník musí mít možnost sledovat výkony zaměstnanců,
- musí být schopen převést pozorování do využitelné podoby,
- musí být odpovídajícím způsobem motivován.

Pokud bezprostředně nadřízený pracovník pracuje v těsném kontaktu se svými podřízenými, bude mít mnoho příležitostí k hodnocení jejich chování. Ostatní však mohou sledovat jejich výkony z jiných úhlů pohledu.

Mimo přímého nadřízeného může být hodnocena osoba pracovníky na stejné úrovni pracovního zařazení, podřízenými, manažery na vyšších řídicích stupních, externími hodnotiteli a taky zákazníky či klienty. (Milkovich, 1993)

2.5 Hodnotící kritéria

Podle autorů Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové (2005) je k objektivnímu změření minulého výkonu potřeba hodnotících kritérií. Ty také slouží k zjištění budoucích potřeb zaměstnanců a varování před možnými problémy.

Měření výkonu je v závislosti na těchto faktorech:

- 1) Lidské aspekty - dovednost, kvalifikace, motivace, identifikace pracovníka s firmou,
- 2) Faktory vedení - podpora, poradenství a povzbuzování poskytované vedoucími,
- 3) Systémové faktory - informační technologie, správní a komunikační systémy a další prostředky poskytované firmou,
- 4) Situační faktory - tlaky a změny ve vnitřním a vnějším prostředí včetně tržního a ekonomického rozvoje,

Při stanovení hodnotících kritérií se vychází z popisu pracovního místa a klade se důraz na tyto oblasti:

- 1) Výkon, výsledky práce,
- 2) Chování zaměstnance:
 - pracovní – pracovní disciplína, ochota přijímat úkoly, hospodárnost, plnění úkolů, návrhy na zlepšení,
 - sociální – vztahy se zaměstnanci, sdílení firemní kultury, týmová práce.
- 3) Osobní charakterové rysy a vlastnosti zaměstnance - vzdělání, kvalifikace, spolehlivost, samostatnost, ochota ke spolupráci, tvořivost, loajalita, komunikativnost, přizpůsobivost, fyzická zdatnost.

2.6 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je využíván k tomu, aby byli zaměstnanci seznámeni s výsledky, ke kterým se mají právo vyjádřit. Poté hodnotící pracovník společně se zaměstnanci hledá východiska pro nápravu neuspokojivých pracovních výkonů a také problémů, které se v průběhu hodnocení vyskytly. Hodnotící rozhovor provádí s hodnoceným většinou bezprostřední nadřízený.

Hodnotící rozhovor musí mít určitou strukturu a časový plán a měl by:

- zhodnotit současný výkon pracovníka, popř. výkon v uplynulém období,
- formulovat plán směřující ke zlepšení výkonu,
- rozpoznat problémy nebo prozkoumat možné příležitosti týkající se práce,
- rozpoznat faktory na pracovníkově vůli nezáviselí, ale ovlivňující jeho výkon,
- orientovat pozornost pracovníka na práci a některé její aspekty,
- zlepšit komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným,
- umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko, hodnotitel by měl vyslechnout názor,
- zabezpečit podklady pro odměňování,
- rozpoznat potenciál pracovníka a možnosti jeho povýšení nebo převedení na jinou práci,
- rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje z hlediska pracovníka i jím vykonávané práce. (Koubek, 2001)

2.6.1 Příprava hodnotitelů

Hodnotitelé musí být přesvědčení zastánci hodnotícího systému. Proto je velmi důležité, aby ještě před zácvikem hodnotitelů proběhla důkladná komunikace systému hodnocení. Po jeho akceptaci je možné přejít k zácviku, ve kterém by se jinak ztrácelo mnoho energie při zvládnutí více či méně zjevného odporu. (Hroník, 2008)

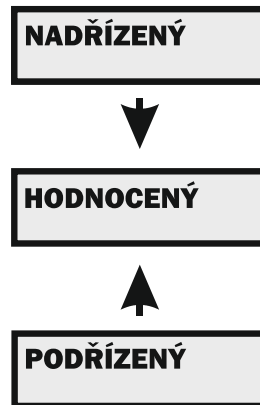
2.6.2 Příprava hodnocených

Ve většině systémů hodnocení je žádoucí, aby se hodnocený připravil na hodnotící pohovor. Hodnocení pracovníci dostávají týden či 14 dní předem strukturu hodnotícího rozhovoru, protože jde o to, aby výstupy z hodnocení mohli být co nejkonkrétnější. Nejde totiž o žádné překvapování nebo zkoušení. (Hroník, 2008)

2.7 Typy pracovního hodnocení

2.7.1 Hodnocení 180°

Metoda 180° spočívá v hodnocení zaměstnance nadřízeným a podřízeným.

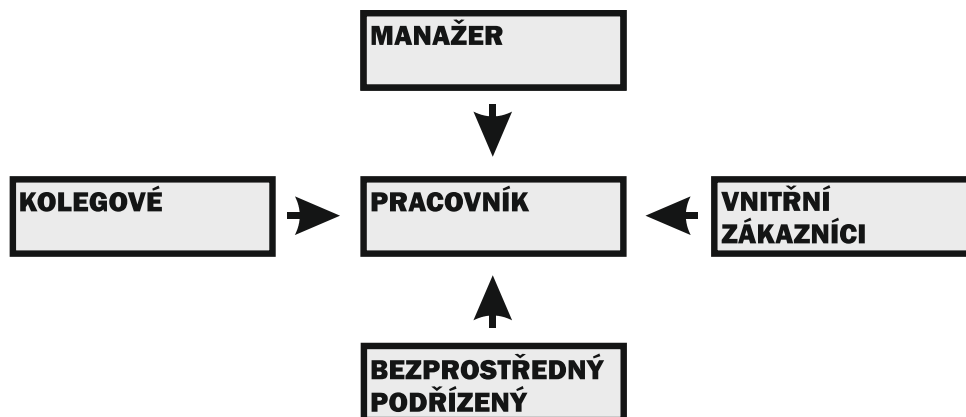


Obr. 1 Metoda hodnocení 180°
(vlastní zpracování)

2.7.2 Hodnocení 360°

Tato metoda bývá někdy nazývána Vícezdrojové hodnocení. Hodnocený je hodnocen na základě stejných kritérií různými lidmi.

V současnosti je nezbytná elektronická podpora, která umožňuje administraci a vyhodnocení. (Hroník, 2008)



Obr. 2 Metoda hodnocení 360°(vlastní zpracování)

a) Hodnocení nadřízených

Jednou z odpovědností přímých nadřízených je hodnocení výkonu. Právě nadřízený pracovník zná nejlépe pracovní pozici, její výkonnostní kritéria a cíle i skutečný výkon zaměstnanců. Hodnocení výkonu je navíc důležitým nástrojem nadřízeného k usměrňování pracovního výkonu zaměstnance, k podpoře jeho výkonu a rozvoji.

Nevýhodami může být subjektivita, manipulace s hodnocením, pracovní diskriminace, případně neschopnost nadřízeného. (Urban, 2003)

b) Hodnocení spolupracovníků

Slouží k posílení objektivitu hodnocení. Využití je vhodné zejména při zavádění TQM a posilování týmové práce. Hodnocení spolupracovníků doplňuje hodnocení nadřízeného, přináší totiž více hodnotících pohledů. Často bývá přesnější, protože členové týmu většinou znají svoji výkonnost lépe než nadřízený. Aby bylo hodnocení efektivní, musí být přítomen vysoký stupeň důvěry mezi členy týmu. (Urban 2003)

c) Sebehodnocení

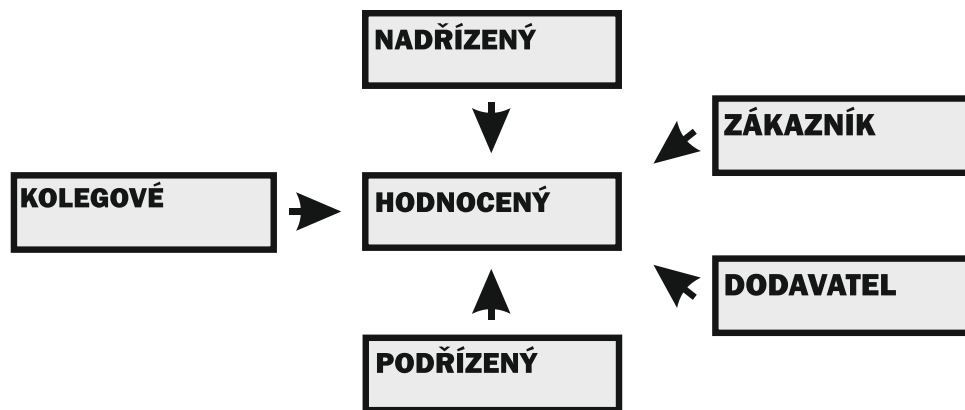
Je-li cílem hodnocení dalšího rozvoje sebe sama, může být orientace zaměstnance k ocenění vlastní práce užitečnou hodnotící metodou. Když zaměstnanci hodnotí sami sebe, dochází méně k obranným reakcím. Naopak je pravděpodobné další sebezdokonalování. Sebehodnocení může dobře pomoci zaměstnanci i s vytvářením vlastních cílů. (Werther, 1992)

d) Hodnocení podřízených

Hodnocení používané ve společnostech usilujících o trvalé zdokonalování a využívající TQM. Jeho použití se opírá o skutečnost, že zaměstnanci jsou ve svém souhrnu většinou schopni poměrně dobře posoudit řídicí schopnosti a výkon nadřízených a jejich hodnocení je důležitým indikátorem kvality zařízení. (Urban, 2003)

2.7.3 Hodnocení 540°

Tato metoda je založena a vychází z metody 360°. Přibývají zde informace z okolí firmy a to především od zákazníků a klientů, které žádáme o hodnocení zaměstnanců. Můžou nám podat důležité informace např. o chování zaměstnanců při prodeji. Nevýhodou je, že obíráme zákazníky o čas a ne vždy můžeme čekat vstřícnou reakci zákazníka. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005)



Obr. 3 Metoda hodnocení 540° (vlastní zpracování)

2.8 Hodnocení zaměstnanců ve vztahu k jiným personálním činnostem

2.8.1 Personální plánování

Výsledky hodnocení pracovníků se berou v úvahu při plánování rozvoje pracovníků a při plánování potřeby pracovníků. Dále také v plánu možností pokrytí této potřeby ze zdrojů podniku. Personální plánování pomáhá jak při volbě kritérií a metod hodnocení pracovníků, tak v závěrečných fázích procesu hodnocení, kdy je směřováno hodnocení pracovníka na plnění příštích úkolů. (Koubek, 2001)

2.8.2 Analýza pracovních míst

Jedná se o vhodný nástroj při popisu a specifikaci pracovního místa pro hodnocení pracovníka. Výsledky hodnocení lze použít k redesignu pracovních míst, ke zlepšování pracovních podmínek a odstraňování nežádoucích faktorů ovlivňujících výkon zaměstnance. (Koubek, 2001)

2.8.3 Získávání a výběr pracovníků

Hodnocení je vhodný nástroj pro posuzování získávání a výběru pracovníků. Zejména pro zjišťování vhodnosti užitých metod výběru pracovníků. Jakým způsobem organizace hodnotí, se projevuje v pracovní atraktivitě organizace, ovlivňuje fluktuaci a tím i potřebu získávání nových pracovníků.

Problémy se získáváním pracovníků se odrážejí ve snižování nároků na výkonnost nových i současných pracovníků. Kvalitní výběr pracovníků, efektivní kritéria a metody hodnocení samozřejmě ovlivňují pozitivně pracovní výkon. (Koubek, 2001)

2.8.4 Rozmíst'ování pracovníků

V případě rozmíst'ování pracovníků je hodnocení důležitým podkladem při rozhodování o povýšení, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci, propouštění nebo odchod do důchodu. Správné rozmístění pracovníků, tedy že pracovník bude spojen s nejvíce pro něj vhodnou pozicí, přináší vyšší výkonnost jednotlivce a zároveň celé organizace. Náležitá a srozumitelná politika rozmíst'ování může mít významný motivační účinek. (Koubek, 2001)

2.8.5 Pracovní vztahy

Je-li hodnocení zaměstnanců přesné a spravedlivé, podložené objektivními kritérii a objektivně zjištěnými informacemi, je pro zaměstnance a jejich organizace přijatelné jako argument pro personální rozhodnutí.

Do přípravy hodnocení, do rozhodování o kritériích a metodách hodnocení a do kontroly by měli být zapojeni všichni zaměstnanci a odbory. Hodnocení pracovníků je totiž lépe přijímáno, pokud vedení organizace dovolí např. odborům o otázkách hodnocení jednat. (Koubek, 2001)

2.8.6 Péče o zaměstnance

Hodnocení může signalizovat, že se vyskytly určité nedostatky v oblasti péče o pracovníky. Soustavná a zlepšující se péče je skvělým motivátorem a pozitivně ovlivňuje výkon pracovníků bezprostředně i prostřednictvím snadnějšího získávání pracovníků. (Koubek, 2001)

2.8.7 Vzdělání a rozvoj pracovníků

Hodnocení je důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků. Vzdělávání a rozvoj napomáhá k žádoucímu pracovnímu výkonu zaměstnance a jeho zlepšování. (Koubek, 2001)

2.9 Kdy a jak často hodnotit zaměstnance

Pracovní hodnocení zaměstnance můžeme zrealizovat v těchto případech:

- po zapracování nového zaměstnance,
- při snížení výkonnosti zaměstnance,
- na vyžádání zaměstnance, např. z důvodu zvýšení mzdy,

- z důvodu organizačních změn,
- jde o pravidelné hodnocení zaměstnanců, jehož frekvence je dána finančními možnostmi organizace.

Hodnotíme vždy poslední období od předchozího pracovního hodnocení. Žádné poznatky z minulých hodnocení nepřenášíme do toho současného. Frekvence hodnocení je závislá na možnostech organizace. Pracovní hodnocení by mělo proběhnout však alespoň jednou za dva roky. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005)

2.10 Rozdíl v hodnocení pracovníka různé úrovně

Každý zaměstnanec, bez ohledu na úroveň jeho výkonu, potřebuje zpětnou vazbu. Zároveň si zasluhuje možnost projednání svých zájmů či aspirací, aby řídicí pracovníci mohli zvážit, jak sladit individuální cíle jednotlivce s cíli organizace.

2.10.1 Průměrní pracovníci

Hodnocení průměrných pracovníků je dosti složité, protože za své pracovní výkony nevyvolávají ani chválu ani kritiku. Existují v kolektivu, nikoho neobtěžují a plní svěřené úkoly. Problém je v celkové vytíženosti pracovníka, aby toto velké procento z celkového počtu zaměstnanců nebylo přehlíženo nebo nedostatečně využíváno.

Průměrní pracovníci tvoří největší skupinu ve většině organizací a tvoří základ každého podniku. Tito pracovníci jsou ve svém chování umírnění a v uspokojování svých potřeb nejsou nároční.

Popis průměrného zaměstnance:

- přijímá plnou zodpovědnost za výsledky,
- vyhýbá se omylům a chybám,
- je na něj spolehnutí, že úkol splní včas,
- je pečlivý,
- provádí náležitou kontrolu nákladů,
- se spolupracovníky vychází dobře,
- dosahuje solidních výsledků,
- ochotně spolupracuje s ostatními,

- poskytuje podporu podle potřeby,
- je spolehlivý.

Při hodnotícím pohovoru s takovýmto zaměstnancem musí být kladen důraz na budoucnost a tedy na budoucí pracovní cíle. Hodnotící pracovník se musí snažit zaměstnance tlačit za hranici toho, co si myslí, že může dosáhnout. (Arthur, 2010)

2.10.2 Špičkoví pracovníci

Přibližně jednu pětinu pracovních sil v organizacích zaujímají špičkoví pracovníci. Pro firmu jsou klíčoví a lze jen velmi těžce nahradit. Hodně špičkových pracovníků se vyžívá ve stresu a pracovním vytížení, tudíž je nutností udržet tyto zaměstnance v činorodém neklidu.

U hodnotícího pohovoru je nutné věnovat značnou část projednání pracovních cílů a kariérního rozvoje. Pokud to pozice umožňuje, je namístě špičkovým pracovníkům nabídnout funkci mentora, kdy připravuje nové pracovníky v organizaci. (Arthur, 2010)

2.10.3 Slabí pracovníci

Sdělit zaměstnancům, že jejich práce není přijatelná, je velmi složité. Hodnotící pracovník a obecně každý manažer by se měl vyhnout pokušení nechat slabé pracovníky na pokoji a čekat, až se jejich výkon zlepší, že bude převeden na jiné místo výkonu práce nebo sám odejde. Tato hypotéza se stává reálnou jen výjimečně. Je tedy důležitá včasná konfrontace se zaměstnancem a navrzení ať už odchodu z pozice či celé organizace. (Arthur, 2010)

2.11 Chyby v realizaci systému hodnocení pracovníka

Chyby vyskytující se v realizaci systému hodnocení, je možné charakterizovat následovně:

- a) Chyby zakotvené v systému hodnocení: jedná se o špatně stanovená kritéria, špatnou metodiku hodnocení, nedostatečnou metodickou přípravu hodnotitelů, nevhodný průběh procesu hodnocení, špatnou formální stránku, nedostatečnou účast pracovníků na hodnocení a špatné nakládání s výsledky hodnocení.
- b) Chyby na straně hodnocených: důvodem bývají nedostatky v metodice a přípravě systému hodnocení a z nedostatečného vyjádření smyslu a účelu hodnocení managementem.

- c) Chyby hodnotitelů vyplývající z nedodržení formálních i obsahových zásad a cílů hodnocení. Můžeme je rozlišit:
- špatně zvolené měřítko stupnice hodnocení – projevuje se přílišnou shovívavostí (chyba mírnosti, princip benevolence). Za průměrný výkon je považován nejhorší výkon, tedy všichni lepší než nejhorší jsou nadprůměrní. Opačný extrém je přílišná náročnost, tj. stejná chyba v opačném směru. Neúměrná náročnost vede k tomu, že je měřítkem standardu výkon nejlepších pracovníků, všichni ostatní jsou podprůměrní.
 - centralizační tendence – chyba vychází ze zúžení stupnice hodnocení směrem k průměru. Nastává tedy tendence používat jen střední, průměrné stupně hodnocení, nejsou používány nadprůměrné a podprůměrné stupně hodnocení. Výsledkem je snížení motivační účinnosti výsledků hodnocení.
 - předpojatost nebo zaujatost hodnotitele (efekt zakotvení) – hodnotitel má již předem zařazeného pracovníka a nepřihlíží na fakta o jeho stávající výkonnosti. Jsou to předsudky nebo zaujatost proti hodnocenému na základě dřívějšího konfliktu. Může jít dokonce i o skrytou diskriminaci z důvodu rasy, etnika nebo pohlaví. Dochází ke zkreslení výsledků, které pak mohou vést k odchodu z organizace.
 - negativistická chyba – hodnotitel v první řadě akceptuje pouze negativní stránky spojené s výkonem hodnoceného. Nehledá pozitiva v pracovním výkonu, nedává pochvaly a uznání v situacích, kde jsou pro to důvody. To vyvolává obranné postoje a vede ke konfliktům.
 - aroganční postoj – hodnotitel celé hodnocení nechápe jako dialog. Nepřipouští možnost věcné diskuse k výsledku svého hodnocení, věcné argumenty pracovníka neakceptuje.
 - chyba favorismu – jde o kategorii nejhorších chyb, které svědčí o nedostatku etiky hodnotitele. Jedná se o protěžování oblíbenců, nebo naopak o využití hodnocení k likvidaci a blokování pomyslné konkurence. Přetrvávající projevy takového chování vedou ke zhoršení mezilidských vztahů v organizaci a poškozují celkové klima v organizaci. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001)

2.12 Současnost a trendy v hodnocení pracovníků

2.12.1 Trendy v systémech hodnocení

Obrázek níže ukazuje posun, který nastal nebo by měl nastat v oblasti hodnocení.



Obr. 4 Posun v oblasti vnímání hodnocení (vlastní zpracování)

Z obrázku je patrné, že z původního registrování toho, co se stalo v minulosti, by se hodnocení mělo zaměřit na budoucnost a to by mělo vést ke zlepšení výkonnosti. Je tedy důležité se zaměstnanci komunikovat, tím je motivovat a dosáhnout toho, aby se sami pracovníci stali tvůrci jednotlivých návrhů cílů i jejich způsobu dosažení. Hodnocený by se tak měl stát aktivním v procesu hodnocení. (Trendy v hodnocení, 2008)

2.12.2 Studie – praktický příklad

Zde je uveden praktický příklad vyhodnocení hodnocení se zajímavými závěry. Podle této studie:

- kritičnost má negativní dopad na dosahování cílů
- pochvala má malý účinek
- konkretizace cílů zvyšuje výkonnost
- kritické hodnocení vede k defenzivě a snižuje výkonnost
- vedení cíli je vhodnější provádět každodenně než jednou ročně

- týmové formulování vede ke zvýšení výkonnosti
- projednávání cílů a zvýšení výkonnosti nemá být spojováno s projednáváním zvýšení platu
- formulování cílů hodnoceným činí vyšší výkonnost pravděpodobnější, než když je cíl hodnocenému určen. (Hroník, 2006)

2.12.3 Hodnocení práce pomocí počítačů

Počítače lze přímo využít k tomu, aby pomáhaly s procesem hodnocení práce. Existují dva typy systémů, ve kterých pomáhají počítače:

- Systémy založené na analýze práce/pracovních míst – systém, v němž údaje analýzy práce/pracovních míst buď přímo vstupují do počítače, nebo jsou do něj přenášeny z papírového dotazníku. Program používá předem určená pravidla založená na algoritmu, který bere v úvahu hodnotící standardy organizace k přeměně dat na body pro každý faktor a poskytuje celkové bodové hodnocení (skóre).
- Interaktivní systémy – používají software, kdy si držitel pracovního místa a jeho nadřízený sednou k počítači, kde jsou jim předloženy řady logicky vzájemně propojených otázek, tvořící jakýsi „strom otázek“, odpovědi na tyto otázky vedou k bodovému ohodnocení každého ze zabudovaných faktorů i k celkovému bodovému hodnocení (skóre) práce. (Armstrong, 2002)

Výhody hodnocení práce pomocí počítačů:

- nabízí větší důslednost, kdy stejný vstup informací vždy bude znamenat stejný výstup výsledků.
- umožňuje nabídnout rozsáhlé databáze pro účely třídění, analyzování a poskytování informací
- urychluje proces hodnocení práce

Nevýhody hodnocení práce pomocí počítačů:

- nedostatečná průhlednost, kdy se hodnocení v konvenčních systémech provádí pomocí počítačů v „černé skřínce“ a může být těžké sledovat propojení mezi analýzou a hodnocením. (Armstrong, 2002)

2.13 Závěry hodnocení a jejich další použití

Ve většině vyspělých zemí se využívají výsledky hodnocení pracovníků pro stanovování potřeb vzdělávání jednotlivých pracovníků. V Belgii a postkomunistických zemích k odměňování podle individuálního výkonu a v Německu pro rozpoznávání zaměstnanců vhodných pro povýšení. Nejméně se využívá výsledků hodnocení pro zlepšování organizace práce.

V České republice využívá cca 75% organizací, které systematicky hodnotí pracovníky, výsledky hodnocení k účelům odměňování, 60% pro stanovování potřeb vzdělávání jednotlivých zaměstnanců, 55% pro rozpoznávání pracovníků vhodných k povýšení, 40% pro plánování kariéry, 40% pro stanovování potřeby vzdělávání a organizaci a 35% pro zlepšování organizace práce.

Využití výstupů hodnocení v západní Evropě:

- a) stanovení potřeb vzdělávání jednotlivce,
- b) vzdělávání organizace jako celku,
- c) povýšení,
- d) kariéra,
- e) odměňování,
- f) zlepšování organizace práce.

Využití výstupů hodnocení v ČR:

- a) odměňování,
- b) povýšení,
- c) stanovení potřeb vzdělávání jednotlivce,
- d) zlepšování organizace práce,
- e) vzdělávání organizace jako celku. (Wagnerová, 2008)

2.13.1 Hodnocení pracovníků jako podklad pro odměňování

Hodnocení pracovníci lépe přijímají hodnocení a více je uspokojuje, pokud je spojeno s odměňováním. Odměňování zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších funkcí při řízení svých lidských a finančních zdrojů. Je třeba vyvinout oddělené programy odměňování pro vedoucí pracovníky, pro odborníky a pro manuální zaměstnance.

Hodnocení zaměstnanců musí být v kvalitní součinnosti s programem odměňování. Musí být stanoven proces administrace odměňování, který definuje odpovědnost při rozhodování a vykonávání v rámci programu odměňování. To je rámec pro další práci se specifickými elementy programu odměňování:

- techniky analýzy a hodnocení práce
- plány platových pobídek
- speciální platové praktiky, kdy je obvyklá přesčasová mzda a různé příplatky
- platové průzkumy k porovnání plátů stejných pozic v různých firmách
- platové struktury, které stanovují platové třídy
- Zákon o mzdě a o platu a pracovněprávní předpisy

Aby program odměňování fungoval efektivně, je nutné zpracovat analýzu hodnotového systému a vztahuje se k tomu, za co organizace chce odměňovat. Dále je důležitým tématem spojování odměn s měřítky výkonnosti. Vyvážené ukazatele výkonnosti musí hrát roli při určování stimulačních odměn. (Wagnerová, 2008)

3 ZVYŠOVÁNÍ EFEKTIVNOSTI PODNIKU – VYBRANÉ METODY

Zvyšování efektivity podniku je dnes holou nezbytností pro udržení firmy na trhu. Během uplynulých dvaceti let se již stalo, alespoň ve zdravějších ekonomikách, zvykem, že podniky, pod tlakem svých zákazníků, žádajících stále lepší produkty a služby, soustavně uvažují o zlepšování efektivity. Zejména proto, že pokud zákazník nedostane, co žádá, má možnost se obrátit na mnoho konkurenčních firem. A tak mnoho firem začíná pracovat se svými podnikovými procesy formou jejich průběžného zlepšování. Tento přístup je založen na porozumění a měření stávajícího procesu a z toho přirozeně vyplývajícím podnětům k jeho zlepšování.

Z celé škály metod, které se využívají ke zvyšování efektivity podniku, jsou vybrány metody: Celková efektivita zařízení (OEE), kvalita výroby a metodika 5S. Jedině tyto budou dále využívány v projektové části práce.

3.1 Celková efektivita zařízení (OEE)

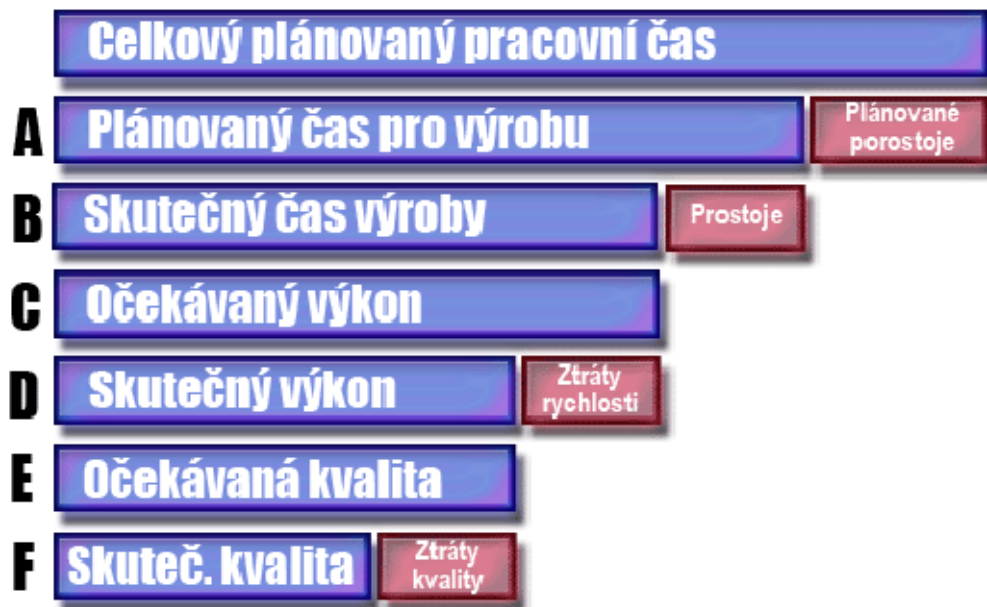
Celková efektivita zařízení – OEE (Overall Equipment Effectiveness), se využívá k výpočtu produktivity zařízení. Při výpočtu ukazatele se preferuje především jednoduchost, přehlednost a rychlost před nadměrnou složitostí získávání dat.

OEE především vychází ze zjištění a následné kvantifikace případných negativních vlivů, které se mohou objevit při provozu výrobního zařízení.

Celková účinnost zařízení ovlivňují tyto základními parametry:

- dostupnost zařízení – vyjadřuje, kolik je schopno zařízení vyrábět z celkové pracovní doby,
- výkon zařízení - udává schopnost zařízení využít svého výkonu
- kvalita vyráběných výrobků – určuje, jak zařízení využívá svůj kvalitativní potenciál (neshodné kusy).

Konečná hodnota celkové efektivity zařízení je součin uvedených parametrů. (Celková efektivita zařízení, 2011)



Obr. 5 Celková efektivita zařízení (Volko, 2009)

3.2 Kvalita výroby

Kvalita je v moderní průmyslové výrobě chápána jako schopnost výrobce zajistit, aby výrobní proces probíhal podle přesně zdokumentovaných postupů, které musí být dodržovány, účinně kontrolovány se zárukou, že kvalita výrobků je stálá. Také proto je zaváděn tzv. Systém řízení jakosti podle evropských norem, který stanovuje zásady, které musí být dodržovány. Od nákupu surovin, nástrojů a dalších pomocných materiálů, až po expedici hotového výrobku.

Osm zásad managementu jakosti:

- zaměření na zákazníka
- vedení a řízení zaměstnanců
- zapojení zaměstnanců
- procesní přístup
- systémový přístup managementu
- neustálé zlepšování
- přístup k rozhodování zakládajících se na faktech
- vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy (Kvalita výroby, 2013)

3.3 Metodika 5S

5S je metodika, jejímž cílem je zlepšit v organizaci pracovní prostředí a tím i kvalitu. Přístup je založený na zvýšení samostatnosti zaměstnanců, na týmové práci a vedení lidí. Vlastní označení 5S je tvořeno z pěti japonských slov začínajících na S. Ta slova jsou:

- Seiri - cílem je oddělit potřebné a nepotřebné věci. Ty nepotřebné odstranit z pracoviště. Přemýšlet také o tom, jak byly nepoužívány přípravky a další materiál dříve používány a jsou-li stále potřebné. To se vztahuje i na dokumentaci. Ideální je jednou měsíčně zkontrolovat dodržování této zásady.
- Seiton - smyslem tohoto slova je umístit potřebné a užívané věci tak, aby mohly být jednoduše a rychle použity. To znamená, že by měly být blíže umístěny častěji používané věci. Také by mělo být označeno jasně jejich umístění tak, aby každý věděl, kde co je. Přitom je nutné dbát na bezpečnost jejich uložení a zohlednit i speciální vlastnosti (citlivost na vlhkost, světelné záření, teplotu).
- Seiso - jde o udržování čistoty na pracovišti a v jeho okolí. Vhodné je stanovit odpovědnost konkrétních pracovníků za úklid. Rovněž i místa pro uložení neshodných výrobků nebo odpadu musí být blízko, aby se zkrátil čas neproduktivní manipulace.
- Seiketsu - standardizace znamená neustálé a opakované zlepšování organizace práce, uspořádání pracoviště a čistoty na pracovišti. Jde i o upravenost pracovníků (vhodný pracovní oděv, obuv) a jejich hygienu (např. na pracovištích výroby zdravotnických prostředků). Dalším cílem je zlepšit i pracovní prostředí, aby bylo možné pracovat rychle, kvalitně a efektivně.
- Shitsuke - disciplína je při dodržování zásad 5S velmi důležitá – zvláště vedoucí pracovníci musí jít příkladem. Všichni zaměstnanci by měli být seznámeni s firemními pravidly a se zásadami 5S. Cílem je vytvořit vhodné návyky pracovníků již od jejich nástupu na pracoviště. (Metoda 5S, 2011)

4 MOTIVACE

Nástroj motivace se zaměřuje na proces utváření motivací i samotný proces motivování. Dává obraz o tom, proč se pracovníci chovají určitým způsobem, proč vynakládají síly k určitému cíli.

Motivace určuje také postup, který by měla společnost použít pro nabuzení pracovníků, aby byly plně využity jejich schopnosti a dovednosti. Tím je poté zajištěno splnění cílů organizace a zároveň uspokojení potřeb zaměstnanců.

Pokud bude teorie motivace uplatněna správně pomocí stimulů a odměn a zaměstnanci se s ní ztotožní, je zde velká pravděpodobnost vysoké úrovně pracovní výkonnosti.

Myšlenka toho, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem, je mylná. Každý člověk má jiné potřeby a cíle, jak uspokojovat své potřeby. (Armstrong, 2002)

Autorky Bedrnová a Hartlová (1994) uvádí, že člověk musí být k výkonu motivován dostatečným a přiměřeným způsobem. Nízká motivace přináší neuspokojivé výsledky. Naopak nadměrná motivace vyústí v destrukci činností a výsledek je také neuspokojivý.

4.1 Hmotná motivace

Hmotná motivace působí hlavně na pracovníky, kteří mají nižší životní úroveň. Pokud bude životní úroveň růst, potřeby se budou měnit a bude zde větší možnost uspokojovat stále vyšší potřeby. Hmotná motivace jako stimul se bude však vzhledem k motivaci nehmotné snižovat. Motivační účinek peněz může časem mizet. Může tedy dojít k dosažení „kulminačního bodu“, kdy peníze přestávají fungovat jako stimulující faktor.

Hlavní formy hmotné motivace:

- mzda – základní mzda, formy mzdy, zvyšování platu, prémie, 13. plat,
- podíl na hospodářském výsledku,
- dobrovolné podnikové příspěvky – úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace, bezúročná půjčka, úhrada nákladů na životní pojištění, služební automobil, příspěvek na dovolenou, příspěvek na stravu, příspěvek na kulturu a sport atd.,
- hmotné odměňování vedoucích pracovníků. (Porvazník a Hartlová, 2007)

4.2 Nehmotná motivace

Nehmotná motivace může působit jako slabší podnět než motivace hmotná. Někteří pracovníci nehmotné motivaci ale dávají přednost. Působí na osobní život, jsou subjektivní a mají dlouhodobější účinek. Čím je organizace vyspělejší, tím více metod nehmotné stimulace používá. Nehmotná motivace vyznává hodnoty jako humanita, dobro a krása. Vedoucí pracovník musí umět rozpoznat při motivaci i nehmotné potřeby lidí. Problém může nastat tehdy, když má pracovník nízké a neohrazené cíle. To se pak odráží na jeho výkonech.

Hlavní formy nehmotné motivace:

- možnosti ke zvyšování kvalifikace a celoživotní vzdělávání,
- efektivní komunikace,
- kvalitní pracovní podmínky, zdravé prostředí,
- dobré pracovní podmínky a firemní kultura,
- důvěra,
- starost o nové pracovníky,
- udělování pochval,
- možnosti a podmínky pracovního oddychu. (Porvazník a Hartlová, 2007)

5 TÝMOVÁ PRÁCE

Tým lze charakterizovat jako skupinu lidí majících společné, časově ohraničené cíle, které dosahují při vzájemné spolupráci všech členů týmu.

Název tým lze charakterizovat jako synonymum slov kolektiv a skupina. Dále také i z anglického slova Team, což je zkratka čtyř slov – Together, Everybody, Achieves, More. To v podstatě znamená, společně dosáhneme více.

Rysy týmu:

- postavení členů týmu je rovnoprávné,
- uvědomění si společného cíle a společné úsilí cíle dosáhnout,
- nastavená, všemi členy respektovaná pravidla,
- definované role a odpovědnosti,
- srozumitelná a efektivní komunikace,
- vhodné řešení konfliktních situací,
- hodnocení práce a reflexe,
- důvěra a otevřenost. (Horváthová a Pražská, 2008)

Týmová práce je moderní forma organizace práce, kdy autonomní týmy spolurozhodováním přebírají velkou část zodpovědnosti za výsledky své činnosti. (Hartl a Hartlová, 2000)

Zavedení principu týmové práce představuje pro organizaci citelný zásah do jejího řízení. Nastává zde změna z autoritativního k participativnímu stylu vedení.

Přínosy pro splnění cíle využitím práce týmu:

- spojení znalostí členů fungováním týmu,
- více lidí, více řešení, lepší pracovní výsledky,
- vzájemná inspirace ke kreativnímu myšlení,
- eliminace chyb jednotlivců,
- členové týmu se od sebe učí navzájem, sdílí své znalosti, zkušenosti a dovednosti,
- rozvoj každého člena vzájemnou komunikací a spoluprací,

- růst motivace,
- rozdělení práce mezi jednotlivé členy týmu přináší snížení stresu.

Podstatou týmové práce je propojování úsilí a potenciálu členů týmu při dosahování daného cíle. Členové týmu se vzájemně inspirují, to vede k růstu výkonu celého týmu. Dochází k synergickému efektu – lidé v týmu se vzájemně doplňují, jsou spojeni určitými vazbami, nápady jedněch podněcují myšlenky druhých a vzniká tak nová kvalita. (Horváthová a Pražská, 2008)

5.1 Předpoklady dobrého fungování týmu

Základním předpokladem pro perfektně fungující tým je komunikace na výborné úrovni. Každý člen týmu musí přijmout myšlenku kolektivu a pracovat společně. Stranou musí jít individualismus. Dalším předpokladem je tzv. příznivý rámec. Každý z týmu může pracovat produktivně za předpokladu, že má prostor uskutečňovat rozhodnutí samostatně. Důležitá je také možnost používat zdroje projektu, upravovat si pracovní proces podle svého uvážení a znalost cílů. (Meier a Hartlová, 2009)

5.2 Možné obtíže při práci týmu

Překážky mohou vzniknout, pokud nejsou přesně definovány výkonové požadavky jednotlivých členů týmu. Může nastat tzv. stažení. Někteří jednotlivci mají obavy, že své názory neprosadí u silných osobností týmu. Další typickou obtíží je „lenost členů týmu“. Příčinou může být to, že ne každý správně odhadne podíl na výkonu celého týmu. Dále také může přijít moment, kdy se člen týmu cítí demotivovaný. Plní si náležitě své cíle, ale někteří členové zneužívají jeho nadprůměrného pracovního nasazení. Posledním problémem je kolektivní odmítnutí, kdy nadřazení pracovníci kladou na tým přehnané požadavky, které jsou pro tým neakceptovatelné. (Meier a Hartlová, 2009)

6 SOUHRN TEORETICKÉ ČÁSTI

Zaměstnanci jsou jedním z vnějších zdrojů pro organizaci. Jsou však také lidmi, jedná se tedy o zdroj složitý. Při jejich řízení musí organizace počítat s několika aspekty, které u ostatních zdrojů nenajde. Ať už jsou to psychologické, etické nebo např. právní. Ještě složitější jsou však zpravidla nároky, které řízení lidí v organizaci klade na řídicí schopnosti a kvality manažerů.

Hodnocení zaměstnanců představuje posuzování a hodnocení pracovního výkonu pracovníka. Pracovní výkon je pro tyto účely chápán v širším slova smyslu, tj. úkoly a požadavky pracovního místa, pracovní chování i vztahy ke spolupracovníkům (sociální chování).

Hodnocení pracovníků je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků. Pravidelné hodnocení zaměstnanců poskytuje zaměstnavatelům důležité informace pro personální rozhodnutí a zaměstnancům poskytuje zpětnou vazbu a možnost zlepšit svůj výkon. Z výsledků hodnocení často vychází vzdělávací a rozvojový plán pracovníků.

Tvorba systému hodnocení není jednoduchou záležitostí. Důležité je si určit, kdo bude hodnotitel, kdo hodnocený, kdy bude hodnocení realizováno a jak často. Poté je nezbytné stanovit si kritéria hodnocení a podle kterých metod se bude při hodnocení postupovat. Výsledky hodnocení se musí uchovávat pro budoucí potřeby.

Výsledky hodnocení ovlivňují další oblasti, jako je odměňování, povýšení, rozmisťování pracovníků atd. Každý podnik by měl mít systém hodnocení pracovníků na velmi dobré úrovni, jelikož je nedílnou součástí úspěchu podniku jako celku.

Další částí diplomové práce je část analytická. Zde představím společnost greiner packaging slušovice s.r.o. Zaměřím se hlavně na oblasti týkající se personálního oddělení a zaměstnanců.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PROFIL FIRMY GREINER PACKAGING SLUŠOVICE S.R.O.

7.1 Vznik a charakteristiky firmy greiner packaging slušovice s.r.o.

V roce 1985 byla zahájena první jednání tehdejšího JZD AK Slušovice s rakouskou firmou Greiner. Cílem bylo sjednat spolupráci v oblasti výroby potravinářských obalů. To se povedlo a v roce 1987 proto mohl být zahájen provoz závodu na výrobu obalů z plastů.

Spolupráce s firmou Greiner und Söhne Ges.m.b.H. se sídlem v Kremsmünsteru a tehdejší DAK MOVA Bratislava, závodem plasty v roce 1992 dospěla k založení společného rakousko-českého podniku Greiner Movaplast se sídlem ve Slušovicích. Rok 1994 znamenal přejmenování na Greiner, plastové obaly, s.r.o. Slušovice, jelikož se firma stala stoprocentní dceřinou firmou holdingové společnosti Greiner Holding AG.

Díky změnám v celé skupině greiner packaging international, která má vlastní výrobní závody v devíti zemích Evropy, přešel podnik na název greiner packaging slušovice s.r.o. (vše psáno malými písmeny). Je stoprocentní dceřinou firmou rakouské společnosti greiner packaging GmbH se sídlem v Kremsmünsteru.

V provozech ve Slušovicích je zaměstnáno 352 spolupracovníků a v současné době se společnost řadí mezi největší výrobce v oblasti plastových obalů v České republice a na Slovensku.

Stabilita, kvalita služeb, inovativní síla a flexibilita dává zákazníkům a obchodním partnerům jistotu dlouhodobé a spolehlivé spolupráce.

Společnost se drží hesla „do the innovation“ a stále rozšiřuje sortiment nabízených obalových řešení. Je schopna vyrobit široké spektrum druhů plastových obalů, vyrábí potravinářské obaly, speciální obaly pro chemický průmysl, zahradní techniku a mnoho dalších.

Skupina greiner packaging international dosáhla obrátu 1,118 miliard EUR s více než 7 841 zaměstnanci v devíti výrobních závodech v Evropě. To jí řadí mezi nejvýznamnější evropské výrobce plastových obalů.



*Obr. 6 greiner packaging slušovice s.r.o.
(interní materiály)*

7.2 Výrobní program společnosti greiner packaging slušovice s.r.o.

Společnost greiner packaging slušovice s.r.o. vyrábí plastové obaly, které se dále využívají v odvětví, jakými jsou potravinářství, kancelářská technika, zahradní technika, kosmetika, bytová chemie, farmacie, nátěrové hmoty, motorové oleje, hnojiva, autokosmetika.

Díky vysoké produkci nepřeborného množství různých typů obalů má společnost výsadní pozici na trhu ČR. Bokem hlavního výrobního programu, který je zaměřen na výrobu plastových obalů, společnost zajišťuje také možnost potisku, etiketování, IML (im mould labeling) nebo technologii K3 (kombinace plastového kelímku s papírovým obalem).

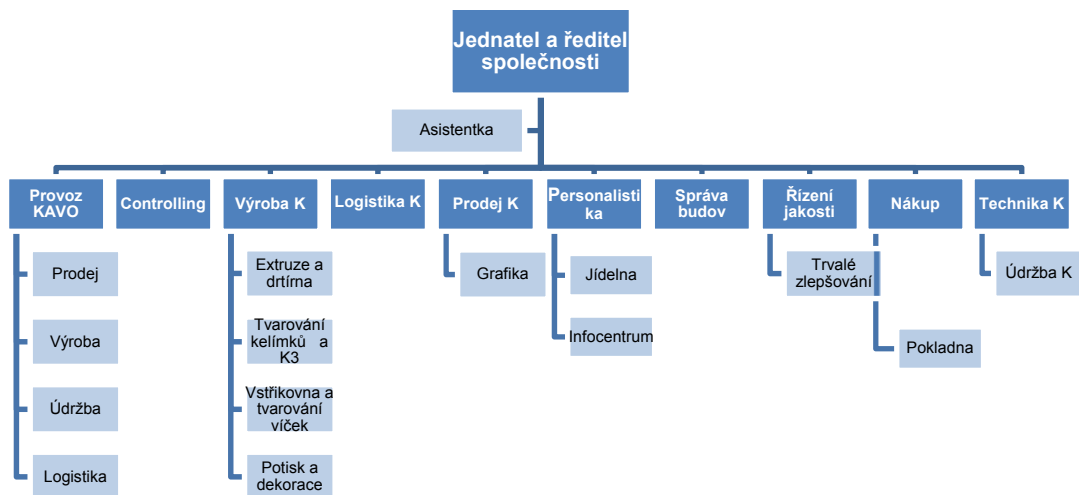


Obr. 7 Příklad výrobkového portfolia (interní materiály)

7.3 Organizační struktura firmy greiner packaging slušovice s.r.o.

Společnost je základně dělena na oddělení a provozy. Oddělení zastávají funkci odborné činnosti pro společnost. Provozy se dále dělí na střediska. Tyto jsou samostatně hospodařícími středisky. V čele každého z oddělení a provozů stojí vedoucí. Provoz I tvoří střediska, kterými jsou extruze, tvarování, vstříkova, potisk. Každé středisko má taktéž svého vedoucího, který je zodpovědný vedoucímu provozu a ten pak jednatelem společnosti.

Produkce Kavo obsahuje obaly vyrobené technologií vstříko-vyfukování a vyfukování.



Obr. 8 Organizační struktura (interní materiály)

7.4 Zaměstnanci

Ve společnosti greiner packaging slušovice s.r.o. pracuje v současnosti v 352 zaměstnanců včetně THP. Podrobnější rozdělení počtu zaměstnanců je uvedeno v Tab. 1.

Osob se zdravotním postižením pracuje ve firmě 8, starobních důchodců v počtu 1, zaměstnanců s informační kartou (občané EU) 5.

Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví je v Tab. 2.

Věková struktura je popsána a procentuálně vyjádřena v Tab. 3.

V roce 2013 bylo přijato 19 nových zaměstnanců. Pracovní poměr byl ukončen s 9 zaměstnanci (5 odchod do důchodu, 1 zdravotní omezení, 3 bez udání důvodu).

Z ostatních okresů dojíždí do zaměstnání 15 pracovníků.

Tab. 1 Rozdělení počtu zaměstnanců ve společnosti (vlastní zpracování)

		Celkem včetně THP	
2012	Provoz K	226	352
	Provoz KAVO	84	

Tab. 2 Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví (vlastní zpracování)

Ženy	36%
Muži	64%

Tab. 3 Věková struktura zaměstnanců v % (vlastní zpracování)

21- 30 let	10
31 - 40 let	32
41 - 50 let	30
51 - 55 let	13
nad 56	15

7.5 Poslání firmy greiner packaging slušovice s.r.o.

Ve vnitropodnikové směrnicí má společnost určenu vizi a strategii vyrábět plastové, tržně orientované výrobky, jelikož výrobky z plastu budou pro mnohá odvětví i v budoucnu nenahraditelné a budou alternativou jiných materiálů.

7.6 Cíle firmy greiner packaging slušovice s.r.o.

Hlavními cíli společnosti jsou maximalizace tržní hodnoty a získání co největšího podílu na trhu; dosahování zisku, který bude dále použit na rozvoj a investice; udržení a rozšíření současné pozice na českém a slovenském trhu; zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti veškerých činností v podniku; zvyšování produktivity práce; inovace výrobků; přesvědčit zákazníka o substituci papírových, skleněných a plechových obalů.

7.7 Personální oddělení

Mezi hlavní činnosti personálního oddělení patří:

Personální marketing

- sledování trhu práce, fluktuace, moderní personální řízení

Personální strategie a plánování

- operativní plánování lidských zdrojů,
- analýza, vznik, zrušení, redesign pracovních míst,
- zabezpečení všech výběrových řízení,
- metodické vedení hodnocení pracovníků.

Personální administrativa

- kontakt s ÚP a OSSZ,
- vedení/zajištění komplexní personální agendy a archivace osobních spisů zaměstnanců,
- vytváření hrubé mzdy - podklady pro zpracování mezd.

Péče o zaměstnance

- zajišťování pracovních podmínek,
- kvalifikace zaměstnanců a její zvyšování,

- stravování,
- FKSP - fond kulturních a sociálních potřeb,
- poradenství,
- interpersonální komunikace,
- organizace a řízení procesů adaptace pracovníků,
- řízení osobního rozvoje pracovníků včetně výchovy a vzdělávání. (Vnitropodnikové materiály společnosti greiner packaging slušovice s.r.o.)

7.8 Analýza současného stavu hodnocení

Společnost tvoří dva provozy, které mají odlišný přístup k hodnocení. Systém hodnocení je v provozu Kavo takový, že zaměstnanci jsou v základu placeni hodinovou mzdou. Mistr výroby má na starosti ohodnocení pracovníků obsluhy strojů a seřizovačů. Vedoucí pracovník údržby hodnotí pracovníky údržby a vedoucí skladu pracovníky skladu.

Mistr výroby při hodnocení vychází z pracovního výkonu zaměstnance. Pracovník dostává hodinovou mzdu a dále je v celkové mzdě položka prémie a odměn. Příchod i odchod zaměstnance je zaznamenáván v systému a mistrovi výroby se zobrazí poté měsíční souhrn, kdy pracovník byl v práci. Systém sám vypočítá zaměstnancův odpracovaný čas, zohlední práci v noci, ve svátky či přesčasy. Mistr výroby má stanovený rozpočet na odměny. Výše odměny, kterou přiděluje, závisí na celkovém přístupu pracovníka, jeho aktivitě a přesčasové práci. Pokud si pracovník odměnu nezaslouží, je mu strhnuta. Peněžní prostředky pak mistr využije u jiných pracovníků. Další složkou je prémie. Zaměstnanci může být prémie odebrána např. za nekvalitu nebo špatnou pracovní morálku. Její výše je stanovena na 20%.

V druhém provozu – provozu K, se využívá úkolová mzda. Hodnocení provádí vedoucí výroby. Zde jsou dány přesné peněžní tarify za každý kus výrobku. U každého výrobku je stanoven jinak.

Může nastat situace, kdy pracovník díky poruše stroje nemůže vykonávat svou práci. V tomto případě dostane náhradní práci.

8 PROJEKT TÝMOVÉ PRÁCE V PODNIKU GREINER PACKAGING SLUŠOVICE S.R.O.

Týmová práce v podniku musí být postavena tak, aby se dosáhlo co největší efektivity. Zaměstnanci se s ní musí ztotožnit, dodržovat pravidla vzájemné spolupráce uvnitř týmu. Důležité je plnění stanovených úkolů v maximální míře a tím dosažení stanovených cílů. Taková týmová práce eliminuje plýtvání, zvyšuje zisk a kvalitu a snižuje náklady. Negativem týmové práce ovšem může být to, že člen týmu může nespolupracovat a přitom dostávat stejnou odměnu jako ostatní členové týmu. Jeho zapojení do práce je tedy nízká, tudíž je týmem vyzván k odchodu.

Tým v podniku greiner packaging slušovice s.r.o. se sestává z malé skupiny zaměstnanců, kteří vzájemně spolupracují při výrobních činnostech. Snaží se o zlepšení organizace práce.

8.1 Kompetence výrobního týmu ve společnosti

Týmy přebírají kompetence za činnosti ve výrobě. Patří sem zejména odpovědnost za výrobu určitého výrobku nebo skupiny výrobků při udržení vysoké míry kvality. Dále podíl na zlepšování procesů, uspořádání pracovišť, návrh na změnu počtu zaměstnanců v týmu nebo plánování dovolených v týmu.

8.2 Důvody zavedení týmové práce ve společnosti

Práce v týmu dává možnost maximálně využít schopností zaměstnanců. Tím dochází ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti, zvyšují se nároky zákazníků na cenu a kvalitu dodávek. Týmová práce dává i prostor k realizaci nových výrobních projektů.

Přínosy zavedení týmové práce:

- zvýšení odpovědnosti pracovníků
- vyšší míra zapojení zaměstnanců
- zvýšení produktivity práce
- zvýšení kvality
- lepší využití strojů
- zlepšení pořádku a čistoty na pracovišti (s využitím systému 5S)

Pro samotné zaměstnance zavedení týmové práce přinese snížení monotónnosti práce, zvýšení jejich univerzálnosti, díky které se stávají zastupitelnými a větší podíl na výstupech týmové práce.

8.3 Výrobní tým ve společnosti

Výrobním týmem je určená skupina pracovníků, která plní výrobní úkoly. Skládá se z pěti pracovníků.

Složení výrobního týmu:

- předák
- pracovník údržby strojů
- 1. obsluha stroje (strojů)
- 2. obsluha stroje (strojů)
- 3. obsluha stroje (strojů)

Úkoly výrobního týmu:

Na celý výrobní tým dohlíží vedoucí střediska, který komunikuje s předákem týmu a zadává pracovní úkoly. Je plně zodpovědný za výsledky týmu, které dále komunikuje s managementem společnosti.

PŘEDÁK:

- zajišťuje vnitřní logistiku,
- rozjezdy strojů,
- seřízení strojů,
- manipulační práce,
- organizaci práce týmu,
- komunikace, získávání a přebírání úkolů od vedoucího střediska.

PRACOVNÍK ÚDRŽBY STROJŮ

- zajišťuje přestavby strojů,
- opravy a údržba strojů,
- výměna mechanických částí stroje,
- případná výpomoc při seřízení stroje.

1. - 3. OBSLUHA STROJE (STROJŮ)

- optická kontrola výrobků,
- balení výrobků na palety,
- udržování pořádku a čistoty,
- zaskakování při krátkodobé nepřítomnosti člena týmu.

Mezi další úkoly výrobního týmu patří:

- zaškolení nových pracovníků,
- návrhy na zlepšení procesů,
- pravidelné schůze týmu,
- zlepšování pracovního prostředí a BOZP.

8.4 Cíle a ukazatele pro výrobní tým ve společnosti

Tvoří základ pro hodnocení výrobního týmu a odměňování pracovníků v týmu.

Cíle pro výrobní tým:

- odvíjí se od dlouhodobých cílů společnosti,

Ukazatele pro výrobní tým:

- vyjasňují oblasti hospodaření týmu,
- jsou jasně stanovené,
- měřitelné, sem patří ukazatele: plnění výroby a produktivity, zmetkovitost, poruchy stroje, přítomnost, plnění kvality,

- hodnotitelné, sem patří ukazatele: růst zastupitelnosti, pořádek a čistota na pracovišti.

8.5 Zainteresovanost členů týmu ve společnosti

Týmová práce v společnosti greiner packaging slušovice s.r.o. má jednu z výhod v tom, že členové týmu jsou zastupitelní. Pracovníci jsou vyškoleni a připraveni na eventualitu, že by museli nahradit chybějícího pracovníka. Může také nastat situace, kdy určitý člen týmu bude potřeba na výpomoc jinému týmu. To se týká jak obsluhy strojů, tak předáka týmu. Pokud tedy nebude momentálně vytížen.

9 MZDOVÉ OHODNOCENÍ DLE VÝKONU VE SPOLEČNOSTI GREINER PACKAGING SLUŠOVICE S.R.O.

9.1 Cíl a smysl ohodnocení ve společnosti

Hodnocení slouží k tomu, aby byli pracovníci motivováni k co nejlepším výsledkům. Ale také ke spokojenosti, která následně eliminuje fluktuaci pracovníků.

Hodnocení je impulsem pro:

- motivaci každého člena týmu,
- informování členů týmu o jejich výkonnosti,
- konzultace o možnosti rozvoje a kariérním růstu pracovníků,
- podporu silných a odstranění slabých stránek výkonu pracovníků.

9.2 Hodnocení pracovníka v týmu

Každý člen týmu je zvlášť ohodnocen za svůj výkon. K tomu, aby byl tým spravedlivě ohodnocen, je potřeba mít vhodně stanovené ukazatele. Mezi ukazateli jsou produktivita, kvalita, plnění plánu, absence, dodržování 5S a OEE. Ukazatelé se propojí se systémem odměňování.

9.2.1 Struktura odměny v týmové práci

Sestává se ze tří částí:

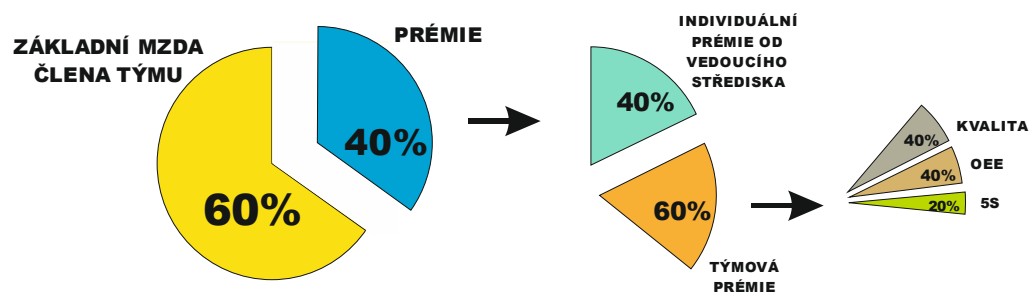
- a) Základní mzda člena týmu – tvoří ji mzdový tarif a příplatky. Zohledňuje se zde kvalifikace pracovníka a vychází se z kvalifikační matice, která udává plnění pracovníkem. Tvoří ji 60% z celkové odměny.
- b) Prémie – celkové prémii tedy připadá zbylých 40% z celkové odměny. Kdy se toto procentuálního vyjádření dále ještě dělí na 40%, což je individuální premie pracovníka, kterou stanovuje vedoucí střediska a 60% pro tým.

Individuální premie, která jde pracovníkovi přímo do mzdy, se odvíjí od hodnocení vedoucího střediska. Toto hodnocení mistra může být do jisté míry ovlivněno i osobními sympatiemi mistra a hodnocené osoby nebo skupiny osob. Je však důležitou součástí ohodnocení, neboť je třeba hodnotit jak "netvrde" hodnotící kritéria

podle dosažených čísel, ale i lidský přístup při spolupráci v týmu. Hodnocení závisí na projevené pracovní aktivitě pracovníka.

Týmová prémie se zakládá na plnění stanovených cílů. Zde jsou důležité ukazatele kvality, OEE a dodržování pořádku a čistoty (5S).

- c) Nadstavbová část – odměna za zlepšování procesů, která je řešena individuálně. Tato odměna závisí na míře dokonalosti a využitelnosti zlepšovacího návrhu. Vyplácí se jednorázově, tudíž se vychází z celkového očekávaného efektu zlepšovacího návrhu.



Obr. 9 Graf hodnocení pracovníka v týmu (vlastní zpracování)

9.2.2 Základní mzda člena týmu

Zaměstnanec je paušálně placen za svoji univerzálnost. Vycházím z kvalifikační matice, která určuje schopnosti pracovníka, které se pak promítnou v tarifní mzdě. Vedoucí střediska do tabulky zaznamená, na kolik procent pracovník kvalifikační matici plní a tedy do jaké úrovně spadá. Každá úroveň je poté procentuálně ohodnocena v tarifní mzdě. První úroveň (I.) – 25%, druhá úroveň (II.) – 50%, třetí úroveň (III.) – 75% a čtvrtá úroveň (IV.) 100% tarifní mzdy.

9.2.3 Stupnice hodnocení v prémiových ukazatelích

Zde uvádím návrh na stupnice hodnocení u prémiové motivace. Složky týmové prémie a její stupnici hodnocení uvedu v tabulkách.

- 5S – hodnocení ovlivňuje každodenní sledování vedoucím střediska a vyhodnocení 5S auditů, které se konají pravidelně jednou za měsíc. Vychází se z formuláře pro hodnocení auditu 5S.

Tab. 4 Prémiový ukazatel – 5S

(vlastní zpracování)

Prémiový ukazatel - 5S

Zaměstnanec:

Procentuální plnění	Procento prémie	Hodnocení
0% - 59%	0%	
60% - 65%	50%	
66% - 70%	60%	
71% - 75%	70%	
76% - 80%	80%	
81% - 85%	90%	
86% - 90%	100%	
91% - 110%	110%	

- kvalita – míra reklamací vadných výrobků, které pracovník při výrobě kontroloval.

Tab. 5 Prémiový ukazatel – kvalita (vlastní zpracování)

Prémiový ukazatel - kvalita

Zaměstnanec:

Úroveň	Procentuální vyjádření	Hodnocení
4 a více reklamací	0%	
3 reklamace	25%	
2 reklamace	50%	
1 reklamace	75%	
0 reklamací	100%	

- OEE – ukazatel, který udává celkové využití strojů. Jak je schopen zaměstnanec využít potenciál strojů.

Tab. 6 Prémiový ukazatel – OEE (vlastní zpracování)

Prémiový ukazatel - OEE

Zaměstnanec:

Úroveň OEE	Procento prémie	Hodnocení
80% a více	120%	
77,5% - 80%	110%	
75% - 77,5%	100%	
72,5% - 75%	90%	
70% - 72,5%	80%	
67,5% - 70%	70%	
65% - 67,5%	60%	
60% - 65%	50%	
60% a méně	0%	

9.3 Kvalifikační matice týmu

Výrobní tým ve společnosti greiner packaging slušovice s.r.o. se skládá z předáka, pracovníka údržby strojů a pracovníků obsluhy strojů. Každá z těchto tří skupin má svou specifickou kvalifikační matici. Ta se dělí na části úkonů, které pracovníci vykonávají během pracovní doby. Podle toho se hodnotí kvalifikační růst pracovníka a odměny za práci.

Ve vlastním návrhu kvalifikační matice zapisují ve vodorovné poloze jména členů týmu, kterým je přiděleno vlastní číslo. Ve vodorovné části matice jsou přímo popsány úkony, které daný pracovník vykonává. Jsou to nejen operace, kterými se pracovníci podílejí na výrobku, ale také týmové ukazatele. Každý pracovník je měsíčně ohodnocen vedoucím střediska. Rozptyl stupnice hodnocení jsem původně zamýšlel v rozsahu pěti stupňů. Ovšem pro zlehčení hodnocení padla volba na čtyřstupňový systém. Začíná na úrovni – nezvládá (dosud neprováděl), kdy je pracovník v týmu nový a nemá zkušenosti s výrobními operacemi. Druhým stupněm hodnocení je úroveň - v zácviku (zvládá s dozorem). Tento stupeň značí zaměstnanec, který se zaučuje a nabírá znalosti ve výrobě. Dalším stupněm je úroveň – zvládá samostatně, kdy pracovník plní bez pomoci všechny úkony ve výrobě. Konečně nejvyšší úrovní hodnocení je úroveň – může zacvičovat/trenér, kdy zaměstnanec plní stanovené úkoly bez problémů a tento zaměstnanec je nejvíce vhodný pro zaškolení nového zaměstnance.

Návrh kvalifikačních matic pro předáka týmu, pracovníka údržby strojů a pracovníka obsluhy jsou v příloze P I, P II, P III ve vlastním zpracování.

Činnosti předáka, které jsou zapsány vodorovně v matici, zahrnují úkony – rozjezdy strojů, seřízení strojů, úsilí o kvalitu, manipulační práce, vnitřní logistika, školení a organizace práce týmu a týmová spolupráce.

Činnosti pracovníka údržby strojů jsou – přestavby strojů, opravy strojů, seřízení strojů, úsilí o kvalitu, školení, týmová spolupráce.

Činnosti obsluhy stroje, které jsou zapsány vodorovně v matici, zahrnují úkony – kontrola výrobků, kompletace, úsilí o kvalitu, balení výrobku, pořádku a čistoty, školení a týmová spolupráce.

V matici lze snadno rozeznat jakou kvalifikaci má určitý pracovník na pracovišti a kontrolovat, zda vykonává činnost s požadovanou kvalifikací.

9.4 Nefinanční prostředky motivace v týmu

Odměny nefinančního charakteru hrají v podniku důležitou roli. Vychází z hodnotového žebříčku zaměstnanců. To zaručuje vhodnost vybraných položek nepeněžitě odměny. Pro zaměstnance je to velmi vhodný motivátor, který je žene v pracovních výsledcích kupředu.

Jako hlavní typ nepeněžitého benefitu volím nadstandardní dovolenou. Soutěž o tento benefit se vyhodnocuje jednou za rok, na začátku měsíce července. Pracovník si vybírá dovolenou sám. Může nastat kolize, že již pracovník má velkou část svého ročního nároku na dovolenou vybránu. Zaměstnavatel však může rozšířit podle zákona nárok na dovolenou o další dny nebo týdny. Horní hranice není pevně stanovena.

Další typ nepeněžitého benefitu jsem zvolil poukázky na nákup zboží. Toto zboží se zaměstnancům nabízí prostřednictvím katalogů. Pracovník si vybere zboží a plátí poukázkami získanými za ohodnocené pracovní úsilí. Zboží z katalogů se volí tak, aby je zaměstnanec měl co nejdříve čas na očích a tím měl na mysli i odměnu, která má za úkol motivovat. Tato soutěž se vypisuje na půlrok.

Třetím typem nepeněžití motivace jsou poukázky na kulturní akce. Větší část vybraných kulturních akcí se koná přímo v kraji, kde podnik sídlí. Zbytek vybraných kulturních akcí se může konat i v jiných částech ČR. Zaměstnavatel hradí náklady spojené s dopravou z vlastních zdrojů. Soutěž se vyhlašuje čtvrtletně.

9.4.1 Systém vyhodnocování soutěží o nefinanční prostředky motivace

Soutěž vyhrává pracovník, který nejlépe uspěl ve vyhodnocení, kde se počítá:

- individuální aktivita
- týmová spolupráce
- týmová spolupráce na vytížení strojů
- úklid pracoviště

Každý pracovník je hodnocen body v rozmezí 1 – 10 bodů. Při rovnosti bodů rozhoduje podle vlastního uvážení o vítězi vedoucí střediska.

9.4.2 Další druhy nefinanční motivace v týmu

Zaměstnancům jsou dále poskytovány v průběhu roku další druhy nefinanční motivace. Tyto se dělí mezi zaměstnance – ženy, které mají 36% zastoupení ze všech zaměstnanců a zaměstnance muže, kteří mají 64% zastoupení. Dělí se pro každou skupinu individuálně, aby byly tyto nefinanční benefity co nejlépe využitelné. Přitom některé položky jsou společné.

Nefinanční motivace – ženy:

- permanentní vstupenka na plavání
- permanentní vstupenka na masáže
- 2x volný vstup do divadla
- 2x volný vstup do kina
- příspěvek na vzdělávání
- volný vstup do kosmetického salónu

Nefinanční motivace – muži:

- permanentní vstupenka na plavání
- permanentní vstupenka na masáže
- permanentní vstupenka na hokejová utkání týmu Zlína
- permanentní vstupenka na fotbalová utkání týmu Zlína
- příspěvek na vzdělávání
- 2x volný vstup – adrenalinový zážitek
- sada zimních pneu na osobní vozidlo

9.5 Realizace systému hodnocení

O změně v hodnocení pracovníků musí být všichni pracovníci ve společnosti greiner packaging slušovice, s. r. o. včas informováni. Informace budou dostávat postupně. Budou jim vysvětleny cíle, zásady a pravidla hodnocení. Většinu informací dostanou od vedoucího pracovníka, dále pak také z interních sdělení.

10 NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA

V této kapitole podrobím projekt nákladové a rizikové analýze, kde vyhodnotím ekonomickou náročnost a rizika spojená se zavedením nového systému ve společnosti.

10.1 Ekonomická náročnost

Navrhovaný systém nepřináší společnosti přílišné ekonomické zatížení. Není potřeba investic do informačních technologií, ani případná asistence externích firem, jako jsou externí školitelé nebo firmy na zavádění hodnotícího systému.

Bude ovšem potřebné vyčlenit dva pracovníky, kteří se budou podílet na zpracování podkladů pro vyhodnocení prémie:

- VEDOUCÍ STŘEDISKA

Pracovník, jako hodnotitel, bude zpracovávat a vyhodnocovat podklady k tvorbě prémie. Čas potřebný na zpracování je stanoven na 8 hodin/měsíc. Odhadovaná kalkulace bude vypadat následovně:

Tab. 7 Kalkulace nákladů – VEDOUCÍ STŘEDISKA (vlastní zpracování)

VEDOUCÍ STŘEDISKA			
Kalkulace nákladů na zhotovení podkladů pro tvorbu prémie			
Čas/měsíc (h)	Odměna/1 h (Kč)	Kč/měsíc	Kč/rok
8	160	1 280	15 360

- ZAMĚSTNANEC MZDOVÉ ÚČTÁRNÝ

Pracovnice mzdové účtárny dodané podklady od vedoucího střediska vyhodnotí pro každého pracovníka provozu zvlášť. Čas potřebný na zpracování je stanoven na 2 x 8 hodin/měsíc, tj. 16 hodin/měsíc. Odhadovaná kalkulace bude vypadat následovně:

Tab. 8 Kalkulace nákladů – ZAM. MZDOVÉ ÚČTÁRNÝ (vlastní zpracování)

MZDOVÁ ÚČETNÍ			
Kalkulace nákladů pro vyhodnocení prémie			
Čas/měsíc (h)	Odměna/1 h (Kč)	Kč/měsíc	Kč/rok
16	100	1600	19 200

Tab. 9 Celkové náklady (vlastní zpracování)

Celkové náklady (vedoucí střediska + mzdová účetní)			
Kč/rok	15 360	19 200	34 560

10.2 Rizika projektu

K tomu, abychom zjistili, zda projekt bude úspěšně fungovat, je také zapotřebí identifikovat rizikové faktory, díky nimž by projekt mohl zaniknout, případně ztratit svou plánovanou hodnotu pro podnik. Pokud se podaří úspěšně identifikovat faktory rizika, je také nezbytné jim přiřadit váhu a možnost výskytu. Každý faktor má jinou váhu a jinou pravděpodobnost výskytu a tudíž jeho dopad na projekt je zcela odlišný.

Odhadem jsem určil nejdůležitější možné rizikové faktory, které by mohly nastat. Ke stanovení významnosti těchto faktorů jsem použil také odhadu. V prvním kroku jsem na stupnici 1 - 10 bodů určil pravděpodobnost výskytu rizikového faktoru, kdy hodnota 1 je nejnižší možnost výskytu a hodnota 10 je nejvyšší možnost výskytu daného rizikového faktoru. V dalším kroku jsem stanovil intenzitu negativního dopadu na realizaci navrhovaného systému hodnocení. Vybíral jsem z hodnot 1 – 10. Hodnota 1 znamená minimální negativní dopad, hodnota 10 maximální negativní dopad. Na základě hodnot pravděpodobnosti výskytu a hodnot intenzity negativního dopadu jsem vypočítal celkovou závažnost rizikového faktoru. Výsledná hodnota závažnosti rizikového faktoru může nabývat hodnot 1 - 10, které představují výši možného rizika, a to:

- celková závažnost 1 až 2 - minimální dopad
- celková závažnost 3 až 4 - malé riziko dopadu
- celková závažnost 5 až 6 - střední riziko dopadu
- celková závažnost 7 až 8 - velké riziko dopadu
- celková závažnost 9 až 10 - maximální dopad

Možné situace, jež by mohly vyvolat negativní dopady, a jejich možnost výskytu při realizaci projektu jsem detailněji popsal v následující tabulce:

Tab. 10 Rizika projektu (vlastní zpracování)

Rizikový faktor	Pravděpodobnost Výskytu	Intenzita negativního dopadu	Celková závažnost
Negativní postoj hodnocených zam. k účelu hodnocení	6	8	7
Podceňování příprav na hodnocení ze strany hodnotitelů	4	8	6
Časová vytíženost hodnotitelů	4	7	5,5
Časté personální změny na manaž. postech (v řadách hodnotitelů)	2	7	4,5
Špatně zvolená kritéria hodnocení	1	9	5
Nedodržování harmonogramu při hodnocení	3	3	3
Nedostatečná podpora projektu ze strany vedení společnosti	1	9	5
Složitost systému hodnocení	2	6	4

- Negativní postoj zaměstnanců k účelu hodnocení je vyhodnocen v celkové závažnosti jako faktor s velkým rizikem dopadu. Proto je důležitá srozumitelnost hodnotících kritérií a informovanost pracovníků o účelu, způsobu a postupu hodnocení. Zároveň musí mít zaměstnanci pocit a sounáležitost s tím, že hodnocení je zaváděno z důvodu jejich dalšího rozvoje a růstu.
- Podceňování příprav na hodnocení ze strany hodnotitelů spadá do středního rizika dopadu. Může nastat problém, že hodnotitelé nebudou mít zodpovědný přístup k přípravě hodnocení zaměstnanců. Přípravu by však hodnotitelé pro bezproblémový průběh hodnocení neměli podcenit. Jinak by mohli výrazně narušit celý systém hodnocení.
- Časová vytíženost hodnotitelů se také týká středního rizika dopadu. Hodnotícímu zaměstnanci se zvětšuje novým systémem hodnocení objem pracovních povinností. Tím se může lehce narušit jeho harmonogram činností a zvýšit vytíženost, kdy nebude schopen všechny činnosti vykonávat najednou.
- Časté personální změny na manažerských postech (v řadách hodnotitelů) je riziko s malým dopadem. Z důvodu změny hodnotitele by mohlo dojít k neucelenému a nesprávnému

sdělení všech náležitostí týkajících se provádění hodnocení. A tím následně k budoucímu nepřesnému hodnocení.

- Špatně zvolená kritéria hodnocení jsou rizikem středního dopadu. Nevhodná kritéria jsou rychle rozpoznatelná. Dávají pak zkreslený obraz o lidských zdrojích. Nehodnotíme pak kritéria, která bychom měli považovat za více důležitá. Poté tedy dostáváme přehled o lidských zdrojích, který pro nás nemá předpokládanou cenu.
- Nedodržování harmonogramu při hodnocení patří do rizika s malým dopadem. Pokud hodnotitel není schopen dodržovat zcela správně harmonogram, může případně po konzultaci s personalistou stanovit jiný termín. Tento krok by závažné důsledky pro hodnocení mít neměl a je to faktor dočasného charakteru.
- Nedostatečná podpora projektu ze strany vedení společnosti je středním rizikem dopadu. Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je velice malá, protože samo vedení má zájem zavést do společnosti systém hodnocení pracovníků.
- Složitost systému hodnocení je vyhodnoceno jako riziko malého dopadu. Systém hodnocení je navržen tak, aby byl co nejlépe srozumitelný pro hodnotitele i hodnocené.

11 PŘÍNOSY PROJEKTU PRO SPOLEČNOST

Nový systém hodnocení v modelu týmové práce má za pozitivní důsledek to, že se zvýší produktivita práce. Hodnocením se dává předpoklad, že tým bude tvořen kvalitními pracovníky, kteří budou schopni se nadále zlepšovat a zajímat o nové věci. Obecný vzorec pro výpočet produktivity práce je: $Pp = Q/t$, kde Q je objem výroby (v kusech, korunách, normohodinách) a t je spotřebovaný čas (v hodinách, dnech).

Ze zkušebního provozu, který byl realizován ve 2. a 3. měsíci roku 2013 vyplývá, že dochází k navýšení produktivity práce o 4,2% při 100% plnění, což je ideální stav (5S=110%, kvalita=100%, OEE= 100%).

Získá se úspora dvou pracovních míst. Při fondu pracovní doby cca 160 h/měsíc je úspora 320h/měsíc. Níže je zaznamenána úspora za celý rok.

Tab. 11 Roční úspora (vlastní zpracování)

ROČNÍ ÚSPORA		
Fond prac. doby/měsíc (h)	N na pracovníka (Kč/h)	Počet pracovníků výroby
160	100	48
Úspora pracovníků při Pp=4,2%	Úspora/měsíc (Kč)	Celková úspora/rok (Kč)
2	32 000	384 000

Z nákladové analýzy a roční úspory pro společnost v hypotetické rovině plyne, že se sice zvýšily náklady o 34 560 Kč, ovšem naopak se zvýšila produktivita práce o 4,2%. Vzniká tak úspora 384 000 Kč. Celková úspora po odečtení tedy vychází na 349 440 Kč.

Správné hodnocení a dobře zorganizovaná práce týmu dává předpoklad, že budou ve výrobě pracovat stabilní pracovníci. Tedy dojde ke snížení fluktuace pracovníků, což je další pozitivní jev. Udává se, že v průměru se fluktuace pohybuje kolem 10% ročně. Sledování fluktuace pracovníků v podniku je jednoduché. Stačí použít vzorec pro výpočet fluktuace: počet odchodů (za určené období) / celkový počet zaměstnanců ve společnosti (za určené období) x 100.

Hodnocení pracovníků by mělo také vést ke spokojenosti zaměstnanců. V této souvislosti by bylo vhodné zavést zjišťování spokojenosti zaměstnanců (ve společnosti i s hodnotícím systémem) formou dotazníků, např. v periodicitě jednou za rok.

12 SHRNU TÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

V projektové části došlo k návrhu vytvoření týmů pracovníků spolupracujících při výrobních činnostech. Dává to tak možnost maximálního využití jejich schopností a zvýšení odpovědnosti. Dále došlo k aplikaci postupu hodnocení, kdy odměna v týmové práci se sestává ze tří základních částí: základní mzdy člena týmu, individuální prémie a týmové prémie. U prémie pro tým byla vyhotovena stupnice hodnocení v tabulkách pro každou složku (5S, kvalita, OEE) zvlášť, aby byl co nejlepší přehled v hodnocení. Každému členu týmu připadá specifická kvalifikační matice týmu, ze které se při hodnocení také vychází. Pro pracovníky je také navržena široká škála motivačních prostředků nefinančního charakteru, pokud budou dosahovat trvale dobrých výsledků v zaměstnání. V závěru projektové části je celý projekt podroben nákladové a rizikové analýze. Zde se zjistil nárůst nákladů zapříčiněný nutností využít pracovníky k samotnému hodnocení a vyhodnocení podkladů dodaných hodnotitelem. Naopak díky aplikaci týmové práce se zvýšila produktivita práce a tím došlo ke generaci vysoké celkové úspory.

ZÁVĚR

Společnost by měla dbát o to, aby měla zaveden a správně nastaven systém hodnocení zaměstnanců. Každý podnik si musí uvědomit, že hodnocení zaměstnanců je velmi důležitou součástí firemní kultury. Vzniká tak přehled a zpětná vazba mezi manažery a zaměstnanci. Hodnocení vyvolává mnohdy mezi zaměstnanci obavy. Proto je důležité, aby byli manažeři schopní vždy specificky a přijatelně přizpůsobit prvky hodnocení. Jen tak se stane pro zaměstnance přijatelným a utlumí jejich obavy. Pak sami zaměstnanci uvidí přínos, jak osobní, tak pro celou organizaci.

Cílem této práce bylo vytvořit návrh hodnocení pracovníků v návaznosti na řízení výrobních systémů. V první části práce jsem shromáždil teoretické informace o hodnocení pracovníků a poznatky z oblasti efektivnosti podniku, motivace a týmové práce. Kdy převážná část je věnována definování pojmu hodnocení pracovníků. Jaké nástroje a metody jsou nebo byly kdy využívány a určení vhodnosti jejich použití. Dále důležitost stanovení si, kdo má být tím správným hodnotitelem. Zdůraznil jsem provázanost s ostatními personálními činnostmi a poukázal na současné trendy v hodnocení zaměstnanců.

V praktické části práce jsem v analýze podniku představil společnost, její výrobní program a současný systém hodnocení zaměstnanců. Ten je v podniku realizován na vysoké úrovni. V projektové části jsem se však pokusil navrhnout jinou možnost řešení. Vytvořil jsem výrobní týmy provozu, kde každý ze zaměstnanců má svoji specifickou roli a společně se snaží naplnit cíle společnosti. Poté byl vytvořen návrh hodnocení týmu v prémiových ukazatelích, kdy závisí výše prémie na každém zaměstnanci zvlášť a týmu jako celku. Hodnotitel vychází také z kvalifikačních matic, které jsou pro každou pozici v týmu specifické. Nechybí nefinanční prostředky motivace a v samotném závěru je celý projekt podroben nákladové a rizikové analýze.

Zpracování tématu diplomové práce mi umožnilo získání nových poznatků a zkušeností v oblastech hodnocení pracovníků, efektivnosti podniku, motivace a týmové práce. Domnívám se, že jsem obsahem práce splnil cíle, které jsem si stanovil. Doufám, že některé poznatky budou využity přímo v praxi.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů..* Vyd. 8. Praha: Grada Publishing, 2002, 789 s. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, Eva a Helena HARTLOVÁ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku.* 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-717-5010-7.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy.* Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-7169-206-9.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník: (srovnání s Českou republikou).* Vyd. 1. Praha: Portál, 2000, 774 s. Management (Grada). ISBN 80-717-8303-X.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Lenka PRAŽSKÁ. *Týmy a týmová spolupráce: (srovnání s Českou republikou).* Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008, 200 s. Management (Grada). ISBN 978-80-7357-390-4.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků: základy moderní personalistiky.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* Vyd. 3. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích: základy moderní personalistiky.* 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003, 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT . *Řízení lidských zdrojů.* Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

LIVIAN, Yves Frédéric a Lenka PRAŽSKÁ. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou).* Vyd. 1. Praha: HZ, 1997, 148 s. Management (Grada). ISBN 80-860-0919-X.

MAŠÍN, Ivan. *Výkladový slovník průmyslového inženýrství a štihlé výroby.* 1. vyd. Liberec: Institut technologií a managementu s.r.o., 2005. 106 s. ISBN 80-903533-1-2.

MEIER, Rolf a Helena HARTLOVÁ. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 146 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2308-2.

MILKOVICH, George T. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993, 930 s. Management (Grada). ISBN 80-856-2329-3.

PORVAZNÍK, Ján a Helena HARTLOVÁ. *Celostný manažment: piliere kompetentnosti v manažmente*. 3., preprac. a dopl. vyd. Žilina: Bratislavská vysoká škola práva, 2007, 540 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-88931-73-7.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86394-46-4.

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 160 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

WERTHER, William Jr. a Keith DAVIS. *Lidský faktor a personální management*. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-7079-470-4.

Internetové zdroje:

Celková efektivita za řízení. TRIFIDCONSULT [online]. 2011 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.trifid-consult.cz/reseni/celkova-efektivita-zarizeni-cez-oee/14>

Kvalita výroby. KHC [online]. 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupný z WWW: <http://www.khc.cz/cesky/kvalita.php>

Metoda 5S. IKVALITA [online]. 2011 [cit. 2013-04-25]. Dostupný z WWW: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=128>

Trendy v hodnocení. DASHOFER [online]. 2008 [cit. 2012-02-16]. Dostupný z WWW: http://www.dashofer.cz/download/ukazky/ev/032_2_4_1.pdf?wa=WWW11IX.

Ostatní zdroje:

Vnitropodnikové materiály společnosti greiner packaging slušovice s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

TQM	Total quality management
OEE	Celková efektivita zařízení (Overall Equipment Effectiveness)
Ges.M.b.H.	Společnost s ručením omezeným
THP	Technicko hospodářský pracovník
N	Náklady

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Metoda hodnocení 180°</i>	21
<i>Obr. 2 Metoda hodnocení 360°(vlastní zpracování)</i>	21
<i>Obr. 3 Metoda hodnocení 540° (vlastní zpracování)</i>	23
<i>Obr. 4 Posun v oblasti vnímání hodnocení (vlastní</i>	28
<i>Obr. 5 Celková efektivita zařízení (Volko, 2009)</i>	33
<i>Obr. 6 greiner packaging slušovice s.r.o.</i>	42
<i>Obr. 7 Příklad výrobního portfolia (interní materiály)</i>	42
<i>Obr. 8 Organizační struktura (interní materiály)</i>	43
<i>Obr. 9 Graf hodnocení pracovníka v týmu (vlastní zpracování)</i>	52

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Rozdělení počtu zaměstnanců ve společnosti (vlastní zpracování)</i>	44
<i>Tab. 2 Rozdělení zaměstnanců dle</i>	44
<i>Tab. 3 Věková struktura zaměstnanců v % (vlastní</i>	44
<i>Tab. 4 Prémiový ukazatel – 5S.....</i>	53
<i>Tab. 5 Prémiový ukazatel – kvalita (vlastní.....</i>	54
<i>Tab. 6 Prémiový ukazatel – OEE (vlastní.....</i>	54
<i>Tab. 7 Kalkulace nákladů – VEDOUCÍ STŘEDISKA (vlastní</i>	58
<i>Tab. 8 Kalkulace nákladů – ZAM. MZDOVÉ ÚČTÁRNY</i>	58
<i>Tab. 9 Celkové náklady (vlastní zpracování).....</i>	59
<i>Tab. 10 Rizika projektu (vlastní zpracování).....</i>	60
<i>Tab. 11 Roční úspora (vlastní zpracování).....</i>	62


SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I KVALIFIKAČNÍ MATICE – PŘEDÁK


PŘÍLOHA P II KVALIFIKAČNÍ MATICE – PRACOVNÍK ÚDRŽBY STROJŮ

PŘÍLOHA P III KVALIFIKAČNÍ MATICE – PRACOVNÍK OBSLUHY STROJŮ


PŘÍLOHA P I: KVALIFIKAČNÍ MATICE – PŘEDÁK

		KVALIFIKAČNÍ MATICE							
		Předák							
		Pracovní činnosti							
č.	Jméno a příjmení	<i>Rozjezdy strojů</i>	<i>Seřízení strojů</i>	<i>Úsilí o kvalitu</i>	<i>Manipulační práce</i>	<i>Vnitřní logistika</i>	<i>Školení</i>	<i>Organizace práce týmu</i>	<i>Týmová spolupráce</i>
1.									
Schválil:			Podpis:			Datum:			
Stupnice hodnocení:		I	II	III	IV				
I. nezvládá (dosud neprováděl)									
II. v zácvičku (zvládá s dozorem)									
III. zvládá samostatně									
IV. může zacvičovat/trenér									

PŘÍLOHA P II: KVALIFIKAČNÍ MATICE – PRACOVNÍK ÚDRŽBY STROJŮ

		KVALIFIKAČNÍ MATICE					
		Pracovník údržby strojů					
		Pracovní činnosti					
		Přestavby strojů	Opravy strojů	Seřízení strojů	Úsilí o kvalitu	Školení	Týmová spolupráce
č.	Jméno a příjmení						
1.							
Schválil:		Podpis:		Datum:			
Stupnice hodnocení:		I	II	III	IV		
I. nezvládá (dosud neprováděl) II. v zácviku (zvládá s dozorem) III. zvládá samostatně IV. může zacvičovat/trenér							

**PŘÍLOHA P III: KVALIFIKAČNÍ MATICE – PRACOVNÍK
OBSLUHY STROJŮ**

		KVALIFIKAČNÍ MATICE						
		Pracovník obsluhy stroje						
		Pracovní činnosti						
č.	Jméno a příjmení	<i>Kontrola výrobku</i>	<i>Kompleťace</i>	<i>Úsilí o kvalitu</i>	<i>Balení výrobku</i>	<i>Pořádek a čistota</i>	<i>Školení</i>	<i>Týmová spolupráce</i>
1.								
2.								
3.								
Schválil:			Podpis:			Datum:		
Stupnice hodnocení:		I	II	III	IV			
<p>I. nezvládá (dosud neprováděl) II. v zácvičku (zvládá s dozorem) III. zvládá samostatně IV. může zacvičovat/trenér</p>								