

**Projekt hodnocení pracovníků jako nástroj
personálního řízení ve firmě Meopta - optika,
a.s.**

Bc. Lucie Krejčířová

Diplomová práce

2005

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

RESUMÉ

Anotace česky

Diplomová práce se zabývá vytvořením systému hodnocení pracovníků ve firmě Meopta – optika, a.s. v Přerově.

V první části práce je dané téma propracováno po stránce teoretické a v další části je řešeno již prakticky. Praktická část zahrnuje analýzu a projekt.

Analytická část je věnována charakteristice podniku a popisu dosavadní a současné situace, zatímco část projektová se již zabývá samotným návrhem projektu – systému hodnocení pracovníků.

Anotace ve světovém jazyce

My diploma thesis deals with creation of the System of merit rating in the company Meopta optika, a.s in Přerov.

There is a theoretical part of my thesis in the first part of this diploma thesis. And the second provides the practical detailing of my thesis. The practical part covers the analysis and the project.

The analytical part goes in for the characteristic of the company and for the description of existing and current situation in the company, whereas the project part dwells on the suggestion of the System of the merit rating.

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce panu doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. za odborné vedení, cenné praktické, teoretické rady a připomínky, které mi při vypracování diplomové práce vždy ochotně poskytnul.

OBSAH

OBSAH	4
ÚVOD.....	6
I. TEORETICKÁ ČÁST	7
1 VÝZNAM PERSONALISTIKY	8
1.1 PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	8
1.2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	8
1.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	8
1.4 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	9
1.4.1 Charakteristika hodnocení pracovníků.....	10
1.5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI A STANOVENÍ VÝCHODISEK PRO ANALÝZU.....	24
II. PRAKTICKÁ ČÁST	25
2 ANALYTICKÁ ČÁST	26
2.1 PŘEDSTAVENÍ FIRMY MEOPTA - OPTIKA, A.S.....	26
2.1.1 Historie	26
2.1.2 Předmět podnikání	27
2.1.3 Organizační struktura společnosti	29
2.1.4 Stav zaměstnanců	30
2.1.5 Vize a politika spolčenosti	33
2.1.6 Nový krok Meopty - optiky, a.s.....	34
2.1.7 Personální oddělení – současnost.....	34
2.1.8 Systém hodnocení pracovníků a odměňování	37
2.1.9 Rozpracování politiky a cílů pro r. 2004 / 2005 v oblasti personalistiky.....	40
2.1.10 Dosavadní systém hodnocení zaměstnanců	40
2.2 SOUHRN ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	42
3 PROJEKTOVÁ ČÁST.....	43
3.1 POSTUP PŘÍPRAVY	43
3.1.1 Informování vedení o připravovaném projektu, schválení.....	43
3.1.2 Výběr metody hodnocení pracovníků	44
3.1.3 Vytvoření konkrétních skupin pracovníků	45
3.1.4 Tvorba kritérií pro hodnocení jednotlivých skupin pracovníků, schválení kritérií vedením společnosti	45
3.1.5 Hodnotící rozhovor	47
3.1.6 Průběh hodnocení.....	47
3.1.7 Komise	48
3.1.8 Formuláře pro záznam výsledků	49
3.1.9 Informování pracovníků o realizaci projektu	49
3.1.10 Informování a proškolení hodnotitelů	50
3.1.11 Náklady a rizika spojené s realizací projektu.....	52
3.1.12 Realizace pilotního projektu	54
ZÁVĚR	55

RESUME	57
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	59
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	61
SEZNAM OBRÁZKŮ	62
SEZNAM TABULEK.....	63
SEZNAM PŘÍLOH.....	64

ÚVOD

Personalistika je oblastí managementu, která mě dosud nejvíce zaujala. Proto jsem se rozhodla ve své diplomové práci zabývat tématem z personalistiky.

Myslím si, že právě lidé jsou základním zdrojem pro úspěšnost organizace a také při správném vedení a řízení jsou schopni být článkem, který bude mít velký vliv na konkurenceschopnost podniku. Prvním krokem je si uvědomit hodnotu lidského potenciálu a zvolit správnou strategii.

K tomu, aby byl maximálně správně využíván lidský potenciál v podniku, je nutné, aby byly zastoupeny prvky pozitivní komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, a aby v podniku fungovala také zpětná vazba mezi těmito lidmi.

Důležitým prvkem, který zvyšuje nejen produktivitu, ale i ziskovost celého podniku je právě dobře fungující systém hodnocení pracovníků. Podnik je po realizaci tohoto systému schopen zhodnotit celkovou úroveň práce zaměstnanců, provést opatření, která povedou ke zvýšení a zlepšení jejich výkonu.

Systém hodnocení pracovníků je velice složitou oblastí personální práce. Firma, která se rozhodne tento systém ve svém podniku zavést, musí připravit a promyslet projekt, který nastaví pro firmu nejvýhodnější postup a připraví veškeré podklady. Aby realizace mohla probíhat plynule bez jakýchkoliv nedostatků či nejasností, je nutno návrhu projektu věnovat dostatek času.

Po navázání prvních kontaktů s firmou Meopta – optika, a.s., kdy jsem zjistila, že systém hodnocení pracovníků zde nefunguje, jsem navrhla svou spolupráci při tvorbě tohoto projektu.

Cílem mé diplomové práce je tedy návrh projektu, systému hodnocení, který bude po schválení v podniku Meopta - optika, a.s. realizován. Při své práci budu spolupracovat s vedoucí oddělení řízení lidských zdrojů, se kterou budu veškeré své návrhy konzultovat.

Celá práce bude mít několik kroků. Nejprve si teoreticky objasním, co toto téma zahrnuje, jaké nabízí metody a jaké zásady musíme dodržet při řešení tohoto problému. Poté zanalyzuji situaci ve firmě a navrhnu nejlepší možné řešení jak realizovat tento projekt.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝZNAM PERSONALISTIKY

V praxi i v literatuře se v souvislosti s řízením lidí v organizaci setkáváme s termíny personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Termíny personální práce či personalistika se obvykle používají jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace. Termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů pak označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace.

1.1 Personální práce

Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu.

Personální práce je jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace.

První podmínkou úspěšnosti organizace je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv.

1.2 Personální řízení

Personální řízení se jako koncepce personální práce začalo objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu. Nejschůdnější cestou k dosažení tohoto cíle se ukázalo hledání a využívání konkurenčních výhod, z nichž nejvýznamnější roli hrál pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. Vedení si začalo uvědomovat, že nevyčerpatelným zdrojem prosperity a konkurenceschopnosti je člověk, lidská pracovní síla. V důsledku toho se začala prosazovat i aktivní role personální práce. [1, s. 15]

1.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením

personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. [1, s. 16]

1.4 Personální činnosti

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech. Personální činnosti představují výkonnou část personální práce.

Mezi činnosti personální práce patří:

- † **Vytváření a analýza pracovních míst** – definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností.
- † **Personální plánování** – plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí.
- † **Získávání, výběr a přijímání pracovníků** – příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, předvýběr, organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru, a další činnosti vedoucí až k samotnému uvedení nového pracovníka na pracoviště.
- † **Hodnocení pracovníků** – příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsah a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrola opatření.
- † **Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru** – zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přearazování na nižší funkce, propouštění.
- † **Odměňování** – povýšení, formální uznání, zaměstnanecké výhody a další.
- † **Vzdělávání pracovníků** včetně rozvojových aktivit, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání.
- † **Pracovní vztahy** – organizace jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory), pořizování a uchovávání zápisů z jednání apod.
- † **Péče o pracovníky** – pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb apod.

† A další činnosti.

[1, s.21]

1.4.1 Charakteristika hodnocení pracovníků

Hodnocení obecně je součástí poznávané skutečnosti. Jedná se o posouzení závažnosti určitého předmětu, jevu, plánované nebo uskutečňované činnosti, dále zjištění, zda posuzovaná skutečnost je či není ve shodě s předem vytčeným cílem.

Hodnocení druhého člověka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se nalézá, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, vzhledem k druhým lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu. [4, s. 83]

Hodnocení pracovníků patří mezi významné úkoly personálního managementu v každé hospodářské organizaci.

Hodnocení má podat obraz o výsledcích a perspektivách posuzovaného pracovníka, ukázat, jak pracuje, upozornit ho na chyby a nedostatky a dát mu reálnou perspektivu dalšího působení v rámci organizace.

Východiskem při hodnocení pracovníka je posuzování jeho výkonu, to, jak se podílí na pracovních úkolech hospodářské organizace, na určitém pracovišti, v určitém profesním a funkčním zařazení.

Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníka

Řízení pracovního výkonu je v současném pojetí firemního managementu chápáno jako komplexní proces zabezpečující zvyšování výkonnosti celé organizace. Cílem není jen zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat jej k společné formulaci pracovních cílů, aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoji vlastních schopností a dovedností. Pracovník se tím stává aktivním prvkem v celém procesu, a to již od stanovení pracovního úkolu přes hodnocení výsledků až k rozvoji vlastních schopností zabezpečujících odpovídající reakci firmy na růst náročnosti ekonomického prostředí. [2]

Řízení pracovního výkonu je jednou ze základních náplní činností i odpovědnosti liniových manažerů. Předpokládá schopnost motivovat pracovníky i celé pracovní skupiny prostřednictvím sdílených cílů a průběžnou informovanost o úrovni plnění stanovených cílů.

Na rozdíl od tradičního pojetí pracovního výkonu není tento výkon chápán pouze jako kvantitativní výsledek práce, ale zahrnuje širší prvky pracovního chování a sociálního chování ve vztahu ke spolupracovníkům, firemním cílům i veřejnosti, se kterou přichází pracovník v rámci svých kompetencí do styku.

Význam hodnocení pracovníka a jeho výkonu v rozvoji lidských zdrojů firmy

Systematické a pravidelné hodnocení výkonu a pracovního chování patří k základním pilířům personálního managementu firmy.

Povinností vedoucích pracovníků na všech stupních řízení je objektivně, věcně a správně hodnotit podřízené, což je jednou ze základních odborných způsobilostí manažera. Bylo by chybou redukovat systém hodnocení pracovníka pouze na objektivní a přesné zhodnocení jeho výkonu. Současné pojetí personálního řízení vychází z toho, že kvalitní systém hodnocení je nástrojem zkvalitňování personálu firmy, dosahování vyššího výkonu, kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků. Je proto logickým požadavkem specifikovat i rozvojový potenciál výkonu pracovníka. [2]

Hodnocení výkonu a řízení výkonu

Pro manažery a řídící pracovníky základního stupně řízení je vždy důležité, aby jejich zaměstnanci podali co nejlepší výkon z hlediska času, úrovně produktivity a kvality výsledků.

Hodnocení výkonu je často jedna z technik používaných k povzbuzení, motivaci a pro pomoc zaměstnancům zlepšit jejich výkon.

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

[6, s. 232]

Proč využívat systém hodnocení výkonu a co umožňuje?

Systémy hodnocení výkonu mohou být použity z mnoha důvodů. Některé z nich si mohou protiřečit, avšak ty hlavní důvody jsou vyjádřeny následovně:

- zlepšit současný výkon
- poskytnout zpětnou vazbu
- zvýšit motivaci
- identifikovat potenciál
- identifikovat vzdělávací potřeby
- napomáhat rozvoji kariéry
- zvýšit mzdu
- řešit pracovní problémy
- sdělit jednotlivcům, co se od nich očekává
- vyjasnit pracovní cíle
- poskytnout informace o efektivnosti procesu výběru
- napomáhat v plánování a rozvoji kariéry
- poskytnout informace pro plánování lidských zdrojů
- poskytnout odměny

[6, s. 233]

Cíle hodnocení pracovního výkonu a chování

- **Určení úrovně pracovního výkonu a kvality práce pracovníka a rozpoznat potenciál jeho výkonu.** Stanovit do jaké míry splňuje pracovník nároky pracovního místa, kvantifikovat úroveň plnění jednotlivých kritérií pracovní činnosti, zhodnotit, zda pracuje na hranici svých možností, nebo má velké rezervy ve výkonu, formulovat doporučení pro jeho další činnost, případně doporučení k odchodu z organizace z důvodu nepřijatelné úrovně pracovního výkonu a závažných nedostatků v pracovním chování

- ❑ **Určení silných a slabých stránek každého pracovníka.** Vymezit jak pozitivní, tak i problémové stránky pracovního výkonu a osobního jednání, doporučení zaměřit především směrem k rozvoji a odstranění nedostatků. Posoudit předpoklady a případně doporučit opatření ke zvýšení kvality výkonu.
- ❑ **Umožnit pracovníkovi zlepšení výkonu, má-li pracovník rezervy ve výkonu a předpoklady k dalšímu rozvoji.** Stanovit konkrétní požadavky na zlepšení jednotlivých stránek pracovního výkonu a stanovit jako závěr z hodnocení cíle pro pracovníka na příští období, orientovat jej pro další činnost ve firmě, je-li to potřebné současně formulovat i úkol pro organizaci v kvalifikačních aktivitách, zlepšení pracovních podmínek, vybavení pracoviště, apod. Vyhodnocení názorů pracovníků může být použitelným zdrojem pro zlepšovací návrhy a změny pracovních postupů a organizace práce.
- ❑ **Získat informace k využití pro odměňování podle individuálního výkonu.** Hodnocení úrovně a kvality výkonu může být jedním z podkladů pro odměňování pracovníků např. prostřednictvím pohyblivých složek mzdy.
- ❑ **Identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace a možností dalšího postupu.** Určení potřeb dalšího vzdělávání, trénink v speciálních dovednostech.
- ❑ **Zvýšit úroveň a účinnost motivace k výkonu, zvyšování kvalifikace, k identifikaci s podnikovými cíli a zvýšení loajality k firmě.**
- ❑ **Získání informací o názorech pracovníků, faktorech spokojenosti nebo nespokojenosti.** Vědomí, že o názory pracovníků se zajímají nadřazení, pozitivně motivuje vztah k firmě, utváří se pocit seberealizace pracovníka jako důsledek využití námětů ke zlepšení a racionalizaci výrobních i řídicích činností, případně se realizují náměty vyplývající z oprávněných stížností pracovníků na pracovní prostředí nebo sociální podmínky pracoviště. [3]

Metodické zásady pro tvorbu a realizaci systému hodnocení pracovníků

K tomu, aby byl systém hodnocení firmy úspěšně zaveden a bylo dosaženo efektivního využití jeho výstupů, je nutno dodržet určité zásady, které jsou výsledkem zkušeností personalistické praxe s uplatňováním, standardních metod hodnocení a jejichž dosah je možno shrnout do hlavních zásad organizace pro hodnocení pracovníka.

Zásady hodnocení pracovníka

- **Hodnocení pracovníka provádí vždy jeho přímý nadřízený.** Hodnocení vždy vychází z průběžného sledování výkonu pracovníka během hodnoceného období.
- **Volba metody hodnocení by měla odpovídat podmínkám firmy, zvolená kritéria struktury pracovních činností a celý systém by měl odpovídat možnostem jeho zvládnutí s přijatelnými nároky na náklady.** Realizace systému hodnocení pracovníka, vyžaduje – zejména u organizace, jejíž manažeri nemají zkušenosti s uplatňováním metod hodnocení – důkladnou metodickou přípravu. Organizace by měla stanovit jak metodický pokyn k hodnocení, v němž jsou stanoveny cíle, metoda hodnocení, použitá kritéria a práce s nimi. Při hodnocení se často používají hodnotící stupně obsahující plnění jednotlivých kritérií a zároveň jsou vymezeny skupiny pracovníků, pro něž je zpracována stejná soustava kritérií hodnocení a to tak, aby tato stupnice měla odpovídající význam pro ovlivnění výsledků práce.
- **Hodnocení se provádí nejčastěji formou hodnotícího rozhovoru na základě předcházející přípravy hodnotitele.** Forma hodnotícího rozhovoru je ve své podstatě řízeným strukturovaným rozhovorem. Může snížit pocit formálnosti a mocenského prvku ve vztazích mezi hodnotitelem a hodnoceným v případě, že hodnocení probíhá jako formální hodnocení nadřízeného podle předem stanovených formálních kritérií bez účasti hodnoceného, který je pouze seznámen s výsledky. Hodnocený může bezprostředně reagovat na hodnocení, doplnit či zpřesnit své stanovisko k návrhu hodnotitele. Návrhy na doporučené závěry mohou být formulovány za účasti hodnoceného, a tím se zvětšuje pravděpodobnost, že se s nimi i vnitřně ztotožní. Závěry hodnocení musí být vždy zpracovány v písemné podobě, jsou významnou personální informací o pracovníkovi a jsou i součástí jeho osobní dokumentace.
- **Po skončení hodnotícího cyklu hodnotitel projedná stručné závěry z hodnocení podřízených pracovníků se svým nadřízeným.**

[3]

Proces přípravy průběhu prvního cyklu hodnocení při zavádění systému hodnocení***Postup:***

1. **Informování všech zaměstnanců.** Seznámení všech zaměstnanců se zavedením systému hodnocení pracovníka a jeho cíli. Toto seznámení provádí všichni manažeři s případným využitím firemních informačních médií.
2. **Příprava hodnotitelů.** Seznámení s cíli a metodou hodnocení, stanovenými organizačními postupy a termíny hodnocení, objasnění kritérií hodnocení, organizace metodické instruktáže pro hodnotitele.
3. **Příprava hodnotícího rozhovoru.** Sběr a třídění informací získávaných průběžně o zaměstnanci v hodnoceném období. Technické a organizační zabezpečení podmínek rozhovoru (časový prostor a nerušené prostředí).
4. **Hodnotící rozhovor.** V rámci něj je nutno ohodnotit jednotlivá kritéria výkonu a pracovního jednání zaměstnance, formulovat jak pozitivní skutečnosti, tak i případné výhrady. Dále je žádoucí získat vyjádření hodnoceného k hodnocení a pracovním podmínkám, k systému řízení a organizaci práce s náměty na zlepšení. Hodnotící rozhovor musí vést k formulaci konkrétních závěrů vůči zaměstnanci, k jeho úrovni a kvalitě pracovního výkonu. Závěry se mohou týkat jak zaměstnance, tak i opatření ze strany firmy.
5. **Uchovávání výsledků hodnocení a práce s hodnotícími dokumenty.** Výsledky hodnocení s formulovanými závěry jsou zaznamenány v hodnotícím dokumentu a pracovník potvrdí podpisem, že byl seznámen se závěry uvedenými v hodnotícím dokumentu. Tento list se stává součástí osobního spisu pracovníka vedeného v personální evidenci pracovníka a má důvěrný charakter. Údaje v informačních systémech o pracovníkovi mohou být proto použity jen k cílům a způsobem, pro které byly získávány. Informace získané na základě hodnocení pracovníka mohou však být použity při zpracování posudku o pracovní činnosti pro jiného zaměstnavatele a to jen v případě, že o to pracovník požádá.
6. **Vyhodnocení a využití výsledků, nesouhlas hodnoceného se závěry hodnocení.** Nadřízení jednotlivých hodnotitelů spolu s nimi vyhodnotí výsledky a přijmou

opatření umožňující realizaci závěrů hodnocení jednotlivých pracovníků v rámci své řídicí kompetence. Současně vyhodnotí celkové výsledky hodnocení, způsob formulování závěrů a objektivitu použitého postupu. Současně s tím je možno navrhnout i změny v použité metodice a jednotlivých kritériích pro příští hodnotící období tak, aby byla zvyšována účinnost a efektivnost systému hodnocení i jeho zvládnutí na žádoucí úrovni všemi stupni hodnocení. Má-li hodnocený pocit, že hodnocení se naprosto rozchází s objektivním hodnocením výsledků vlastní práce a má věcné argumenty pro tento postoj, může se odvolat proti výsledku hodnocení k nadřízenému pracovníkovi svého hodnotitele, který oprávněnost nebo neoprávněnost nesouhlasu posoudí a projedná výsledek s hodnoceným i hodnotitelem. [3]

Stanovení kritérií a stupně plnění kritérií pracovního výkonu a chování

Správná volba hodnotících kritérií odpovídajících charakteru činnosti je jedním ze základních předpokladů pro úspěšnost průběhu a využití výsledků hodnocení. Existuje řada metod hodnocení. Personální praxe se velmi často přiklání k metodám, které jsou pro hodnotitele i hodnocené nejsnáze pochopitelné a zvládnutelné.

Typy metod využívané pro hodnocení pracovníků

Metod hodnocení pracovníků je poměrně hodně a navíc mívají ještě řadu variant. Níže uvedu alespoň několik častěji používaných metod.

1) Hodnocení podle stanovených cílů (výsledků)

Častěji se používá pro hodnocení manažerů a specialistů a jeho postup je následující:

- a) Stanovení jasných a přesně definovaných a termínovaných cílů práce, kterých má pracovník dosáhnout.
- b) Zpracování plánu postupu ukazujícího, jak jich má být dosaženo.
- c) Vytvoření podmínek pro to, aby pracovníci mohli tento plán realizovat.
- d) Měření a posuzování plnění cílů
- e) Podnikání opatření k zlepšení, jsou-li potřebná.
- f) Stanovení nových cílů

[1, s. 206]

2) Hodnocení na základě plnění norem

Metoda se nejčastěji používá pro hodnocení výrobních dělníků a postup při jejím použití je následující:

- a) Stanovení norem nebo očekávané úrovně výkonu.
- b) Seznámení pracovníků s normami.
- c) Porovnávání výkonu každého pracovníka s normami

[1, s. 206]

3) Volný popis

Metoda je univerzální, bývá však považována za nejvhodnější metodu hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Vyžaduje, aby hodnotitel písemně popsal pracovní výkon hodnoceného, zpravidla podle předem daného seznamu položek hodnocení.

Problém této metody tkví v tom, že délka i obsah popisu bývají u různých hodnotitelů různé a různí hodnotitelé mají různé vyjadřovací schopnosti. Hodnocení různých hodnotitelů a různých hodnocených lze tedy těžko porovnávat.

[2, s. 207]

4) Hodnocení na základě kritických případů

Tato metoda vyžaduje, aby hodnotitel vedl písemné záznamy o případech, které se udály při vykonávání práce určitého pracovníka. Záznamy obsahují informace o pracovním chování ilustrujícím jak uspokojivý, tak neuspokojivý výkon.

Hlavní nevýhodou je to, že od hodnotitele se vyžaduje, aby si pořizoval záznamy pravidelně. To může být nudné a může to zabírat mnoho času. Také pojetí kritického případu je nejasné a může být různě interpretováno. Může to vyvolávat napětí a konflikty mezi pracovníkem a jeho nadřízeným.

[2, s. 207]

5) Hodnocení pomocí stupnice

Hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvlášť. Užívá se tří typů posuzovací stupnice:

- a) Číselná, kdy každé kritérium práce je odstupňováno pomocí číselných hodnot a význam jednotlivých kritérií může být odlišen různým bodovým rozpětím. K souhrnnému hodnocení pracovního výkonu lze použít součtu bodů nebo prostého či váženého aritmetického průměru bodů za všechna kritéria.

b) Grafická, kdy je hodnocení každého kritéria vyznačeného na úsečce. Souhrnné hodnocení pracovníka pak zobrazuje křivka spojující body vyznačené na jednotlivých úsečkách.

c) Slovní, kdy je buď vhodným slovem obdobně jako na školním vysvědčení hodnocena u každého kritéria úroveň výkonu, nebo je předložen hodnotiteli odstupňovaný slovní popis situace nebo charakteristiky výkonu pracovníka. [2, s. 20]

6) Metoda BARS

Metoda BARS – si získala u uživatelů značné obliby. Umožňuje vytváření hodnotících stupňů pracovního chování. Tato metoda je založena na vymezení žádoucího pracovního chování na specifikovaném pracovním místě jako předpokladu efektivního výkonu pracovní činnosti. Princip spočívá v tom, že pracovní chování je zařazeno do několika hodnotících stupňů v rozmezí od hodnocení „*vynikající*“ až po „*nepřijatelné*“. Výhodou je, že každý stupeň hodnocení obsahuje i slovní charakteristiku znaků pracovního chování odpovídající tomuto stupni. Slovní charakteristiky se zpracovávají pro skupiny pracovních činností s podobným charakterem činností a mírou požadavků a odpovědnosti. [3]

Klasifikační stupnici zpravidla připravují vedoucí pracovníci společně s držiteli pracovních míst. Přitom se dodržuje následující postup:

- ❑ identifikují se a definují se jednotlivé úkoly pracovního místa
- ❑ napíší se popisy možného pracovního chování pro každý úkol každého typu pracovního místa
- ❑ na základě shody mezi manažery a držiteli pracovních míst se vytvářejí stupnice odpovídajícího typu pracovního chování doplněné již o vzorové popisy pracovního chování

Výhodou metody je především to, že na přípravné fázi se podílejí sami držitelé pracovních míst, že je to společné dílo. To zvyšuje pravděpodobnost, že hodnocení bude pro pracovníky přijatelné.

Nevýhodou metody je její náročnost na čas a úsilí ve fázi přípravy a kromě toho je třeba připravit různé formuláře pro různé práce v organizaci. [1, s. 209]

Volba kritérií pracovního výkonu a chování

Použitá kritéria pracovního chování jsou vždy odvozena z rozhodujících požadavků na vykonávané pracovní činnosti. Je nelogické vycházet ze zásady stejné struktury kritérií pro všechny pracovníky, i když některá základní kritéria mohou být uplatněna u většiny pracovních pozic.

Hodnotící kritéria týkající se výkonnosti člověka. Patří mezi ně např.:

- ☐ Kvantita výkonu
- ☐ Kvalita výkonu
- ☐ Úroveň odborných znalostí, dovedností zručností
- ☐ Úroveň pracovní kázně a spolehlivost
- ☐ Úroveň pracovní iniciativy, a samostatnosti
- ☐ Zvládání fyzického zatížení, tělesná zdatnost
- ☐ Zvládání neuropsychického a duševního zatížení
- ☐ Práce bez nehod a mimořádných událostí
- ☐ Připravenost přijímat a nést riziko
- ☐ Zvládání změn, adaptabilita
- ☐ Úroveň organizační činnosti
- ☐ Společenská a vyjadřovací obratnost, vystupování
- ☐ A další.

[4, s. 88]

Hodnotící kritéria týkající se profilu osobnosti pracovníka. Patří mezi ně např.:

- ☐ Rozumová vyspělost, úroveň intelektu
- ☐ Celková životní zralost a vyrovnanost
- ☐ Morální profil, společenská aktivita
- ☐ Smysl pro osobní odpovědnost
- ☐ Charakterové vlastnosti z hlediska vztahu k práci, k druhým lidem a k sobě
- ☐ Základní temperamentové ladění a živost

- ❑ Pracovní ochota
- ❑ Zájmové zaměření
- ❑ Rodinné a osobní zázemí
- ❑ Zdravotní stav
- ❑ A další.

[4, s. 86]

Hodnocení pracovníků musí mít vždy určité konkrétní vyústění.

Pracovní hodnocení se opírá vždy o výsledky práce a jednání posuzovaného.

Výsledky hodnocení je nutné pracovníkovi sdělit, a to přímo a také prostřednictvím jiných forem hodnocení, především prostřednictvím odměňování.

Pravidelné pracovní hodnocení se týká čtyř skupin zaměstnanců organizace , a to:

- ♣ Vedoucích pracovníků
- ♣ Samostatných odborných pracovníků a specialistů
- ♣ Vybraných provozních pracovníků (předních dělníků)
- ♣ Perspektivních nově nastupujících pracovníků po ukončení odborného vzdělání.

Hodnocení pracovníků je většinou čtvrtletní nebo pololetní (může být i jiné podle potřeby a specifických okolností organizace).

Hodnotitelem je bezprostředně nadřízený pracovník. Hodnotí se podle malého počtu kritérií (5-8), která jsou předem stanovena. Hodnotí se kvantitativně u každého kritéria na stupnici od 1 do 3 bodů (je možno použít i jinou stupnici).

K bodovému hodnocení připojí hodnotitel stručnou souhrnnou charakteristiku s uvedením závěrů a doporučením pro další období.

Z hodnocení vyplývají důsledky pro odměňování, pro funkční zařazení pracovníka a pro jeho setrvání v organizaci.

Za metodické a organizační zajištění pracovního hodnocení odpovídá personální útvar organizace, za obsahovou stránku odpovídají všichni vedoucí pracovníci organizace, tedy všichni hodnotitelé.

Hodnotící rozhovor

Příprava hodnotícího rozhovoru je velmi důležitá, mají-li být cíle hodnotícího rozhovoru splněny a výsledky zaznamenány do hodnotícího dokumentu.

Příprava vyžaduje:

- ❑ **Objektivní průběžné hodnocení pracovníkovy výkonu.** Je nutné mít k dispozici informace a fakta o pracovníkově výkonu a chování během hodnoceného období. ***Zásada:*** Bez podkladů a konkrétních informací o celém hodnoceném období není reálné prosadit do hodnocení objektivitu. Hodnocení musí být pouze na základě zjištěných a přesných informací.
- ❑ **Aktivní spoluúčast hodnoceného a projev zjevné snahy hodnotitele o konstruktivní pomoc a nikoli pouze kritiku.** Největším úspěchem a také předpokladem spoluúčasti hodnoceného je přesvědčit jej o tom, že hodnocení není hledání chyb na hodnoceném, ale objektivní zhodnocení jak pozitivních, tak problémových stránek pracovního chování s cílem zlepšení. ***Zásada:*** Pokuste se přesvědčit hodnoceného v dalším období, že cílem je pomoc pracovníkovi v jeho zlepšování a rozvoji.
- ❑ **Nezačínat rozhovor negativními skutečnostmi.** Chceme-li aby pracovník zaujímal kladný postoj a neodmítal spolupráci, musíme začít rozhovor hodnocením pozitivního. ***Zásada:*** Je-li možnost, začněte vždy pochvalou a spokojeností s činnostmi hodnoceného, teprve potom přejděte ke kritickým věcem.
- ❑ **Společné úsilí o řešení problémů jak pracovníka, tak i pracoviště a celé firmy vedoucí k společné dohodě o formulaci dalších pracovních cílů a cílů osobnosti rozvoje.** Pouze „rovné“ podmínky jednání mohou vyvolat důvěru hodnoceného a jeho přispění k řešení problémů. Je nutno dát najevo, že se hodnotí pracovní výkon a chování, nikoli osoba hodnoceného sama o sobě. ***Zásada:*** Obě strany mají používat pouze věcných a pravdivých informací důležitých pro hodnocení.
- ❑ **V hodnocení se nemají objevit překvapení pro hodnoceného.** Je špatné, když se výtky a nedostatky dozví pracovník až v průběhu hodnocení. ***Zásada:*** Je dobré v průběhu hodnocení např. rekapitulovat, zda byl a kolikrát byl pracovník během hodnoceného období upozorněn na určité nedostatky v práci. Vytknout chyby

poprvé až v ročním hodnocení nevzbuzuje u pracovníka pocit rovného jednání nadřazeného.

- **Snaha zapojit pracovníka do procesu hodnocení a pokusit se realizovat prvky sebehodnocení.** Je třeba snažit se ho přimět k tomu, aby vyjádřil sám, jak vidí svůj pracovní výkon a chování. **Zásada:** Nejúčinnější je hodnocení, na němž se podílel samotný pracovník a kde pomohl sám stanovit svoje zaměření do budoucího období. [3]

K tomu, aby byl průběh hodnotícího rozhovoru hladký, je nutno zajistit:

- místnost
- rezervovat potřebný čas
- vysvětlit pracovníkovi cíl rozhovoru
- připravit si stručnou osnovu rozhovoru v bodech o tom, které problémy chce hodnotitel s pracovníkem projednat
- dělat si případně v průběhu rozhovoru poznámky
- nedělat nikdy předčasné závěry
- shrnout na konci rozhovoru výsledek [3]

Hodnocení vedoucích pracovníků

Základní metodou, jež se používá je *klasifikace a hodnocení práce vedoucích pracovníků*.

Základem hodnocení a klasifikace jednotlivých pracovníků je pracovní činnost nebo pracovní úkol jako komplex pracovních operací nebo funkce vedoucího pracovníka.

Správný průběh hodnocení je podmíněn vyřešením čtyř základních problémů:

- 1) správnou volbou kritérií
- 2) volbou nejvhodnější metody hodnocení
- 3) stanovením hodnotitele a způsobu projednávání výsledků
- 4) zajištěním aktivní účasti hodnoceného na hodnocení

[5, s. 73]

Teorie a praxe hodnocení vedoucích pracovníků dospěla k celé řadě metod:

Metoda volného popisu. Kritéria hodnocení nejsou předem dána. Hodnotitel hodnotí pracovníka písemnou formou, při níž není předepsán ani postup, ani kritéria.

Metoda kritických případů. Hodnotitel při hodnocení vychází z konkrétních případů, ve kterých hodnocený prokázal určité schopnosti, které se stávají podkladem pro hodnocení.

Metody založené na srovnávání hodnoceného pracovníka s jinými pracovníky. Základem jsou různé způsoby srovnávání pracovníka s jinými pracovníky, např. seřazením do řady od nejlepšího k nejhoršímu, apod.. Metody jsou použitelné zejména při hodnocení menšího počtu pracovníků nebo pracovníků, kteří vykonávají stejné nebo podobné činnosti.

Metody založené na srovnávání hodnoceného pracovníka se stanovenými měřítky. Měřítko jsou vyjádřena různými kritérii hodnocení a různými stupni každého použitého kritéria. Tato metoda hodnocení navazuje na klasifikaci pracovních nároků jednotlivých funkcí.

[5, s.74]

Průběh a výsledky hodnocení jsou závislé i na úrovni hodnotitele a způsobu hodnocení. Zásadně hodnotí pracovníky vždy přímý nadřízený.

1.5 Shrnutí teoretické části a stanovení východisek pro analýzu

Jedním z významných nástrojů aktivizace lidského činitele je hodnocení pracovního výkonu a chování. Je-li kvalitně prováděné, systematické a pravidelné, pak patří k základním pilířům personálního řízení a je přímou pravomocí a povinností liniového managementu na všech stupních řízení.

Povinnost vedoucích pracovníků na všech stupních řízení hodnotit své podřízené a současně schopnost objektivního spravedlivého hodnocení podřízených je také jednou ze základních odborných kompetencí vedoucího pracovníka.

Kvalitní systém hodnocení slouží ke zkvalitňování personálu firmy, dosahování vyššího výkonu a kvality činností a současně posuzuje i to, jak zaměstnanec zvládá nároky svého pracovního místa a zprostředkuje mu informace a podněty nutné ke zlepšení jeho práce.

Součástí hodnocení by vždy mělo být rozpoznání rozvojového potenciálu pracovníka pro jeho další rozvoj a řízení kariéry.

Výsledky hodnocení jsou základem pro objektivní odměňování i rozhodování o pohybu pracovníků v organizaci (rozmisťování, povyšování).

Nezbytnou součástí hodnocení je seznámení zaměstnance s další perspektivou jeho pracovní aktivity ve firmě a možnostmi jeho osobního rozvoje.

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

Tyto získané teoretické poznatky budu prezentovat ve firmě, aby vedení řízení lidských zdrojů získalo jakousi teoretickou představu o možnostech a metodách řešení systému hodnocení pracovníků. Na základě toho budu dále konzultovat postupy práce a výběr metody, kterou bude firma využívat při hodnocení.

Předpokládám, že má práce bude pro firmu přínosná a pro mě dobrou zkušeností a praxí v této oblasti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALYTICKÁ ČÁST

2.1 Představení firmy Meopta - optika, a.s.

2.1.1 Historie

Počátek historie Meopty - optiky, a.s. se datuje od roku 1933. Tehdy v Přerově vznikla firma Optikotechna, a jejím zakladatelem byl ing. Beneš.

Akciová společnost Meopta - optika, a. s., se sídlem v Přerově, vznikla ze státního podniku Meopta Přerov, s. p., dne 14. února 1991. Základní kapitál společnosti činí 464 505 900 Kč a je rozdělen do 1 548 353 ks akcií o jmenovité hodnotě 300 Kč.

Od těch časů prošla opticko-mechanická výroba v Přerově více než sedmdesátiletým vývojem a výrobky Meopty - optiky, a.s. si našly cestu do mnoha zemí na celém světě.

Meopta - optika, a.s. je firma s dlouhodobou a bohatou tradicí ve vývoji a výrobě opticko-mechanických přístrojů pro zákaznické, komerční, průmyslové i vojenské využití. Průběžně využívá moderní řídicí metody a výrobní možnosti, osvojuje si nové technologie a vyvíjí nové výrobky. Meopta - optika, a.s. je připravena navazovat nové vztahy a společenství s firmami s podobným zaměřením a cíli.

1933 Ing. Alois Beneš založil v Přerově firmu Optikotechna. Jeho spolupracovník dr. Mazurek zkonstruoval první československý zvětšovací objektiv.

1934 – 1937 Výroba Optikotechny se soustředila na vybavení temné komory (zejména zvětšovací přístroje a objektivy).

1937 Optikotechna vybudovala nové výrobní prostory pro rozšíření výroby na předměstí Přerova.

1939 – 1945 Optikotechna byla přinucena dodávat vojenské optické přístroje pro německou armádu (zaměřovače, dálkoměry, periskopy, binokulární dalekohledy, puškohledy). Optikotechna byla v té době přejmenována na „Herrmann Goering Optische Verzeuge“.

1946 Optikotechna byla přejmenována na národní podnik Meopta.

1947 – 1970 Meopta se stala jedním z největších výrobců zvětšovacích přístrojů na světě a jediným výrobcem kinoprojektorů ve střední a východní Evropě.

1953 V Přerově byl založen Ústav výzkumu optiky a jemné mechaniky.

1971 Výrazný nárůst vojenské výroby pro armády Varšavské smlouvy (až 75% obratu).

1988 Meopta obnovila výrobu puškových, pokles vojenské výroby.

1990 Podíl vojenské výroby v Meoptě klesl na 0%, Meopta se začala rozdělovat na dceřinné akciové společnosti.

1992 Meopta je plně privatizovaná a zůstává jediným optickým výrobcem v České republice. Stává se dodavatelem největších světových optických firem.

1992 – 2004 Rozšíření výroby puškových a pozorovacích dalekohledů, ale i produkce tradičních výrobků – zvětšovacích přístrojů, kinoprojektorů. V posledních letech se Meopta prosadila i jako dodavatel mnoha zahraničních partnerů v oblasti nejnáročnějších technologií.

V prosinci 2004 došlo ke spojení sesterských společností Meopty Přerov, a.s. Sloučením Meopty Přerov, a.s. a Meopty – optiky, a.s. do jedné společnosti pod názvem Meopta – optika, a.s. s platností od 8. září 2004. [16, s. 3]

2.1.2 Předmět podnikání

- nákup zboží za účelem dalšího prodeje,
- jemná mechanika,
- výroba a opravy lékařských přístrojů a nástrojů a zdravotnických potřeb,
- kovoobráběčství,
- galvanizérství,
- nástrojařství,
- truhlářství,
- výroba a prodej nenahraných nosičů zvukových nebo zvukově obrazových záznamů a prodej a půjčování nahraných zvukových a zvukově obrazových záznamů,

- montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených plynových zařízení, plnění nádob plyny,
- výroba, montáž, opravy, rekonstrukce, revize a zkoušky vyhrazených tlakových zařízení, kotlů a tlakových nádob, periodické zkoušky nádob na plyny [22]

Výrobky a služby – přehled

SBU Sportovní optika

Denní zaměřovací dalekohledy

Noktovizní pozorovací přístroje

Noktovizní zaměřovací přístroje

Kombinované pozorovací přístroje

Noktovizní pozorovací přístroj řidiče

Systémy řízení palby

Příslušenství

[22]

Portfolio produktů vyráběných firmou Meopta – optika, a.s.

dalekohledová technika – podíl výrobků prodávaných pod značkou Meopta na celkovém obratu firmy činí přibližně 12,5 %. Patří sem puškové zaměřovací, astronomické a binokulární dalekohledy

objektivy (zvětšovací objektivy, projekční objektivy, objektivy pro RTG zařízení, širokouhlé objektivy)

foto kino – obrat firmy u této komodity klesá a je ohrožován příchodem substitutů

projektory 35 mm a technologie zpracování obrazu – podíl na obratu firmy představuje pouze 1,6 %, i když trh má v současnosti mírně rostoucí tendenci z důvodu vznikající sítě multikin

měřicí technika – tvoří asi 2 % obratu, rozbíhá se expanze na evropský trh

vojenská technika – je dohodnuto vypracování strategie modernizace armády naší republiky na úrovni MO. [22]

Společnost je vlastníkem celkem 23 obchodních značek, které jsou registrovány v tuzemsku stejně jako v zahraničí. Jsou to např.: Meopta, Axomat, Proximus, Belar, Opemus, Magnifax, Anagon, Anaret, Meoplan, Meosix, Sport.

Meopta – optika, a.s. je známá jako dodavatel největších světových optických firem. Mezi její největší obchodní partnery patří Švýcarsko, Německo, USA, Dánsko, Itálie a Francie.

2.1.3 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti Meopta – optika, a.s. je zobrazena v příloze PI.

Společnost je certifikovaná – ISO 9001/2000. Veškerá činnost společnosti je řízena prostřednictvím základních dokumentů - řídí se organizačním řádem, podpisovým řádem, stanovami společnosti, příručkou jakosti, pracovním řádem a kolektivní smlouvou.

Organizační struktura Meopty – optiky, a.s. je v současné době maticová. Na každé úrovni existuje jakýsi projektový úsek, který ze strany řídí pracovníky, jež jsou podřízeni vedoucím určitých úseků.

Maticová organizace vzniká spojením dvou nebo více principů členění. Jednoznačnost podřízenosti je porušena a vzniká forma víceliniového systému. Maticové organizační struktury jsou výhodné pro organizace, které potřebují rychle reagovat na změny ve dvou nebo více prostředích, jako je např. prostředí technologické a tržní. Ty pak operují v prostředí značně neurčitých a potýkají se s problémy omezení finančních a lidských zdrojů.

Výhody maticové organizace jsou zvýšená inovační schopnost a pružnost celkové organizace a zdůraznění skupinové práce, a tím snížení rizika chyb. **Nevýhodou maticové organizace** jsou ztráty způsobené značnou potřebou komunikace a řešením konfliktů, zvýšené pracovní zatížení, a tím snížení motivace průsečíků a zvýšená složitost struktury, a tím vzniklé prodlevy rozhodovacích procesů.

[10]

2.1.4 Stav zaměstnanců

V podniku Meopta – optika, a.s. je 6 kategorií pracovníků.

Kategorie: DJ – jednicoví dělníci, kteří jsou odměňováni podle odpracovaných kusů

Kategorie: DR – režijní dělníci, kteří jsou odměňováni podle odpracovaného času, ale přímo se nepodílí na výrobě

Kategorie: DČ – časoví dělníci, kteří jsou odměňováni podle odpracovaného času, podílí se přímo na výrobě

Kategorie: TM – THP pracovníci zaměstnaní v kancelářích (fakturantky, účetní...)

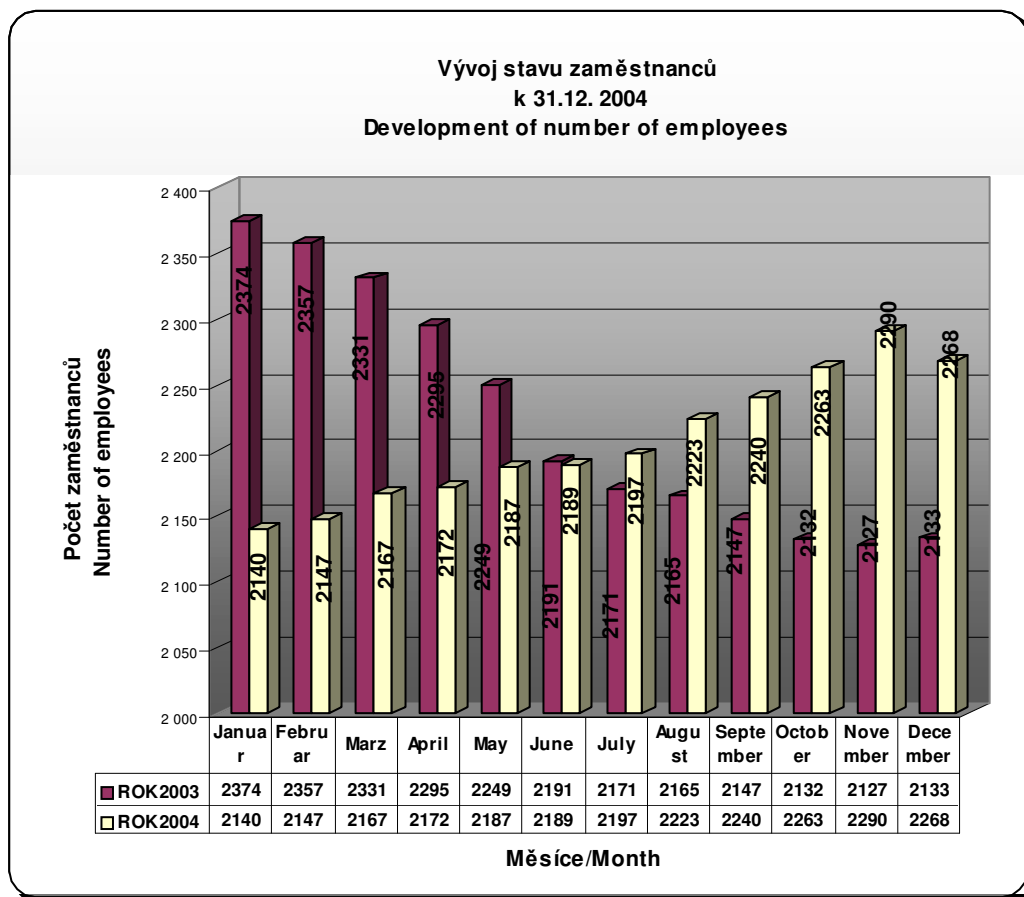
Kategorie: TMa – manažeři, kteří jsou v zaměstnaneckém poměru vázáni manažerskou smlouvou

Kategorie: TS – manažeři, kteří mají s firmou podepsanou dohodu o smluvní mzdě

Tab. 1. Počet pracovníků v kategoriích

Evidenční stav pracovníků ke dni 1. 2. 2005	
Kategorie: DJ	994
Kategorie: DR	472
Kategorie: DČ	262
Kategorie: T M	371
Kategorie: Tma	32
Kategorie TS	111
Celkem	2242

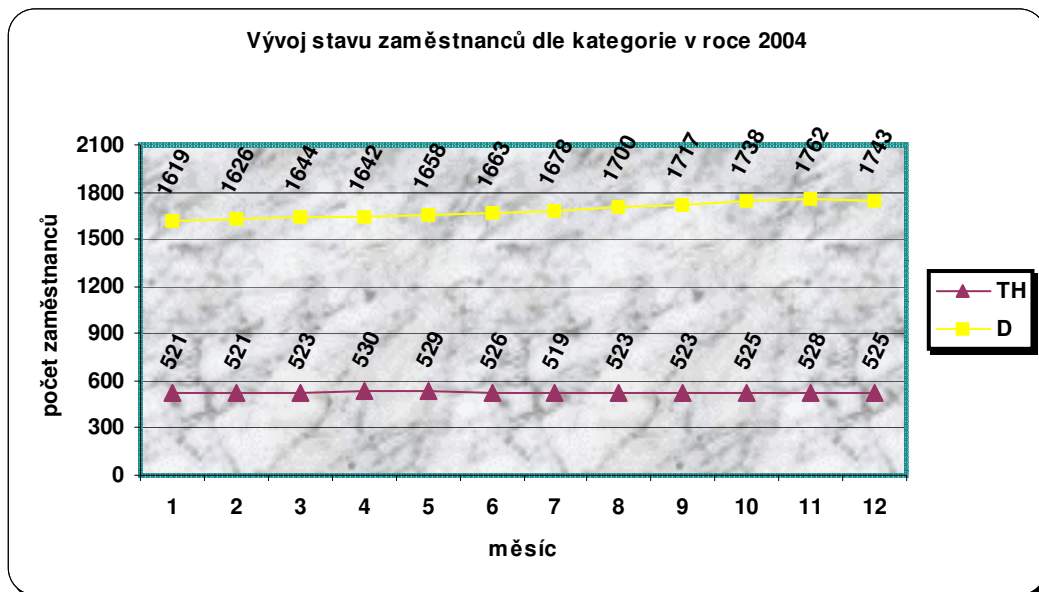
[vlastní zpracování]



Obr. 1. Vývoj zaměstnanců v roce 2003 - 2004 [17]

Dle grafu (Obr.1.) vidíme, že počet zaměstnanců ve firmě v roce 2003 klesl z 20374 zaměstnanců na 2 133 na rozdíl od roku 2004, kdy počet zaměstnanců firmy vzrostl z 2 140 na 2 268 zaměstnanců.

Přehled zaměstnanců v kategoriích THP a dělníků ukazuje (Obr. 2). Kategorii TH zde představují pracovníci v kategoriích TM, TMa, TS tedy zahrnuje i manažerské pozice a do kategorie dělníků (D) jsou zařazeni pracovníci z kategorií DJ, DR, DČ.



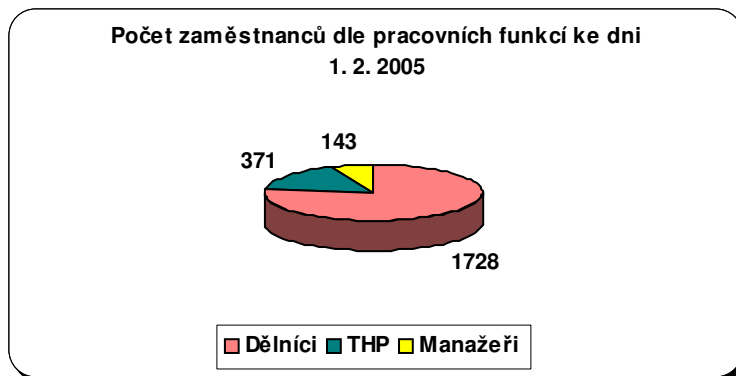
Obr. 2. Vývoj stavu zaměstnanců dle kategorie v roce 2004 [17]

Podle grafu (Obr.2.) je zřejmé, že stav manažerů a THP pracovníků se příliš nemění. Změny jsou znatelné spíše v dělnických kategoriích.

Navrženým projektem bude firma hodnotit celkem 3 skupiny pracovníků, pro které budou vytvořeny hodnotící formuláře s přesně a jasně stanovenými kritérii vždy pro danou skupinu pracovníků.

Tyto formuláře se budou týkat pracovníků ve funkcích:

- technicko-hospodářských
- dělnických
- manažerských



Obr. 3. Počet zaměstnanců dle pracovních funkcí ke dni

1. 2. 2005 [vlastní zpracování]

2.1.5 Vize a politika společnosti

- Meopta – optika, a.s. bude stavět na své dlouholeté tradici spočívající v kvalitních znalostech získaných v oblasti opto-mechaniky a opto-elektroniky. Hodlá i nadále vyvíjet a vyrábět produkty nejvyšší kvality a prostřednictvím technologických a manažerských inovací bude usilovat o neustálé zlepšování.
- Cílem firmy bude zvyšovat ziskovost, hodnotu akcií a výnosy při dodržování všech etických a zákonných pravidel, jakožto i regulí chránících životní prostředí.
- Toho se dosáhne rozvojem strategického partnerství s dodavateli a zákazníky tak, aby jejich důvěra ve firemní schopnosti a know-how stále rostla a přinášela významný prospěch oběma stranám.
- Vnímané schopnosti zaměstnanců jsou prioritní, proto půjde o neustálé zvyšování kvalifikace, aktivitu a spokojenost členů týmu společnosti, jejichž hrdost na svoji firmu je klíčem k úspěchu.
- Jako stabilní zaměstnavatel a partner regionálních orgánů budou přispívat ke zlepšení životní úrovně občanů a budou tak prohlubovat vědomí o Přerovu jako městu optiky a optiků

[18]

Konkrétní cíle společnosti

1. **Zajistit dostatečné tržby pro společnost** – využitím know-how, infrastruktury, lidských strojních a technologických kapacit realizovat příjmy zabezpečující rozvoj těchto kapacit a výnosy majitelům společnosti.
2. **Zabezpečit tržby v souladu s PLÁNEM PRODEJE.** V rámci strategických obchodních komodit a jednotlivých obchodních případů a projektů zabezpečit dostatečnou ziskovost, případně přijatelnou výši krycího příspěvku.
3. **Zajistit dostatečné finanční prostředky, zlepšit cash-flow.** Uvolnit část prostředků vázaných na skladu hotových výrobků a v rozpracované výrobě. Stav skladu HV optimalizovat, při zachování možnosti pružně reagovat na požadavky a objednávky zákazníků.
4. **Zlepšit efektivnost a účinnost řídicích, realizačních i podpůrných procesů.** Vybudovat a prokázat kompatibilitu procesů s požadavky ISO 9001:2000 a dalších standardů. Dokladovat důvěryhodnost a záruky společnosti řádně plnit realizaci obchodních případů.
5. **Zavést nový informační systém.** [18]

2.1.6 Nový krok Meopty - optiky, a.s.

V říjnu tohoto roku vyšlo 1. vydání firemních novin. Vzhledem k tomu, že nejdůležitější složkou společnosti jsou chápání lidé, je tento krok vnímán jako velmi pozitivní. Tímto krokem je vydávání firemních novin. Na stránkách těchto novin nalezneme vše, co umožní každému správně pochopit strategii společnosti. Vzhledem k tomu, že je nezbytně nutné všechny včas a plně informovat o dění ve společnosti, již na začátku se začíná vzájemná komunikace seznámením se současnou vizí společnosti. [16]

2.1.7 Personální oddělení – současnost

V současné době pracuje na personálním oddělení celkem 10 zaměstnanců.

Vedoucí personální administrativy má na starosti činnosti:**□ Personální informační systém**

- Práce s daty souvisejícími s pracovními místy, zaměstnanci, prací, mzdami a sociálními záležitostmi

□ Legislativa

- Ochrana organizace
- Ochrana zaměstnanců

□ Jednání se zástupci odborové organizace

- Kolektivní vyjednávání
- Dohody, zákonná ustanovení

□ Získávání, výběr, přijímání a orientace zaměstnanců

- Zveřejňování volných pracovních míst
- Formuláře, osobní dokumenty
- Předvýběr, interview, přijetí do personální evidence
- Registrace zaměstnanců u příslušných institucí
- Uvedení pracovníka v organizaci, na pracoviště

□ Rozmísťování, propouštění, důchody

- Zařazování na konkrétní pracovní místa, povyšování, přeřazování na nižší pozice
- Penzionování

□ Odměňování

- Politika odměňování, zásady
- Oceňování práce, tvorba tarifních stupňů

□ Mzdy**□ Podpora managementu**

- Reporting
- Personální vedení

Vedoucí personálního rozvoje má na starosti tyto činnosti:

□ Personální plánování, tvorba strategie

- Stanovení personální politiky, cíle, strategie
- Plánování počtu a struktury zaměstnanců
- Analýza nabídky pracovních sil
- Aktivita nutné pro pokrytí pozic
- Plánování personálního rozvoje zaměstnanců
- Analýza vnitřních a vnějších podmínek

□ Tvorba a analýza pracovních míst

- Definice pracovních úkolů, pravomocí, odpovědností
- Popisy pracovních míst, aktualizace, redesign
- Organizační schémata – nadřízenost, podřízenost, souřadnost

□ Hodnocení pracovníků

- Příprava formulářů
- Časový plán hodnocení, obsah a metody hodnocení, vyhodnocování dokumentů
- Hodnotící pohovory, kontrola opatření

□ Motivování, zaměstnanecké výhody

- Zjišťování potřeb zaměstnanců
- Nastavení motivačních programů

□ Vzdělávání, rozvoj, kariéra

- Identifikace potřeb
- Plánování vzdělávání, zapojení interních i externích zdrojů
- Hodnocení účinnosti

□ Sociální politika

- Pracovní prostředí, pracovní doba
- Stravování

- Hygienické podmínky, zdravotní péče
- Volný čas a kulturní aktivity, služby pro rodinné příslušníky
- Výročí

□ **Pracovní vztahy, komunikace, vnitropodniková kultura**

- Stížnosti zaměstnanců
- Disciplinární jednání
- Zaměstnanecké vztahy [21]

O administraci personálních a mzdových dokumentů se starají 3 personalistky, výpočet mezd a mzdovou agendu vedou 4 mzdové účetní, oblast PAM zastřešuje 1 zaměstnanec. Tým doplňuje 1 manažer personální administrativy a 1 manažer personálního rozvoje.

2.1.8 Systém hodnocení pracovníků a odměňování

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, či jiné formy peněžní odměny, ale zahrnuje také např. povýšení, formální uznání. Většina odměn poskytovaných pracovníkovi závisí na jeho odvedeném pracovním výkonu a chování při práci. Aby se zamezilo tomu, že odměňování bude probíhat pouze na subjektivní úrovni hodnotitele, je nutno vytvořit systém hodnocení pracovníků, podle kterého se bude při hodnocení postupovat. Celý proces hodnocení budou mít na starosti proškolení hodnotitelé, kteří budou postupovat zaměstnance podle předem vytvořených hodnotících kritérií. Cílem úspěšně vytvořeného projektu bude jeho implementace a následné promítnutí se do odměňování. [19]

Navrhovaná koncepce odměňování zaměstnanců

Přínos systému odměňování :

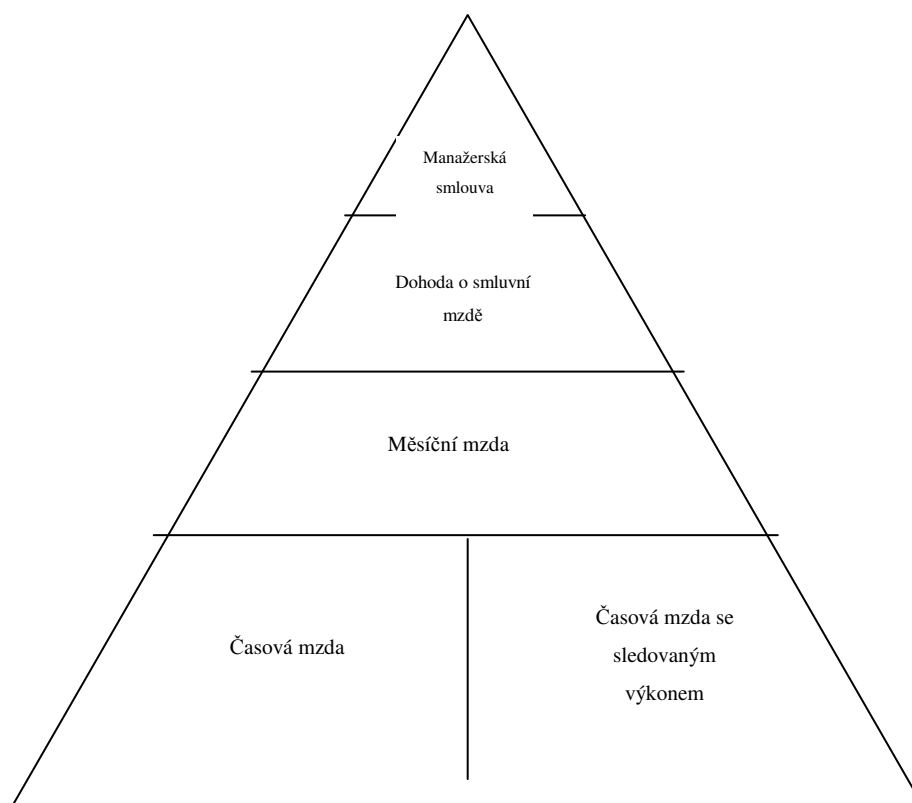
- vedení jednotného systému odměňování zaměstnanců je nezbytně nutné pro zajištění motivace zaměstnanců a dosahování výrazně lepších hospodářských výsledků vedoucích k vyšší prosperitě firmy, neboť mzdové náklady tvoří cca 40 - 45 % celkových nákladů společnosti
- zprůhlednění čerpání mzdových prostředků (rozložení mzdy dle jednotlivých složek)

- motivace zaměstnanců
- plánování mzdových prostředků

[19]

Struktura odměňování zaměstnanců

Zaměstnanci firmy jsou odměňováni dle svých funkcí a smluv uzavřených s firmou. Obr.4. ukazuje strukturu odměňování podle jednotlivých zaměstnaneckých úrovní.



Obr. 4. Struktura odměňování zaměstnanců [19]

Rozdělení zaměstnanců dle druhu mzdy

Manažerská smlouva

Touto formou mzdy je odměňován generální ředitel - COE, ředitelé a manažeři.

(formulář „Manažerská smlouva“)

Dohoda o smluvní mzdě

Touto formou mzdy jsou odměňováni vedoucí zaměstnanci a odborný management.

(formulář „Dohoda o smluvní mzdě“)

Měsíční mzda

Touto formou mzdy jsou odměňováni odborní zaměstnanci kategorie THP

(formulář „Ujednání o mzdě“)

Časová mzda

Touto formou mzdy jsou odměňováni režijní dělníci a výrobní dělníci zabezpečující práce na zakázkách výrobního charakteru tzv. nenormovaných zakázkách.

(formulář „Ujednání o mzdě“)

Časová mzda se sledovaným výkonem

Touto formou mzdy jsou odměňováni zaměstnanci, jejichž mzda je závislá na výkonu vyjádřeném stupněm plnění stanovené normy výkonu. [19]

(formulář „Ujednání o mzdě“)

Skladba mzdy**Základní mzda**

Je mzda pevně stanovená a náleží za odpracovanou dobu v rozsahu, na který vznikl nárok.

Osobní ohodnocení

Finanční vyhodnocení soustavně dosahovaných výsledků, osobního přístupu k plnění stanovených pracovních povinností, pracovní aktivity nad rámec svých povinností, loajálnosti, flexibility a kreativity. Motivuje dlouhodobější pracovní výkonnost a výsledky zaměstnanců. Jedná se o nenárokovou složku mzdy.

Osobní ohodnocení náleží za odpracovanou dobu v rozsahu stanoveném příslušným oprávněným vedoucím pracovníkem.

Příplatky

Jsou poskytovány v případech a ve výši stanovené obecně závaznými právními předpisy a kolektivní smlouvou.

Prémie

Forma mzdy, která motivuje účast zaměstnanců vrcholového a středního managementu na plnění komplexních výsledků hospodaření společnosti. Kritéria jsou stanovena v „Dohodě o smluvní mzdě“ a „Manažerské smlouvě“.

Odměny a další požitky

Za splnění mimořádných jednorázových úkolů důležitých pro rozvoj a plynulý chod společnosti může být poskytnuta odměna.

Dále může být poskytnuta odměna za pracovní a životní jubileum dle kolektivní smlouvy.

[19]

2.1.9 Rozpracování politiky a cílů pro r. 2004 / 2005 v oblasti personalistiky

- ❑ Aktualizace popisů pracovních míst, organizační schéma
- ❑ Zavedení systému hodnocení pracovníků
- ❑ Nastavení nového systému odměňování
- ❑ Úspěšná implementace nového IT systému – bylo realizováno koncem roku 2004
- ❑ Zlepšení firemní komunikace – již v roce 2004 společnost začala vydávat podnikové noviny, uskutečnila několik dotazníkových akcí (zjišťování spokojenosti zaměstnanců s podnikovým stravováním, se zaměstnaneckými podmínkami), zavedla týdenní „desetiminutovky“ se zaměstnanci (prorůstání info k zaměstnancům), plánuje zrekonstruovat nástěnky [18]

2.1.10 Dosavadní systém hodnocení zaměstnanců

V minulém období až po současnost bylo hodnocení zaměstnanců prováděno pouze u zaměstnanců ve zkušební době.

Průběh hodnocení

Před uplynutím zkušební doby zašle OŘLZ nadřízenému zaměstnanci hodnotící dotazník pro hodnoceného. Po provedení hodnocení a záznamu do dotazníku vrátí zpět OŘLZ. V případě kladného hodnocení, OŘLZ dotazník založí do osobní složky zaměstnance.

Dále bylo na uvážení vedoucího, zda pozitivní ohodnocení spojí i s nárůstem mzdy. Pro toto nebyla stanovena žádná kritéria, výše změny platu bylo ponecháno na subjektivním rozhodnutí nadřízeného. V případě negativního hodnocení bylo postupováno v souladu s ustanovením ZP § 58 – Zrušení pracovního poměru ve zkušební době.

Ukázka hodnotícího dotazníku ve zkušební době je zařazena do přílohy P II.

Vzhledem k tomu, že Meopta – optika, a.s. je firmou s velkým počtem pracovníků, jejichž výkon je důležitý pro úspěšné fungování firmy, je tedy nutno pravidelně kontrolovat a hodnotit výsledky jejich práce. A to je možné realizovat pouze pravidelným hodnocením pracovníků.

Firma využívala doposud pouze hodnocení pracovníků ve zkušební době, aby dopředu eliminovala počet těch, kteří o práci nejeví zájem, případně pracují neefektivně. V tomto případě nemůžeme mluvit o nějaké motivaci.

V průběhu času ale došlo ke zjištění, že toto hodnocení pracovníků ve zkušební lhůtě je pro firmu nedostačující a proto se firma Meopta - optika, a.s. rozhodla vytvořit projekt, ve kterém nastaví pravidelný systém hodnocení všech pracovníků firmy na základě předem a jasně definovaných požadavků a postupů.

I nadále bude probíhat hodnocení pracovníků ve zkušební době, komplexní systém hodnocení však bude zahrnovat i ty, kteří již zkušební lhůtou prošli. Dalším požadavkem společnosti je navázat systém hodnocení na systém odměňování.

2.2 Souhrn analytické části

Podklady pro analýzu jsem získala při konzultacích s vedoucí pracovnící řízení lidských zdrojů podniku Meopta – optika, a.s., z informací získaných z internetových zdrojů firmy, firemních novin a dalších zapůjčených podkladů z personálního oddělení.

Dle těchto informací jsem zjistila, že zavedení projektu systému hodnocení pracovníků je jedním z cílů, které si podnik vytýčil na rok 2004/2005. Doposud byli v podniku Meopta – optika, a.s. hodnoceni pracovníci pouze po zkušební době. Postupem času se zjistilo, že toto hodnocení není dostačující a proto se do cílů a vizí podniku zařadil i tento projekt. Souběžně se v podniku pracuje i na nové koncepci systému odměňování.

Cílem firmy je vytvořit úspěšný projekt hodnocení všech pracovníků firmy Meopta – optika, a.s., který bude promítnut do odměňování. Předpokládá se, že realizace tohoto projektu bude mít i motivační charakter.

Na analytickou část bude navazovat část projektová, jejíž cílem bude návrh systém hodnocení pracovníků firmy Meopta – optika, a.s. tedy i nové pokračování hodnocení pracovníků ve zkušební době, které bude probíhat na základě nově stanovených kritérií pro každou skupinu zaměstnanců.

Projektová část bude zahrnovat hledání kritérií, tvorbu hodnotících dotazníků pro jednotlivé skupiny zaměstnanců, přípravu veškerých formulářů pro záznam výsledků z hodnocení a také přehled nákladů a rizik, se kterými při realizaci projektu musí firma počítat.

3 PROJEKTOVÁ ČÁST

3.1 Postup přípravy

- I. Informování vedení o přípravě projektu, schválení
- II. Výběr metody hodnocení pracovníků
- III. Vytvoření konkrétních skupin pracovníků, pro které budeme hledat kritéria
- IV. Tvorba kritérií pro hodnocení jednotlivých skupin pracovníků, schválení kritérií vedením společnosti
- V. Hodnotící rozhovor
- VI. Průběh hodnocení
- VII. Komise
- VIII. Formuláře pro záznam výsledků
- IX. Informování pracovníků o realizaci projektu
- X. Informování a proškolení hodnotitelů
- XI. Náklady a rizika spojené s realizací projektu
- XII. Realizace pilotního projektu

3.1.1 Informování vedení o připravovaném projektu, schválení

Dne 25.10. 2004 proběhla ve firmě konference, na které mimo jiné zazněla informace o připravovaném projektu - systému hodnocení pracovníků.

Na konferenci vystoupila vedoucí oddělení řízení lidských zdrojů, která informovala vedení a ostatní účastníky konference o tom, že personální oddělení se zabývá přípravou koncepce hodnocení pracovníků spolu s diplomantkou.

Zazněl zde také časový horizont, ve kterém bude probíhat příprava projektu a také případný termín zahájení realizace projektu.

Pár větami byla vyjádřena složitost problematiky a s určitostí bylo řečeno, že celý systém bude mít vliv na odměňování zaměstnanců. Bylo také objasněno, že vzhledem ke složitosti celé koncepce bude pro pilotní projekt vybrána jistá část podnikové organizační struktury,

jež bude samozřejmě zahrnovat všechny skupiny hodnocených zaměstnanců. Tuto skupinu bude představovat sekce výrobního ředitele, divize mechanika, útvary nářadovna (viz. příloha PIII). Pro tento postup jsme se rozhodli vzhledem ke složitosti organizační struktury celého podniku, a také pro využití zpětné vazby, která bude vycházet z realizace pilotního projektu. Zpětná vazba ukáže případné nedostatky, jež mohou být při dalším hodnocení zaměstnanců snáze a rychleji odbourány.

Výrobní ředitel byl na konferenci požádán o spolupráci. Tuto spolupráci také potvrdil.

3.1.2 Výběr metody hodnocení pracovníků

Cílem bylo vytvořit systematické hodnocení pracovníků jejich nadřizenými během vykonávané práce. Takové hodnocení je formální, racionálnější a standardizované oproti hodnocení neformálnímu. Je periodické a má pravidelný interval. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivců i skupin pracovníků.

[6, s. 195]

Pro hodnocení jsme vybrali metodu hodnocení pomocí stupnice, kdy jednotlivé aspekty práce hodnotíme podle předem stanovených kreditních stupňů.

Zvolili jsme kreditní hodnocení 0 – 5, kdy nejlepšímu ohodnocení přiřazujeme nejvyšší kredit. Každý z kreditů má příslušnou slovní charakteristiku, která zjednoduší a napomůže hodnotiteli při výběru patřičného kreditu k danému kritériu.

Jednotlivým kreditům jsem přiřadila tyto charakteristiky:

0 kreditů – **nelze hodnotit** – neměřitelné

1 kreditů - **nepřípustné** – hodnocené kritérium negativně ovlivňuje pracovní výsledky, je nepřijatelné

2 kreditů – **přípustné** – hodnocené kritérium je pod očekávanou úrovní, nutno zlepšit

3 kreditů – **dobré** – hodnocené kritérium je v mezích normy

4 kreditů – **výborné** – hodnocené kritérium splňuje veškeré požadavky

5 kreditů – **vyňikající** – hodnocené kritérium vždy předčí rámec očekávaných výsledků

3.1.3 Vytvoření konkrétních skupin pracovníků

Systém hodnocení pracovníků bude hodnotit celkem 3 skupiny pracovníků, pro které budou vytvořeny hodnotící formuláře s přesně a jasně stanovenými kritérii vždy pro danou skupinu pracovníků.

Tyto formuláře se budou týkat pracovníků ve funkcích:

- technicko-hospodářských
- dělnických
- manažerských

Tab. 2. Počet pracovníků v jednotlivých

pracovních funkcích

Dělníci	1728
THP	371
Manažeři	143

[vlastní zpracování]

3.1.4 Tvorba kritérií pro hodnocení jednotlivých skupin pracovníků, schválení kritérií vedením společnosti

Při hodnocení se zaměříme jak na výsledky práce, tak na pracovní a sociální chování pracovníka při práci.

V případě, že budeme hodnotit výsledky práce, budeme operovat s takovými charakteristikami, jako jsou množství, kvalita, včasnost, náklady aj. – tedy jedná se o charakteristiky dobře měřitelné a objektivně zjištěitelné.

V případě, že se zaměříme na chování pracovníka, budeme operovat s charakteristikami, jako jsou např. schopnost vést, schopnost se rozhodovat, odbornost, píle, kvalita práce THP zaměstnanců, ochota, postoje, schopnost spolupracovat atd. Jak lze vidět, budou v tomto případě asi určité problémy s měřitelností charakteristik a jejich spolehlivostí (je zde širší prostor pro subjektivní přístup k hodnocení.)

Samozřejmě charakteristiky - chování pracovníka – jsme musely do kritérií zahrnout převážně u manažerů, kde se hodnotí právě tyto schopnosti.

Myslím si, že pokud hodnotíme pracovníka celkově, měli bychom při jeho hodnocení brát v úvahu nejen to, jaký podává výsledek, ale také jaké má k tomu schopnosti, znalosti, dovednosti, společně s ochotou tyto dále rozvíjet.

Protože našim cílem je eliminovat pracovníky, kteří nemají nejen zájem o práci, ale také ty, kteří práci z jakéhokoli důvodu nestíhají, nezvládnou, nepochopí, z tohoto důvodu děláme taková zjištění, opatření, mezi která patří např. převedení pracovníka na takovou pozici, kde by se mohl lépe realizovat a přinesl tak větší efekt společnosti.

Úspěch naší firmy je především v lidech.

V každém případě je třeba hodnocení na základě výsledků práce a hodnocení na základě chování pracovníka ještě doplnit hodnocením toho, do jaké míry pracovní schopnosti a osobnost pracovníka (dovednosti, znalosti, vzdělání, charakteristiky osobnosti apod.) odpovídají formálním požadavkům pracovního místa.

Pro každou skupinu pracovníků (dělníci, THP, manažeři) jsem vytvořila kritéria, podle kterých bude pracovník posuzován. Každému kritériu hodnotitel přiřadí příslušný kredit.

Kritéria se většinou týkají těchto oblastí:

- pracovní chování
- odborná připravenost
- schopnosti a dovednosti
- vlastnosti osobnosti
- kvalita práce
- kvantita práce
- organizace práce
- pracovní prostředí

Každá oblast dále obsahuje několik subkritérií. Tato subkritéria jsou volena dle popisu pracovní pozice pracovníka a nároků na pracovní místo, pracovního řádu, a dalších okolností, které mohou mít nějaký vliv na hodnocení pracovníků.

K dispozici při tvorbě hodnotících dotazníků jsem měla také dříve využívaný hodnotící dotazník pro hodnocení pracovníků ve zkušební době.

Navrhnutá kritéria jsem konzultovala s vedoucí ŘLZ, která je dala k dispozici dalším nadřízeným pracovníkům. Tato kritéria byla tedy několikrát diskutována a jejich podoba se několikrát měnila až do konečného návrhu hodnotících dotazníků pro jednotlivé skupiny zaměstnanců. Konečné zpracování kritérií pro pracovní skupinu dělníci je v příloze PIV., manažeři v příloze PV a THP v příloze PVI.

3.1.5 Hodnotící rozhovor

Při samotné realizaci hodnocení pracovníků je hodnotící rozhovor druhou fází, která bude následovat po vyplnění jednotlivých kritérií v hodnotícím formuláři hodnotitelem.

Výsledky hodnocení musejí být jednotlivým pracovníkům sděleny a musejí s nimi být projednány. Pracovníci mají právo se k nim samozřejmě vyjádřit. Je třeba společně nalézt i způsoby nápravy nedostatečného výkonu či některých problémů, které se při hodnocení odhalily, popř. zvážit další důsledky hodnocení (odměňování, změna zařazení, vzdělávání, aj.). Všemmu tomu slouží **hodnotící rozhovor**.

Zpravidla jej vede s hodnoceným jeho bezprostřední nadřízený.

Hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání a musí mít tedy nějakou pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán. Jak hodnotitel tak hodnocený by se na rozhovor měli připravit. Formulář, který slouží pro záznam z rozhovoru je zařazen do přílohy PVII.

3.1.6 Průběh hodnocení

Konkrétně by hodnocení v podniku mělo vypadat takto:

- Pracovník, který bude zaškolen pro hodnocení určité skupiny svých podřízených pracovníků bude určitou dobu před realizací hodnocení informován o tom, že uplynul rok od posledního hodnocení, a proto by se měl v rámci stanovené periodicity opět na hodnocení svých podřízených připravit. Tato příprava by ostatně měla probíhat soustavně během celého roku. Z tohoto důvodu budou veškeré formuláře pro hodnocení k dispozici na firemním intranetu, kde si je mohou hodnotitelé kdykoliv stáhnout a v příhodném období zaznamenat jakési „mezihodnocení“, aby tak na konci roku byli schopni objektivně, dle svých záznamů, pracovníka zhodnotit. Toto jim bude doporučeno na školicím semináři.

- Hodnotitel si obstará příslušné formuláře pro záznam hodnocení. Tyto formuláře budou k dispozici jak ve vytištěné podobě, tak i na podnikovém intranetu. Tyto formuláře během určité doby musí vyhodnotit pro jednotlivé hodnocené pracovníky. Na základě vyhodnocených kritérií získá každý hodnocený určitý počet kreditů, dle kterých je potom zařazen do určité skupiny, která buď bude zařazena do databáze pracovníků, jež budou mít možnost dalšího kariérového postupu nebo bude pracovník finančně ohodnocen. Pokud hodnocením dojde ke zjištění, že výsledky jsou spíše negativní, hodnotitel doporučí příslušná opatření a to např. školení, kurz, která by měla vést ke zlepšení výsledků v dalších letech. Samozřejmě by toto mělo mít i motivační formu pro zaměstnance. „Čím lepší výkon podám, tím budu lépe finančně ohodnocen, tak se budu snažit“. Tyto výsledky budou hodnotitelem zaznamenány a budou dány k nahlédnutí hodnocenému.
- V určitém termínu bude mezi hodnotitelem a hodnoceným veden rozhovor, jehož předmětem bude právě projednání těchto výsledků z hodnocení. Hodnocený bude mít možnost se k výsledkům vyjádřit a vyřknout souhlas či nesouhlas. Toto potvrdí obě strany podpisem.
- V případě nesouhlasu se bude postupovat dále.

3.1.7 Komise

Pokud hodnocený pracovník nebude souhlasit s výsledkem hodnotitele, je nutno tento případ znovu zhodnotit.. Toto musí učinit třetí osoba a to za přítomnosti jak hodnoceného tak hodnotitele, kterým bude dána příležitost k obhajobě svého stanoviska. Pro případ podání důkazů (např. prohlášení lékaře, svědectví jiných osob, atd.) v komisi zasednou i další účastníci jednání, kteří budou buď mluvit na straně hodnoceného nebo potvrdí hodnocení hodnotitele.

V komisi zasedne samozřejmě i vedoucí komise, zaškolená osoba z personálního oddělení, která toto jednání povede, zapíše záznam a na konci vyřkne konečný výsledek a požádá hodnoceného a hodnotitele, aby své souhlasy potvrdili podpisem.

Samozřejmě se musí počítat i s tím, že hodnocený ani po vyjádření komise nebude souhlasit s výsledkem hodnocení. V tomto případě je nutné již na začátku zasedání objasnit to, že vedoucí komise má právo veta. Tedy po vyřknutí konečného úsudku o daném případě nezbývá účastníkům nic než souhlasit.

Pro vedení komise by bylo dobré vybrat 2 osoby, aby se při vedení jednotlivých seminářů a projednávání nejasných výsledků mohly střídat. Tyto osoby se musí předem na seminář připravit, musí být obeznámeni s problematikou hodnocení a vůbec s celým projektem.

Pro záznam výsledků rozhodnutí komise je vytvořený formulář, který je přiložen v příloze PVIII.

3.1.8 Formuláře pro záznam výsledků

Je nutno, aby výsledky hodnocení byly zaznamenány a uchovány v písemné podobě z důvodu ISO certifikace. V současné době je v podniku implementován nový personální informační systém (TARGET 2100), který bude využit při záznamu výsledků z hodnocení do elektronické podoby. V tomto systému bude zaznamenán kreditní výsledek, se kterým budou dále pracovat lidé, kteří mají na starost odměňování.

O záznam kreditů do tohoto systému se postarají personalistky, které obdrží veškeré formuláře od hodnotitelů ihned po jejich vyplnění. Ty se dále postarají o záznam v elektronické podobě i o zařazení písemných formulářů do osobních karet zaměstnanců. Pro případy, které budou otevřené pro další projednání před komisí, personalistky sjednají datum zasedání komise.

Tyto zaznamenané výsledky hodnocení budou v dalších letech sloužit právě pro porovnání změn v hodnocení a zjištění efektivnosti a účinnosti pro další následující období, a zjištění, zda firmou navržená opatření či odměny byly správné.

V jednotlivých formulářích jsou zachyceny jak výsledky z hodnocení jednotlivých kritérií, tedy i konečný kreditní průměr, tak i doporučení pro další činnost hodnoceného ve firmě, záznam z rozhovoru a záznam ze zasedání komise.

Formulář, ve kterém se vyplňují jednotlivá kritéria je vytvořen ve 3 provedeních. Pro každou skupinu pracovníků jsou zvolena jiná, jim příslušná kritéria. Jedná se o skupinu dělníky (příloha PIV), manažery (příloha PV) a THP (příloha PVI).

3.1.9 Informování pracovníků o realizaci projektu

Nejlepším způsobem pro informování všech zaměstnanců o budoucím projektu je využití firemních novin, které mají všichni zaměstnanci Meopty – optiky k dispozici. Tyto noviny obdrží každý zaměstnanec při vyzvedávání výplatní pásky.

Článek, který podá veškeré potřebné informace o navrženém projektu vyjde ve firemních novinách v měsíci květnu tohoto roku.

V článku zazní informace o cílu projektu, o tom, že tento systém bude velmi úzce souviset s odměňováním, o způsobu realizace a o školení hodnotitelů.

3.1.10 Informování a proškolení hodnotitelů

Informování hodnotitelů o připravovaném projektu a současně jejich proškolení do pozic hodnotitelů proběhne pravděpodobně v měsíci červnu tohoto roku na semináři pro tento účel připraveném.

Tohoto semináře se budou muset účastnit všichni vedoucí pracovníci firmy Meopta – optika, a.s., kteří budou vykonávat hodnocení, tj. všichni ti, co mají v přímé podřízenosti zaměstnance. Bude se to tedy týkat řádově asi 200 lidí, přičemž školených skupin bude asi 6 – 7 a to dle možných volných prostorů ve firmě vhodných pro školení.

Dále by se tohoto školení měli zúčastnit zaměstnanci personálního oddělení, měli by projít všemi školeními, jelikož se budou podílet při organizaci realizace projektu a někteří budou zasedat v komisi. Na semináři budou mít možnost vyslechnout si položené dotazy a reakce na ně. Budou tak lépe schopni reagovat na další nevyjasněné dotazy při realizaci projektu a díky tomu budou oporou při realizaci tohoto nového systému.

Jak bude seminář veden a co bude jeho náplní?

Seminář bude veden odpovědnou zástupkyní tohoto projektu (vedoucí ŘLZ) nebo vybranými zaměstnanci z personálního oddělení. Vybraná osoba uvede několika větami daný projekt, představí postup, metodu a formuláře pro zachycení výsledků z hodnocení.

Pro názornou ukázkou postupu při hodnocení bude na seminář zařazen jakýsi praktický příklad (návod) jak nejlépe při hodnocení postupovat a jaké kroky splnit.

Také je nutné budoucím hodnotitelům sdělit patřičné zásady a doporučení, kterými by se měli při hodnocení držet, aby tak překonali některé, především etické problémy, a čeho by se měli vyvarovat.

Mezi tyto zásady patří např.:

1. Musíš znát důvod pro hodnocení pracovníků.
2. Hodnot' na základě reprezentativních informací.
3. Hodnot' na základě dostatečných informací.
4. Hodnot' na základě relevantních informací.
5. Buď při hodnocení poctivý a spravedlivý.
6. Zajisti, aby písemné a ústní hodnocení byla shodná.
7. Prezentuj hodnocení jako názor.
8. Poskytuj informace o hodnocení pouze těm, kteří mají právo je znát.
9. Neber v úvahu hodnocení, která neproběhla formálně.
10. Neakceptuj hodnocení předkládané někým jiným, aniž by znal podklady, které k němu vedly.
11. Dodržuj zásady hodnocení, které jsi stanovil.
12. Neposkytuj informace o hodnocení třetí straně bez souhlasu hodnoceného.
13. Dej písemné hodnocení k dispozici hodnocenému.
14. Poskytni hodnocenému právo na odvolání.
15. Umožni hodnocenému pracovníkovi podílet se na hodnocení. [6, s. 217]

Na semináři hodnotitelům bude sděleno, kde si mají potřebné formuláře pro hodnocení stáhnout a vytisknout. Každý hodnotitel si vytiskne patřičný počet formulářů pro určitou skupinu svých podřízených (dle prac. funkce), kterou bude hodnotit.

Dále budou informováni o vnitropodnikovém systému, který hodnotitele bude každý rok v určitém termínu upozorňovat na to, že během cca 2 měsíců má vyhodnotit svou skupinu zaměstnanců a vyplněné a podepsané formuláře odevzdat na personální oddělení. V tomto termínu musí být veden i hodnotící rozhovor, o němž bude sepsána zpráva. Tedy každý hodnotitel si sám musí naplánovat a vymezit čas pro hodnocení.

3.1.11 Náklady a rizika spojené s realizací projektu

Při hodnocení pracovníků hraje značnou roli osobnost hodnotitele i to, že mnohé aspekty pracovního výkonu pracovníka nelze objektivně měřit. Kromě toho se do pracovního výkonu pracovníka promítají i vlivy pracovníkem neovlivnitelné, které jsou však často obtížně identifikovatelné. Hodnocení pracovníků je tedy silně vystaveno nebezpečí subjektivismu. Může dojít ke špatné volbě kritérií, metod či postupů hodnocení. O těchto rizicích a problémech, se kterými se můžeme setkat při hodnocení, by měli být hodnotitelé obeznámeni na školicích seminářích.

Nejčastěji se při hodnocení pracovníků mohou vyskytnout tyto chyby:

- a) *Přílišná shovívavost.* V tomto případě jsou hodnocení pracovníci výrazně zkoncentrováni na pozitivním konci stupnice, místo aby byli spíše rozptýleni po celé stupnici hodnocení.
- b) *Přílišná přísnost* je opačným případem.
- c) *Tendence k hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice.*
- d) *Tendence hodnotitele hodnotit pracovníky podle svých vlastních měřítek* (preferovat u hodnocených ty stránky výkonu a ty způsoby a přístupy k práci, které sám preferuje).
- e) *Tendence nechat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky.*
- f) *Tzv. halo efekt* – hodnotitel se nechá unést některým pozitivním či negativním rysem hodnoceného a pod tímto vlivem hodnotí i ostatní vlastnosti či složky pracovního výkonu pracovníka.
- g) *Přihlížení k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, příbuzenství a známostem, stranické příslušnosti, pohlaví atd.*
- h) *Přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení* (např. snaha nepoškozovat podřízené v případě, že hodnocení je nástrojem snižování počtu pracovníků, snaha vylepšit jejich tvář v případě, že hodnocení je nástrojem změn v odměňování atd.)
- i) *Výrazná kritická forma hodnocení.*

- j) *Nestejná náročnost a nestejný přístup k hodnocení uplatňovaný jednotlivými hodnotiteli* (vyvolává to nespokojenost, neboť pracovníci pochopitelně porovnávají přístupy jednotlivých hodnotitelů a ti, kteří mají dojem, že byli hodnoceni těmi přísnějšími, mívají pocit nespravedlnosti). [6, s. 215]

Abychom se vyhnuli uvedeným chybám, je bezpodmínečně nutné:

- a) Důkladně propracovat a vybrat kritéria a metody hodnocení.

V našem případě byla kritéria několikrát projednávána s hodnotiteli a přepracovávána až do konečné podoby, která prošla schválením. Tato kritéria se však mohou ještě změnit a to po realizaci systému hodnocení na pilotní organizační struktuře, kdy může dojít ke zjištění nedostatků v těchto bodech nebo naopak k tomu, že některá kritéria se budou zdát nadbytečná.

- b) Důkladně připravit všechny dokumenty (formuláře, pokyny, vysvětlivky) používané k hodnocení.

Formuláře a veškeré pokyny budou hodnotitelům sděleny na předem připraveném semináři, který poskytne hodnotitelům veškeré potřebné informace, které jsou nutné znát pro hodnocení a zároveň zde proběhne školení a příprava na hodnocení.

- c) Důkladně vypracovat plán (postup) hodnocení.

Na semináři bude předvedena ukázka toho, jak by celý systém měl probíhat. Hodnotitel by zde měl obdržet návod jak postupovat.

- d) Důkladně proškolit pracovníky, kteří budou hodnocení provádět, zpracovávat dokumenty hodnocení a provádět rozhovory s hodnocenými pracovníky.

Proškolení bude probíhat na již zmíněném semináři, kde budou hodnotitelé seznámeni i s formuláři, které již budou připraveny pro záznam výsledků z hodnocení.

- e) Informovat pracovníky o smyslu, cílech, kritériích, použitých normách a metodách hodnocení a zajistit si jejich ochotu k případné spolupráci.

Pro informování pracovníků využijeme firemních novin, ve kterých bude vytištěn informativní článek o tomto připravovaném projektu. [6]

Proto, abychom zamezili nebo alespoň minimalizovali problémy spojené s hodnocením pracovníků ve firmě Meopta – optika, a.s., jsme se rozhodli navržený a schválený projekt

nejprve realizovat na námi vybrané skupině zaměstnanců Meopty – optiky, a.s. jako pilotním projektem. Věříme tomu, že tak získáme dostatečnou zpětnou vazbu a případná rizika a problémy odbouráme nebo alespoň minimalizujeme.

Náklady spojené s přípravou a realizací projektu

Vzhledem k tomu, že firma při přípravě projektu využila mé pomoci, ušetří tak čas, který by na přípravu projektu musel věnovat zaměstnanec firmy a tedy i náklady na mzdu tohoto pracovníka.

Realizace projektu bude pro firmu znamenat tyto náklady:

- mzdy hodnotitelů
- ztráty na výkonech (po dobu strávenou hodnocených při rozhovoru či jednání komise, školicí semináře)
- náklady na energii
- tisk formulářů (papír, toner)

Důležitým a hlavním problémem při realizaci systému hodnocení a jeho navázání na odměňování bude množství volných finančních prostředků, které bude firma schopna pro tyto odměny uvolnit. Je tedy nutné s dopředu vypočítaným nákladem počítat a zakomponovat ho do finančního plánu na nadcházející rok.

3.1.12 Realizace pilotního projektu

Pro realizaci pilotního projektu jsme se rozhodli především proto, že systém hodnocení pracovníků bude firma v tomto roce realizovat poprvé. Bude to zkušební realizace, díky které bude firma schopna rychleji zareagovat na zjištěné nedostatky.

Hodnocení této „malé“ skupiny zaměstnanců nezabere tolik času, který bychom museli obětovat pro realizaci nového zkušebního projektu na celé firmě. Dříve tak zjistíme díky zpětné vazbě chyby a nedostatky, které tak můžeme odstranit než začneme realizovat projekt na celé firmě.

V příloze PIII je zachycena část organizační struktury - výrobní úsek, na kterém bude realizován pilotní projekt. Pod tento úsek spadá divize mechanika a výroba a nářadovna.

ZÁVĚR

Cílem praktické části bylo zhodnocení situace ve firmě Meopta – optika, a.s. a to z hlediska personálního. Zjišťovala jsem, jak ve firmě funguje systém hodnocení pracovníků, jestli zde existuje nějaký projekt, podle kterého se hodnocení realizuje.

Ze závěru analýzy, kterou jsem zpracovávala na základě informací získaných ve firmě, vyplývá to, že firma se dosud žádným projektem týkajícím se hodnocení pracovníků nezabývala, a ani žádné systematické hodnocení ve firmě neprobíhalo. Docházelo pouze k subjektivnímu zhodnocení pracovníka jeho nadřízeným po zkušební době a na to navazovalo opět subjektivní finanční zvýhodnění při nástupu do stálého pracovního poměru a to dle uvážení přímého nadřízeného. Vše co se týkalo hodnocení pracovníků, záviselo vždy na jeho přímém nadřízeném.

Časem se firma více a více rozrůstala a došlo ke zjištění, že úspěšnost firmy je v rukou lidí zde zaměstnaných. Cílem je tedy získávat a vychovávat nejlepší kvalitu lidských zdrojů. K tomu má napomáhat právě i zavedení nového systému hodnocení pracovníků, který se stal jedním z cílů pro tento rok.

Firma přijala mou spolupráci při vytvoření tohoto nového projektu – systému hodnocení pracovníků.

Projekt byl tvořen v několika fázích. Na začátku stálo poznání firmy, teoretický náhled do problematiky hodnocení pracovníků, zanalyzování dosavadní situace a konečně vypracování samotného projektu, jakožto postupů, formulářů a rad, jak realizovat hodnocení tím nejlepším způsobem.

Jednotlivé části přípravy projektu byly vždy konzultovány přímo ve firmě, a musely projít schválením. Projekt musel být navržen tak, aby mohl být napasován na systém odměňování.

Projektová část je jakýmsi mým návrhem pro firmu. Náplní je tedy doporučená metoda, postup, zásady, kritéria a zpracované formuláře, které budou sloužit pro samotné hodnocení a zápis výsledků. Firma s mým návrhem souhlasila a při tvorbě projektu se podílela. Spočívalo to především v poskytování veškerých informací o firmě, možnostech a představách realizace projektu ze strany firmy tak, aby konečný projekt byl pro firmu „šitý na míru“.

Má práce je pro firmu jakousi předlohou, která pomůže při realizaci projektu, ale také tak firma ušetřila čas a náklady, které by musela vložit do přípravy celého projektu, na který by musela uvolnit jak lidi, tak náklady potřebné na jejich práci.

Hodnocení pracovníků proběhne nejprve na námi vybrané části organizace, kde si firma vyzkouší celý systém a zjistí, co je nutno přeorganizovat jiným způsobem, případně jaké nedostatky projekt má.

Tento projekt musí brát firma jako pouhý návrh a doporučení. Po realizaci systému hodnocení pracovníků na pilotní organizační struktuře může být řada věcí změněna, či přetvořena podle představ hodnotitelů nebo vedení společnosti. Týká se to především tabulky s kreditními hodnotami a k ní příslušné finanční ohodnocení, která je obsahem hodnotících formulářů. Toto finanční navýšení či ponížení základu mzdy při dosažení určitého počtu kreditů je pouze obrazově vyjádřeno v % pro dokreslení mé představy o vlivu výsledku hodnocení na odměňování. Je to otázka již dalšího tématu a to „Odměňování“, které nebylo obsahem mé diplomové práce, tudíž jsem se tomu nevěnovala více dohloubky.

Každá firma si stanoví cíle, které chce do určité doby splnit. Ne vždy jsou všechny úkoly zvládnuty ve stanoveném termínu. Proto mnou navržené termíny pro splnění některých kroků před realizací jsou jen doporučením. Firma může tyto termíny samozřejmě vzhledem ke svým možnostem posunout. To se může týkat i samotné realizace projektu, která je naplánovaná na druhou polovinu tohoto roku.

Věřím, že tato diplomová práce bude pro firmu přínosem a realizace navrhnutého projektu proběhne úspěšně s kladnou zpětnou vazbou. Pro mě byla práce ve firmě Meopta – optika, a.s. zajímavou zkušeností. Díky tomuto jsme získala větší přehled o tomto tématu z personalistiky.

RESUME

The objective of practical part of my diploma work was to evaluate the situation in the company Meopta – Optika, a.s., from the personnel point of view. I was finding out how the system of merit rating works and whether there is any project according which the merit rating is realised.

This conclusion of the analysis which I've elaborated from the information gained in the company implies that the company hasn't yet dealt with any project concerning of the merit rating. And there wasn't any systematic evaluation. There was only subjective evaluation of employee made by his superior after testing period, which was followed with again subjective financial preference made by his direct superior when the employee got a full time job. Everything connected with merit rating based always only on direct superior.

The company has spread more and more in the course of time and it was found out that the successfulness of the company lied in the hands of its employees. The aim is to gain and to educate the best quality of human resources. The system downloading of merit rating, which has been established as one of the objectives for this year, helps to this aim. The company has accepted my cooperation on establishing of project of realising of the new system.

The project has been created in several stages. At the very beginning there were recognising of the company, theoretical view into the problem of merit rating, the analysis of existing situation and finally the elaboration of the project itself containing procedures, forms and advises how to realise the evaluation in the best way. The individual parts of the preparation of the project were consulted directly in the company and they had to be approved. The project had to be designed for using with the system of remuneration.

The project part is something like my suggestion for the company. It contains recommended method, procedure, principles, criteria and worked forms which are going to be used for the merit rating and record of results. The company has agreed with my suggestion and it has cooperated with establishing of my project. This cooperation was especially with providing of all information about the company, about possibilities and imaginations how to realise the project so that the project to be the best for the company.

My work is a sort of model for the company which helps with realising of the project of merit rating and it also helps to save time and costs which the company would have to use to prepare the whole project and which would have to unfreeze.

The merit rating is going to be used first in the part of the organisation, which we have chosen. The company is going to try the whole system and will find out what is necessary to reorganise and how to eliminate drawbacks.

This project is for the company just the suggestion. During experiences, which the company will get from the first using of the project, a lot of things can be changed or reorganised according to the decision of those who will be doing the evaluation or according to the heads of the company. It refers firstly to the chart which contains the resulting credits and their corresponding financial evaluation. This chart contains these forms for evaluations. This financial increase or decrease of the basis of the salary in reaching of certain numbers of credits is just expressed in percentage and it is used to complete my imagination about the influence of evaluations results for remuneration. This is the question of another topic which is "Remuneration", which wasn't the topic of my diploma work and that's why I haven't paid my attention to this topic so deeply. Because of the fact that in present days the new conception of remuneration in the company is formed, this chart will be adopted to the new requirements and possibilities after it will be approved.

Each company determines some objectives that should be fulfilled till certain time. Not all of them are fulfilled in given deadline. Therefore the objectives, that I have proposed to fulfill some of the steps before realization, are just recommendation. The company can postpone them considering its possibilities. This could be the same as well as with the realization of the project itself. This realization is planned being done in the second half of this year.

I believe that this diploma thesis will be the benefit for the company. And the implementation of the proposed project will be done successfully and with the positive feedback. Working in the company Meopta – optika, a.s. was an interesting experience for me. Thanks to this I've acquired bigger summary about this topic from human resources management.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1999. Přel. Z: A Handbook of Personnel Management Practice. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- [3] MAYEROVÁ, M. a RUŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
- [4] FILKA, M. *Vedoucí pracovník v procesu řízení*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1987. ISBN 25-021-87.
- [5] FOOT, M. a HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Překl. J. Bláha. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- [7] GREGAR, A. *Personální řízení I. : vybrané kapitoly*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše bati ve Zlíně, 2001. ISBN 80-7318-045-6.
- [8] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. M. Koš. 1. vyd. Praha: Grada a. s., 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- [9] PORVAZNÍK, J. *Celostný manažment*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 1999. ISBN 80-88848-36-9.
- [10] SYNEK, M. *Nauka o podniku*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1995. ISBN 80-7079-892-0.
- [11] VEBER, J. a kol. *Management : základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- [12] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management 2001*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [13] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management : teorie a praxe 80. a 90. let*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-55-1.

Časopisy

[14] DITTRICH, P. *Hodnocení zaměstnanců jako prostředek řízení*. Moderní řízení 4/2001. str. 64-66. ISSN 0026-8720.

[15] PELLAR, J. *Změna motivace zaměstnanců : orientace na výkon*. Personál 7-8/2004. str. 6. ISSN 1213-8878.

Firemní zdroje

[16] Noviny akciové společnosti Meopta-optika, a.s. říjen 2004, ročník 48

[17] Vývoj stavu zaměstnanců Společnost Meopta/The amount of employees and the future progress

[18] Vize, politika a cíle společnosti pro rok 2004

[19] Koncepce systému odměňování zaměstnanců

[20] Pracovní řád

[21] Koncepce pro řízení lidských zdrojů

Internet

[22] www.meopta.cz

Interview s vedoucí oddělení Řízení lidských zdrojů

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PAM Práce a mzdy (zaměstnanec se soustředí na mzdovou problematiku).

COE Chief Operating Officer – firma toto používá pro označení výrobního ředitele

ŘLZ Řízení lidských zdrojů

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Vývoj zaměstnanců v roce 2003 – 2004	32
Obr. 2. Vývoj stavu zaměstnanců dle kategorie v roce 2004	33
Obr. 3. Počet zaměstnanců dle pracovních funkcí ke dni 1. 2. 2005	34
Obr. 4. Struktura odměňování zaměstnanců	40

SEZNAM TABULEK

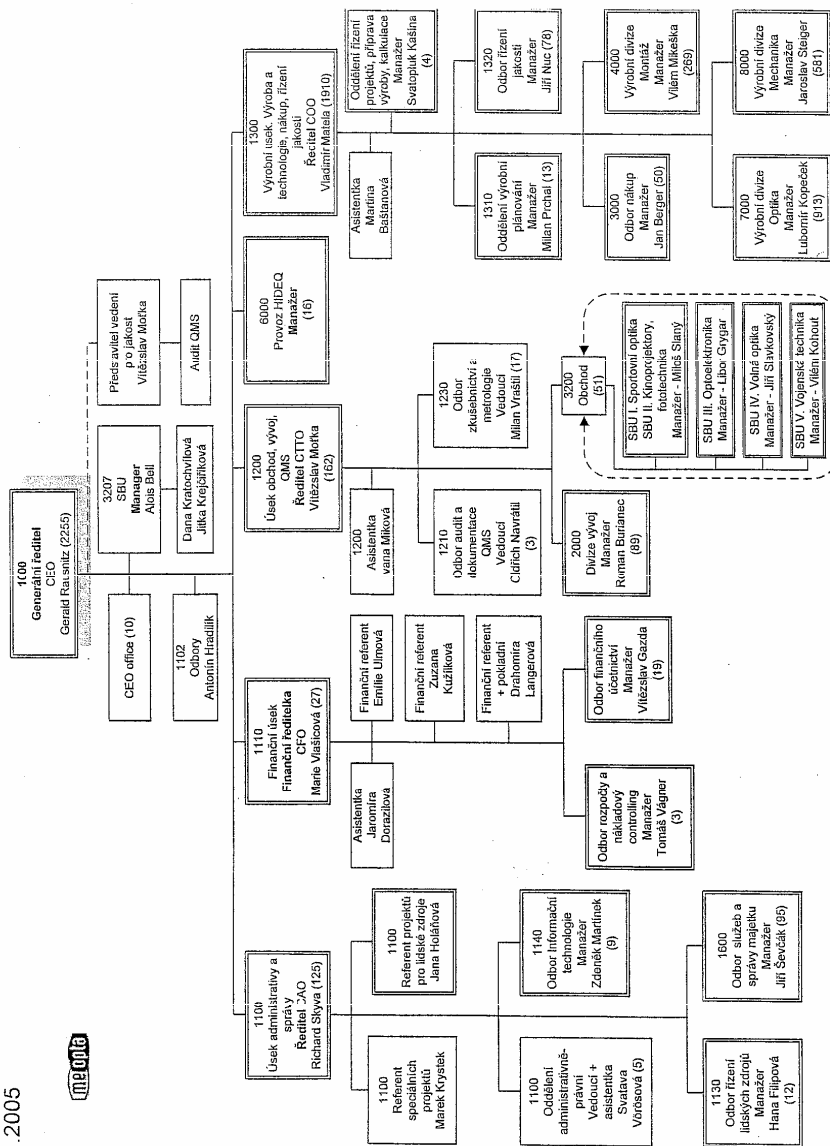
Tab. 1. Počet pracovníků v kategoriích31

Tab. 2. Počet pracovníků v jednotlivých pracovních funkcích47

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Organizační struktura společnosti
- PII Hodnotící dotazník ve zkušební době
- PIII Organizační struktura pro pilotní projekt
- PIV Formulář pro hodnocení zaměstnanců v dělnických funkcích
- PV Formulář pro hodnocení zaměstnanců v manažerských funkcích
- PVI Formulář pro hodnocení zaměstnanců v technicko-hospodářských funkcích
- PVII Formulář pro záznam hodnotícího rozhovoru
- PVIII Formulář pro záznam komise

1.2005

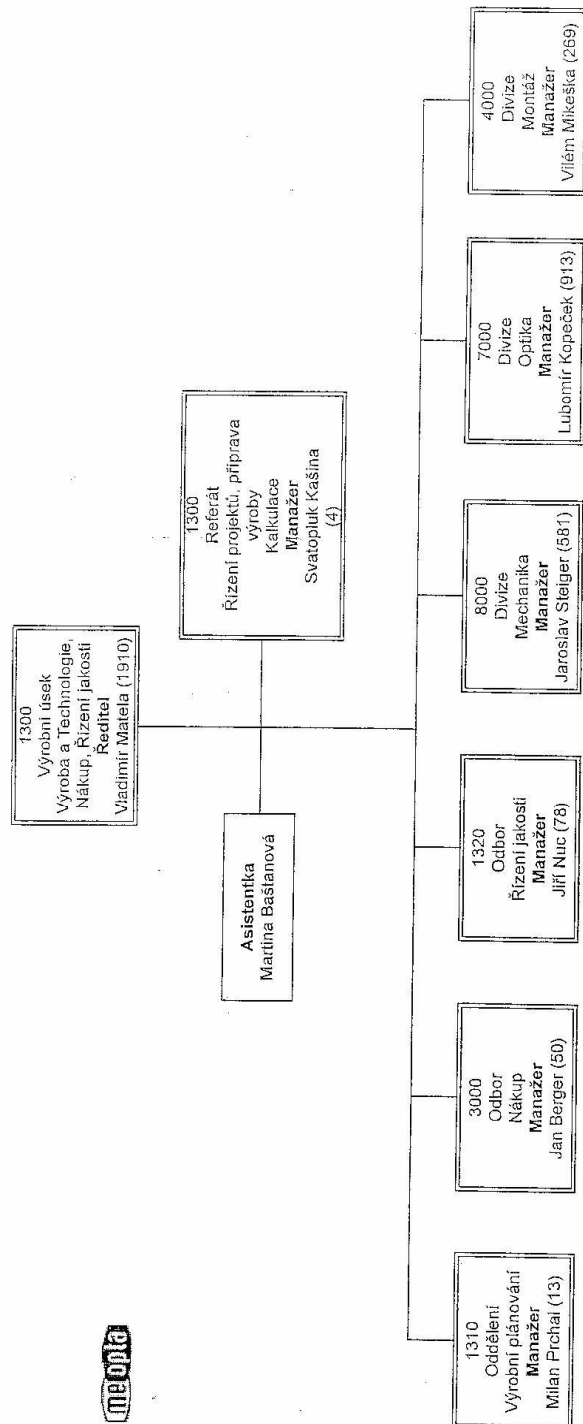


PŘÍLOHA PII: HODNOTÍCÍ DOTAZNÍK VE ZKUŠEBNÍ DOBĚ

Osobní číslo:	Jméno:		Prac. smlouva do:	Zkuš. doba do:	Ukončit PP Ano / Ne
Rys	Nespokojenost	Některé evidenční nedostatky	Spokojenost	Nad průměrem	Vyjimečnost
Adeptabilita	Není vstřícný k novým nápadům a je neflexibilní v reakcích na změny.	Zřídka kdy vstřícný k novým nápadům a je neflexibilní v reakcích na změny.	Trochu vstřícný k novým nápadům, průměrně flexibilní v reakcích na změny, ale mohl by reagovat daleko rychleji.	Vstřícný k novým nápadům a flexibilní a přiměřeně reagující na změny.	Velmi vstřícný k novým nápadům, velmi flexibilní a velmi rychle reagující na změny.
Úsilí a výkon	Vkládá velmi malé úsilí do práce, s výsledkem malých výkonů.	Vládá malé úsilí do práce s výsledkem malých výkonů.	Vkládá uspokojivé úsilí do práce, s průměrným výsledkem.	Vkládá velké úsilí do práce s výsledkem velkých výkonů.	Vkládá velmi velké úsilí do práce, s výsledkem velkých výkonů.
Týmová práce	Má velké potíže spolupracovat s ostatními zaměstnanci, omezující pracovní flexibilitu.	Má menší problémy spolupracovat s ostatními zaměstnanci, omezující pracovní flexibilitu.	Komunikuje jen průměrně dobře s ostatními zaměstnanci, což by mohlo omezit pracovní flexibilitu.	Komunikuje dobře s ostatními zaměstnanci, takže je jednoduché zadávat skupinové úkoly.	Komunikuje velmi dobře s ostatními zaměstnanci, takže je velmi jednoduché zadávat skupinové úkoly.
Samostatná práce	Neschopný pracovat samostatně, je nutné mu často říkat "vrať se k práci".	Mírně neschopný samostatně, občas potřebuje a by se mu říkalo "Pokračuj v práci".	Obvykle je schopný pracovat samostatně, potřebuje dohled.	Schopný pracovat samostatně. Není nutno na něj pravidelně dohlížet.	Schopný pracovat velmi dobře bez dohledu. Zadané úkoly jsou dokončeny bez upozorňování.
Docházka	Má extrémně špatnou docházku, chybí neakceptovatelně často.	Má špatnou docházku, chybí neakceptovatelně často.	Má uspokojivou docházku, ale občas chybí příliš mnoho jeho práce.	Má velmi dobrou docházku, zřídka chybí jeho práce.	Má vynikající docházku, jen velmi zřídka chybí jeho práce.
Pozdní příchody	Velmi časté pozdní příchody a nebo návraty z přestávek zapříčínující ztrátu produktivity.	Často začíná pozdě pracovat a pozdě se vrací z přestávek, což je příčinou ztráty produktivity.	Obvykle začíná pracovat a vrací se z přestávek včas.	Zpravidla začíná pracovat a vrací se z přestávek včas.	Vždy začíná pracovat včas nebo brzy a vrací se z přestávek včas.
Proaktivita A	Velmi neefektivní v předvídání a řešení problémů předtím než vzniknou.	Neefektivní v předvídání a řešení problémů předtím než vzniknou.	Průměrný v předvídání problémů a řeší je dříve, než něco naruší.	Předvídá problémy a řeší je před tím, než něco naruší.	Předvídá problémy neobyčejně dobře a řeší je dříve, než něco naruší.
Držení se pravidel a regulí	Nedrží se regulí TCI, vedení a bezpečnosti.	Ne vždycky se drží regulí TCI, vedení a bezpečnosti.	Obvykle se drží regulí TCI, vedení a bezpečnosti.	Vždycky se drží regulí TCI, vedení a bezpečnosti.	Vždy se drží regulí TCI, vedení a bezpečnosti a nabádá druhé, aby dělali totéž.

Datum:	Jméno hodnotitele:	Podpis:
--------	--------------------	---------

PŘÍLOHA PIII: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PRO PILOTNÍ PROJEKT



PŘÍLOHA PIV: FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ V DĚLNICKÝCH FUNKCÍCH



Formulář pro hodnocení zaměstnanců v dělnických profesích

Jméno a příjmení:	Osobní číslo:
Pracovní funkce:	Středisko:
Hodnotitel:	Datum hodnocení:

Pro hodnocení užijte těchto kreditů:

- 0 kreditů – **nelze hodnotit** – neměřitelné
- 1 kreditů - **nepřípustné** – hodnocené kritérium negativně ovlivňuje pracovní výsledky, je nepřijatelné
- 2 kreditů – **přípustné** – hodnocené kritérium je pod očekávanou úrovní, nutno zlepšit
- 3 kreditů – **dobré** – hodnocené kritérium je v mezích normy
- 4 kreditů – **výborné** – hodnocené kritérium splňuje veškeré požadavky
- 5 kreditů – **vynikající** – hodnocené kritérium vždy předčí rámec očekávaných výsledků

Pozn.: hodnocení proved'te proškrtnutím (X) příslušného okénka.

[illegible]

2. Odborná úroveň

- [illegible]

3. Schopnosti a dovednosti

- [illegible]

4. Vlastnosti osobnosti

- [illegible]

5. Kvalita práce

- kvalita výkonu ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6. Kvantita práce

- [illegible]

7. Organizace práce

- organizace pracovních povinností ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- plnění mimořádných prac. úkolů ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

8. Pracovní prostředí

- [illegible]

Celkový počet dosažených kreditů:

Průměr = počet kreditů/hodnocené otázky.....

Vliv hodnocení na odměňování

Průměrná hodnota kreditu	Finanční odměna
5	30%
4,5	20%
4	10%
3,5	5%
3	0
2,5	-5%
2	-10%
1,5	-20%
1	-30%

Vliv hodnocení na pracovní pozici

Zaměstnance doporučuji (vyhovující zakřížkujte)

- ☐ zařadit do databáze zaměstnanců doporučených pro kariérní postup (v případě kreditů 4,5-5)
- ☐ ponechat ve výkonu stávající funkce
- ☐ přeargovat na méně náročnou funkci (doporučte jakou)

.....

- ☐ nastavit opatření pro zlepšení (doporučte jaké)

.....

- ☐ rozvázání pracovního poměru

PV: FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ V MANAŽERSKÝCH FUNKCÍCH



Formulář pro hodnocení zaměstnanců v manažerských funkcích

Jméno a příjmení:	Osobní číslo:
Pracovní funkce:	Středisko:
Hodnotitel:	Datum hodnocení:

Pro hodnocení užijte těchto kreditů:

0 kreditů – **nelze hodnotit** – neměřitelné

1 kreditů - **neprípustné** – hodnotené kritérium negatívne ovplyvňuje pracovné výsledky, je nepríjemné

2 kreditů – **přípustné** – hodnocené kritérium je pod očekávanou úrovní, nutno zlepšit

3 kreditů – **dobré** – hodnotené kritérium je v mezích normy

4 kreditů – **výborné** – hodnotené kritérium splňuje veškeré požadavky

5 kreditů – **vynikající** – hodnocené kritérium vždy předčí rámec očekávaných výsledků

Pozn.: hodnocení proveďte proškrtnutím (X) příslušného okénka.

[illegible]

2. Odborná připravenost

- [illegible]

3. Schopnosti a dovednosti

- | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| - schopnost organizovat | | | | | | |
| - schopnost řídit | | | | | | |
| - schopnost rozhodovat | | | | | | |
| - schopnost motivovat | | | | | | |
| - uplatňování strategického myšlení | | | | | | |
| - komunikace se zam. | | | | | | |
| - delegování úkolů a pravomocí | | | | | | |
| - schopnost pracovat v týmu | | | | | | |
| - využití pracovního času | | | | | | |
| - schopnost nést a přijímat rizika | | | | | | |
| - schopnost koncepčního myšlení | | | | | | |
| - zvládání změn | | | | | | |
| - vyjadřovací schopnosti | | | | | | |
| - schopnost prezentovat firmu | | | | | | |

4. Vlastnosti osobnosti

- [illegible]

Celkový počet dosažených kreditů:

Průměr = počet kreditů/hodnocené otázky.....

Vliv hodnocení na odměňování

Průměrná hodnota kreditu	Finanční odměna
5	30%
4,5	20%
4	10%
3,5	5%
3	0
2,5	-5%
2	-10%
1,5	-20%
1	-30%

Vliv hodnocení na pracovní pozici

Zaměstnance doporučuji (vyhovující zakřížkujte)

- ☐ zařadit do databáze zaměstnanců doporučených pro kariérní postup (v případě kreditů 4,5-5)
- ☐ ponechat ve výkonu stávající funkce
- ☐ přeradit na méně náročnou funkci (doporučte jakou)

.....

- ☐ nastavit opatření pro zlepšení (doporučte jaké)

.....

- ☐ rozvázání pracovního poměru

PŘÍLOHA PVI: FORMULÁŘ PROHODNOCENÍ ZAMSTNANCŮ V TECHNICKO – HOSPODÁŘSKÝCH FUNKCÍCH



Formulář pro hodnocení zaměstnanců v technicko-hospodářských funkcích

Jméno a příjmení:	Osobní číslo:
Pracovní funkce:	Středisko:
Hodnotitel:	Datum hodnocení:

Pro hodnocení užijte těchto kreditů:

- 0 kreditů – **nelze hodnotit** – neměřitelné
- 1 kreditů - **nepřípustné** – hodnocené kritérium negativně ovlivňuje pracovní výsledky, je nepřijatelné
- 2 kreditů – **přípustné** – hodnocené kritérium je pod očekávanou úrovní, nutno zlepšit
- 3 kreditů – **dobré** – hodnocené kritérium je v mezích normy
- 4 kreditů – **výborné** – hodnocené kritérium splňuje veškeré požadavky
- 5 kreditů – **vynikající** – hodnocené kritérium vždy předčí rámec očekávaných výsledků

Pozn.: hodnocení proveďte proškrtnutím (X) příslušného okénka.

[illegible]

2. Odborná připravenost

- [illegible]

3. Schopnosti a dovednosti

- [illegible]

4. Vlastnosti osobnosti

- [illegible]

Celkový počet dosažených kreditů:

Průměr = počet kreditů/hodnocené otázky.....

Vliv hodnocení na odměňování

Průměrná hodnota kreditu	Finanční odměna
5	30%
4,5	20%
4	10%
3,5	5%
3	0
2,5	-5%
2	-10%
1,5	-20%
1	-30%

Vliv hodnocení na pracovní pozici

Zaměstnance doporučuji (vyhovující zakřížkujte)

- ☐ zařadit do databáze zaměstnanců doporučených pro kariérní postup (v případě kreditů 4,5-5)
- ☐ ponechat ve výkonu stávající funkce
- ☐ přeargovat na méně náročnou funkci (doporučte jakou)

.....

- ☐ nastavit opatření pro zlepšení (doporučte jaké)

.....

- ☐ rozvázání pracovního poměru

PŘÍLOHA PVII: FORMULÁŘ PRO ZÁZNAM HODNOTÍCÍHO ROZHOVORU



Formulář pro záznam hodnotícího rozhovoru

Datum hodnotícího pohovoru:

Hodnocený:.....Podpis:.....

Hodnotitel:.....Podpis:.....

Písemné zhodnocení: (provede hodnotitel)

- SILNÉ STRÁNKY

- SLABÉ STRÁNKY

Podpis:

Vyjádření hodnoceného:

- ☐ s hodnocením souhlasím
- ☐ s hodnocením nesouhlasím (uveďte důvod)

.....

Podpis:

PŘÍLOHA PVIII: FORMULÁŘ PRO ZÁZNAM KOMISE



Formulář pro záznam komise

Datum:

Vedoucí komise: Podpis:

Hodnocený: Podpis:

Hodnotitel: Podpis:

Účastníci jednání: Podpis:

..... Podpis:

..... Podpis:

..... Podpis:

Co bylo předmětem diskuse:

Závěr (provede vedoucí komise):

Podpis:

Podpis o souhlasu s konečným hodnocením:

Podpis hodnoceného:

Podpis hodnotitele:

