

Hodnocení pracovníků jako nástroj personálního řízení ve firmě TTCE s. r. o

Alena Popelková

Bakalářská práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Ve své bakalářské práci na téma Hodnocení pracovníků jako nástroj personálního řízení ve firmě TTCE s. r. o., jsem v první části formulovala teoretické poznatky o postavení hodnocení v personálním řízení a jeho prováděcí metodice. Na tomto základě jsem stanovila hypotézy.

Druhá část bakalářské práce se dělí na analytickou a návrhovou. Zachytila jsem informace z oblasti personálního řízení ve firmě TTCE s. r. o. a zároveň se do mé práce promítla interkulturní specifika vlivu japonského managementu této firmy. Závěr analytické části jsem věnovala souhrnu informací získaných ve firmě a potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz. Na základě porovnání teoretické a analytické části jsem našla v systému hodnocení pracovníků zavedeném v TTCE s. r. o. několik oblastí pro zlepšení a navrhla opatření. U těchto návrhů jsem zhodnotila ekonomickou náročnost a případná rizika jejich realizace.

Abstrakt ve světovém jazyce

The subject of my bachelor thesis is Staff assessment as an instrument of personnel management at the TTCE s. r. o. company. In the first part of the thesis, I have stated theoretical knowledge concerning the development of personnel work and the applied methodology. On the basis of these facts, several hypotheses have been defined.

The second part of the bachelor thesis is divided into the analytical and the project part. The information on the sphere of personnel management at the TTCE s. r. o. company has been recorded, and the inseparable intercultural features of the influence of the company's Japanese management are reflected in my work, as well. The final section of the analytical part is devoted to a survey of information gathered in the company and to the confirmation or refutation of the defined hypotheses. On the basis of a comparison of the theoretical and the analytical part, I have discovered five spheres to be improved in the system of staff assessment applied at TTCE s. r. o. I have suggested several measures to solve these shortcomings, and I have individually assessed their economic intensity and possible implementation risks.

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce panu doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. za odborné vedení, cenné informace a připomínky, které mi při vypracování bakalářské práce poskytl a možnost konzultace na vysoké úrovni.

Dále děkuji panu Ing. Rostislavu Tesaři, který je General Affairs Managerem TTCE s. r. o. a po dobu zpracování bakalářské práce mi byl hlavním konzultantem z TTCE s. r. o., jemu patří poděkování za odborné vedení, praktické rady, připomínky, poskytnutí interních materiálů a umožnění zpracovat bakalářskou práci ve firmě TTCE s. r. o. a vykonat také diplomovou praxi.

Nesmím opomenout pana Hynka Zeleného, Team Leadera Logistiky TTCE s. r. o., který mi vysvětlil podstatu hodnocení operátorů a upozornil na možnost přizpůsobení kritérií pro daná oddělení jednotlivými vedoucími.

Na tomto místě si dovoluji použít citát Jeana Dutourda: „Nedostatek iluzí, snaha snižovat a skepticizmus vedou ke stejně vážným omylům v hodnocení jako přemíra iluzí, nadšení a víra,“ což se týká nejen tématu bakalářské práce, ale rovněž souvisí se samotným zpracováním teoretických pramenů a informací z TTCE s. r. o.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 CHARAKTERISTIKA PERSONÁLNÍ PRÁCE	9
1.1 PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	9
1.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	9
2 PERSONÁLNÍ ÚTVAR.....	11
2.1 PODSTATA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	11
2.2 FUNKCE A ÚKOLY PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	11
3 VÝZNAM A CÍLE HODNOCENÍ V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ	13
3.1 POSTAVENÍ HODNOCENÍ V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ.....	13
3.2 VÝZNAM HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	14
3.3 CÍLE HODNOCENÍ.....	14
3.4 POŽADAVKY NA SYSTÉM HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	16
4 PROVÁDĚCÍ METODIKA A CHYBY HODNOCENÍ.....	17
4.1 KRITÉRIA HODNOCENÍ.....	17
4.2 METODY HODNOCENÍ	18
4.3 FORMY HODNOCENÍ Z HLEDISKA ČASOVÉHO	20
4.4 CHYBY V REALIZACI SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	21
5 PRŮBĚH HODNOCENÍ	22
5.1 VÝBĚR HODNOTITELE.....	22
5.2 PRŮBĚH HODNOCENÍ	23
5.3 SDĚLOVÁNÍ VÝSLEDKŮ, HODNOTÍCÍ POHOVOR.....	25
5.3.1 Smysl a přínos hodnotícího pohovoru.....	25
5.3.2 Typy hodnotících pohovorů	25
6 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST.....	28
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	29
7 PROFIL FIRMY	30
7.1 TORAY GROUP	30
7.2 TORAY TEXTILES CENTRAL EUROPE S. R. O. (TTCE)	31
7.2.1 Výroba, prodej a postavení na trhu	31
7.2.2 Základní informace o zaměstnancích, kvalifikační a věková struktura	32
7.2.3 Silné a slabé stránky TTCE s. r. o.	32
8 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ FIRMY	33
9 SOUČASNÝ SYSTÉM HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ A	

JEHO CÍLE	34
10 METODY HODNOCENÍ V TTCE S. R. O.....	36
11 FORMY HODNOCENÍ Z HLEDISKA ČASOVÉHO	37
12 TYPY HODNOCENÍ.....	38
12.1 HODNOCENÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE – OPERÁTOR A THP	38
12.2 HODNOCENÍ STÁVAJÍCÍCH OPERÁTORŮ A THP	39
12.2.1 Hodnocení stávajících operátorů a THP – úvodní charakteristiky	39
12.2.2 Hodnocení stávajících operátorů – první skupina kritérií	40
12.2.3 THP – první skupina kritérií	42
12.2.4 Druhá skupina kritérií a konečné hodnocení –THP a operátoři.....	43
13 VÝSLEDKY HODNOCENÍ, HODNOTÍCÍ ROZHOVOR A HODNOTITELÉ	45
13.1 VÝSLEDKY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	45
13.2 HODNOTÍCÍ ROZHOVOR	46
13.3 HODNOTITELÉ	46
14 SOUHRN ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	47
15 NÁVRHOVÁ ČÁST	49
15.1 ZAZNAMENÁVÁNÍ PRACOVNÍHO VÝKONU V PRŮBĚHU ROKU	50
15.2 SEBEHODNOCENÍ.....	51
15.3 HODNOTÍCÍ POHOVOR.....	51
15.4 SOUHRNNÉ STATISTICKÉ ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	52
15.5 ŠKOLENÍ HODNOTITELŮ.....	53
15.6 ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ NÁROČNOSTI NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ A PŘÍPADNÝCH RIZIK JEJICH REALIZACE	54
ZÁVĚR.....	57
SUMMARY	58
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	59
SEZNAM OBRÁZKŮ	61
SEZNAM PŘÍLOH.....	62

ÚVOD

„Hodnocení člověka má vycházet z toho, co dává, ne z toho, co je schopný získat.“

Albert Einstein

Personální práce hraje v poslední době důležitou roli při určení konkurenceschopnosti firmy, je tomu tak proto, že světě standardů a norem budou pracovníci vždy tím, co se zcela normovat nedá. Lidé jsou schopni se učit, měnit se a přinášet nápady, nejsou to prázdné stroje. Je možné určit potřebný počet, předpokládaný výkon, ale jejich schopnosti a vlastnosti budou vždy nehmatatelnou součástí, kterou manažer lidských zdrojů musí umět správně pochopit a nasměrovat ke splnění cílů a naplnění vize. Je důležité vštěpit personálu strategii firmy tak, aby se pracovníci sami cítili součástí podnikové kultury.

Peníze je možné si vypůjčit, technologie a technické vybavení zakoupit a rychle s nimi naplnit své cíle, lidé však nejsou součástí naprogramovaného procesu. Je důležité pracovníky informovat o tom, co a jak mají udělat, aby podnik jako jeden tým dosáhl úspěchu a při tom poskytnout zpětnou vazbu, kterou přináší pracovní hodnocení. Dobře utvořený pracovní kolektiv je jako prodloužená ruka, kterou firma snáze dlouhodobě dosáhne na úspěch.

Proto jsem si za téma bakalářské práce zvolila oblast hodnocení pracovníků. Neohodnocená práce pracovníkovi odepírá možnost motivace a pochvaly prostřednictvím zpětné vazby a způsobuje neopodstatněnou nespokojenost. Pracovník musí vědět častěji než jedenkrát ročně, zda svou práci odvádí správně, jak ji provádět lépe, musí být spraven o tom, že pracovní hodnocení ovlivňuje jeho výdělek, zařazení a uplatnění v organizaci.

Hlavním cílem mé práce je, na základě teoretických poznatků z oblasti hodnocení pracovníků, analyzovat současný stav v personálním řízení ve firmě TTCE s. r. o. a navrhnout opatření ke zlepšení současného stavu. Vedlejším cílem je posoudit systém hodnocení pracovníků a jeho úlohu v personálním řízení firmy se zaměřením na vliv japonského managementu na tuto oblast řízení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA PERSONÁLNÍ PRÁCE

1.1 Personální práce

Termíny personální práce či personalistika se používají jako nejobecnější označení pro oblast řízení organizace, bez ohledu na to, o jakou koncepci či vývojovou fázi tohoto řízení jde. Personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce [7].

Personální práce prošla vývojem od pasivní role administrativního charakteru, přes aktivní roli koncepce personálního řízení, až po strategický a logický přístup řízení lidských zdrojů. Tento vývoj přinesl posun k vnímání pracovního kolektivu jako nejceněnějšího jmění organizace a důležité konkurenční výhody. Lidé, kteří v organizaci pracují individuálně i kolektivně přispívají k dosahování hospodářských cílů, uvádějí do pohybu materiální, finanční i informační zdroje potřebné k fungování organizace [1], [7].

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ [7, s.14].

Je nutné poznamenat, že poznatkové zázemí personální práce vytvářejí vědní obory, které se zabývají činností a osobností člověka, sociální a ekonomickou strukturou organizace, kulturou, psychologii a etikou lidského jednání [10].

1.2 Personální činnosti

Hlavní aktivity personálního managementu a řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech (službách, funkcích), které představují výkonnou část personální práce. Mezi personální činnosti patří [5], [7]:

1. plánování lidských zdrojů,
2. vytváření a analýza pracovních míst,

3. průzkum trhu práce,
4. získávání, výběr a přijímání pracovníků,
5. rozmísťování (zařazování) pracovníků,
6. zajišťování slušného zacházení a rovných příležitostí,
7. pracovní kázeň jednotlivců,
8. péče o pracovníky,
9. zdraví a bezpečnost,
10. výcvik a vzdělávání pro rozvoj personálu,
11. hodnocení pracovníků,
12. odměňování,
13. řešení nadbytečnosti personálu,
14. ukončování pracovního poměru,
15. vyjednávání s odbory, úřadem práce,
16. personální informační systém a poradenství,
17. poskytování zaměstnaneckých výhod aj. [5], [7].

2 PERSONÁLNÍ ÚTVAR

2.1 Podstata personálního útvaru

Personalistika je vykonávána jako součást celkového procesu řízení firmy a nemůže být proto posuzována izolovaně. Náplň personálních činností se neomezuje jen na personální útvar [1].

Personální útvar je považován za specializované pracoviště, jehož základním posláním je zajistit, aby organizace měla takový intelektuální kapitál, jaký potřebuje a aby lidé co nejlépe využili své schopnosti a svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku. Organizace dává prostřednictvím personálního útvaru podněty, poskytuje vedení a podporu ve všech záležitostech týkajících se jejích zaměstnanců [1], [2], [3], [7].

Personální útvar přispívá k úspěšnosti organizace také vytvářením strategií, udržováním dobrých zaměstnaneckých vztahů, k orientaci na „hnací síly“ výkonnosti organizace a také hnutí komplexního řízení kvality (TQM) [1].

2.2 Funkce a úkoly personálního útvaru

Všechny funkce a úkoly v oblasti personálního managementu, které zajišťuje a za jejichž plnění odpovídá personální útvar podniku, lze rozdělit:

1. Funkce koncepční – personální útvar nese odpovědnost za vypracování a aktualizaci personální a sociální politiky podniku. Navrhuje a prosazuje personální strategii a personální politiku organizace. Orientuje vedoucí pracovníky na uskutečnění personální strategie a personální politiky a rovněž jim radí a usměrňuje je při plnění úkolů, jimiž se podílejí na personální práci.
2. Funkce plánovací – vyžaduje soulad s personální a sociální politikou a stanovenými hospodářskými cíli.
3. Funkce řídicí a koordinační – stanovení hlavních směrů, priorit a úkolů celého systému personálního řízení (např. formou směrnic) a koordinuje jejich plnění v rámci celé firmy.
4. Funkce metodická – poskytování návodů a metodických doporučení.

5. Funkce informační – vytvoření a zajišťování informačního systému, jehož dokonalé fungování je předpokladem efektivního rozhodování o pracovnících podniku.
6. Funkce poradenská – poskytuje poradenské služby jak řídicím pracovníkům v otázkách vedení lidí, tak při řešení nejrůznějších pracovních i mimopracovních problémů všem zaměstnancům podniku. Vyjadřuje se k záměrům organizace z hlediska jejich dopadu na oblast práce a lidského činitele, předkládá vrcholovému vedení návrhy týkající se zásadnějších záležitostí personální práce.
7. Funkce výzkumná a expertizní – zjišťování názorů a postojů pracovníků, míry jejich pracovní spokojenosti a vývojové tendence. Jedná se také o hodnocení náročnosti jednotlivých pracovních činností a jejich vzájemné srovnání, o posuzování účinnosti systémů odměňování, o posuzování psychické způsobilosti pracovníků pro výkon konkrétních pracovních činností apod. [3], [7].



Obr. 1. Personální procesy, které zajišťují personální útvary. [13, s.21]

3 VÝZNAM A CÍLE HODNOCENÍ V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ

3.1 Postavení hodnocení v personálním řízení

Systematické a pravidelné hodnocení výkonu a pracovního chování patří k základním pilířům personálního managementu a k významným úkolům každého podniku. Systém hodnocení pracovníků není jen objektivní a přesné zhodnocení pracovníkova výkonu, je také nástrojem zkvalitňování personálu organizace, dosahování vyššího výkonu, zvyšování kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků. Hodnocení a odměňování zaměstnanců za kvalitu a pracovní výkonnost se stává neoddělitelnou součástí personální politiky [3], [11], [15].

$$\text{HRM} = \text{HRE} + \text{HRD}$$

HRM = Human Resource Management (řízení lidských zdrojů)

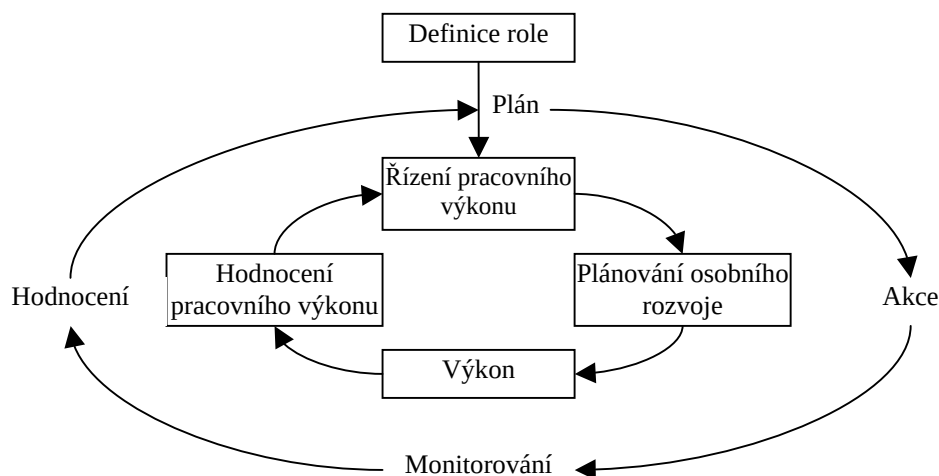
HRE = Human Resource Economy (efektivní využití schopností lidských zdrojů)

HRD = Human Resource Development (rozvoj lidských zdrojů)

Obr. 2. Dva základní principy pro řízení lidských zdrojů. [6, s.32]

Manažerská koncepce personálního řízení je definována dvěma rovinami řízení. Hodnocení pracovníků má blíže k HRD, ale může se nacházet i na hranici HRE a HRD. Dává nám za úkol získat ze stávajícího lidského kapitálu maximum (HRE) a zároveň tento kapitál rozvíjet tak, aby kvalitativně rostl (HRD) [6].

Hlavním smyslem personální práce je *pracovní výkon*, neboť organizace si najímá pracovníky právě proto, aby odváděli žádoucí pracovní výkon, a naplňovali tak její cíle. Hodnocení ukazuje, co je třeba udělat k nápravě chování, aby se výkon zlepšil. Je základnou pro plány do budoucna a umožňuje získat přehled o dosaženém pokroku. Přitom je nutné postupovat tak, aby pracovník věděl a průběžně se o tom neustále přesvědčoval, že pracovní hodnocení vedoucího ovlivňuje jeho výdělek, jeho existenční jistotu, jeho zařazení a uplatnění v organizaci i jeho perspektivu [1], [7], [10].



Obr. 3. Cyklus řízení pracovního výkonu. [2, s. 433]

3.2 Význam hodnocení pracovníků

Za určité období se pracovníci posuzují z hlediska jejich výkonnosti, pracovní způsobilosti, osobních vlastností ve vztahu k práci a podle míry identifikace s firmou a loajality k ní. Ohled je brán na situaci, ve které se pracovník pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu. Výsledek hodnocení je součástí celkové charakteristiky organizace a jí dosahovaných výsledků [3], [10].

Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů: *dát správného člověka na správné místo*, resp. vhodně spojovat pracovníka s pracovními úkoly, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků [7].

3.3 Cíle hodnocení

Základnou pro sledování výkonu je porovnání výsledků s dohodnutými cíli a normami a poskytnutí zpětné vazby – poskytnutí informací jednotlivým pracovníkům o tom, jak pracovali. Způsob, jak dosáhnout zpětné vazby je vytvořit dobře a efektivně realizovaný systém hodnocení pracovníků [1], [17].

Hodnocení pracovního výkonu naplňuje v organizaci tyto hlavní cíle:

1. **Určit úroveň pracovního výkonu a kvality práce pracovníka a rozpoznat potenciál jeho výkonu** – určit do jaké míry splňuje pracovník nároky pracovního místa, zhodnotit, zda pracuje na hranici svých možností, nebo má velké rezervy ve výkonu, formulovat doporučení pro jeho další činnost, návrhy na ponechání, převedení na náročnější práci atp. Z hodnocení těchto výsledků je současně i informační zpětnou vazbou o úspěšnosti výběrového řízení u nových zaměstnanců, potvrzuje, zda hodnocení předpokladů k výkonu činnosti se ukázalo jako správné, či nikoli.
2. **Určit silné a slabé stránky každého pracovníka** – charakterizovat jak pozitivní, tak i problémové stránky pracovního výkonu a jeho kvality a osobního jednání, opatření zaměřit především na rozvoj.
3. **Dát pracovníkům příležitost ke zlepšení, má-li pracovník rezervy ve výkonu a předpoklady k dalšímu rozvoji** – specifikovat požadavky na zlepšení jednotlivých stránek pracovního výkonu jako závěr z hodnocení a úkol pro pracovníka pro příští období (orientace pro další činnost), současně formulovat i úkol pro organizaci v podobě zlepšení pracovních podmínek či vybavení pracoviště.
4. **Získat podklady k odměňování podle individuálního výkonu.**
5. **Identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace a možnosti dalšího postupu.**
6. **Motivovat k výkonu,** k zvyšování kvalifikace, k identifikaci s cíli organizace a k zvýšení loajality k organizaci – pracovník musí mít pocit, že jeho práce a výkon je průběžně objektivně hodnocen.
7. **Informace o názorech pracovníků na svoji práci, systém řízení organizace, faktorech spokojenosti nebo nespokojenosti** – vědomí, že o názory pracovníků se zajímají nadřazení pozitivně motivuje vztah k organizaci, možnost využití námětů ke zlepšení a racionalizaci výrobních a řídicích činností).
8. **Vytvořit podklady** pro rozmísťování pracovníků, pro plánování pracovníků a pro stanovování budoucích pracovních úkolů organizace.

9. Posouzení výsledků systému hodnocení pracovníků je mimořádně **cenný interní zdroj informací** [7], [11], [17].

3.4 Požadavky na systém hodnocení pracovníků

Má-li hodnocení pracovního výkonu (pracovníků) dosáhnout naznačených cílů, musí být naplněny tyto zásady a předpoklady:

1. Hodnocení pracovníků je personální činnost, která přísluší výhradně vedoucímu. Delegování je nesprávné.
2. Pravidelnost hodnocení (hodnocení je realizováno jako systém).
3. Systém hodnocení je předem znám (znalost kritérií).
4. Vždy písemná forma výsledků hodnocení.
5. Hodnocení formou hodnotícího pohovoru, zaměření na podporu a rozvoj pracovníka a na interaktivní komunikaci a podíl pracovníka na formulaci závěrů hodnocení.
6. Neorientovat se pouze na nedostatky pracovníka, zvýraznit i pozitiva.
7. Využití principu sebehodnocení (v kombinaci s hodnocením od nadřízeného).
8. Nezávislost výsledků hodnocení na minulém hodnocení.
9. Projednání závěrů s pracovníkem, stanovení úkolů pro obě strany.
10. Využití výsledků pro zlepšení činnosti organizace, sociálního klimatu ve firmě.
11. Hodnocený má vědět o tom, že je předmětem zájmu, má znát kritéria, účel a výsledek hodnocení [10], [14], [17].

4 PROVÁDĚCÍ METODIKA A CHYBY HODNOCENÍ

4.1 Kritéria hodnocení

Chceme-li posuzovat výkon pracovníka či nějaké skupiny pracovníků, musíme nejdříve zvážit, která kritéria výkonu jsou přiměřená dané práci. Vybraná kritéria musí mít dobrou vypovídací schopnost o hodnoceném pracovníkovi, a počet použitých kritérií musí být pro zpracování hodnotitelem únosný [7], [14].

Systematické hodnocení musí být postaveno na kritériích, která umožňují srovnávat výsledky pracovníků s požadovaným výkonem. Existují tři základní typy kritérií hodnocení [4]:

1. Výsledky

Zde patří objektivní kritéria, jako je počet vyrobených výrobků (kvantita), množství nedodělků, chyb, zmetků (kvalita práce), počet nebo objem získaných zakázek, hospodářské výsledky řízené jednotky, spokojenost zákazníků či úrazovost [4], [7], [11].

2. Pracovní a sociální chování

Do pracovního chování řadíme kritéria jako je ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, ohlašování problémů, hospodárnost, šetrné zacházení se zařízením, vedení potřebných záznamů, dodržování pravidel, řádná docházka, podávání zlepšovacích návrhů a nekuřáctví [7], [11].

3. Znalosti, dovednosti, schopnosti, potřeby, vlastnosti

Do této skupiny kritérií je řazena odborná znalost, fyzická síla, schopnost koordinovat činnosti, vzdělání, podnikavost, cílevědomost, ctižádostivost, sociální potřeby, samostatnost, spolehlivost, vytrvalost, přizpůsobivost, organizační a verbální schopnosti, znalost jazyků, loajalita, čestnost, tvořivost, schopnost vést lidi, odolnost vůči zatížení a stresu aj. [7], [11].

Kritéria výsledků práce umožňují měření, zatímco zbývající kritéria jsou neměřitelná, a umožňují tak subjektivní přístup k hodnocení. Vždy je potřeba definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a nepřijatelný a stanovit normu výkonu, a to výslovně a písemně. Normy by měly umožňovat měřit úroveň výkonu, a rozlišení pracovníků podle jejich výkonu [7].

4.2 Metody hodnocení

Nejčastěji používanými metodami hodnocení jsou:

- podle stanovených cílů,
- na základě plnění norem,
- pomocí stupnice,
- metoda BARS,
- checklist,
- vytváření pořadí,
- assessment centre,
- dle kritických událostí,
- 360° (resp. 540° hodnocení),
- pracovní posudek (volný popis).

Hodnocení podle stanovených cílů

Častěji se používá pro hodnocení manažerů a specialistů. Jedná se o metodu, při které pracovník spolupracuje se svým nadřízeným na předběžném určení cílů. Použití této techniky vyžaduje, aby byly cíle formulovány ve formě měřitelných a sledovatelných výstupů a výsledků a byly tedy zároveň dosažitelné a podnětné. Hodnocení pak spočívá ve společném posouzení míry, v níž bylo cílů dosaženo [7], [11].

Hodnocení na základě plnění norem

Metoda se nejčastěji používá pro hodnocení výrobních dělníků. Výhodou metody je to, že výkon je posuzován pomocí objektivních měřítek. Nevýhodou je, že tato metoda neumožňuje porovnávání výkonu na různých kategoriích pracovních míst [7].

Hodnocení pomocí stupnice

Hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvlášť (např. množství práce, kvalita práce, přítomnost v práci, samostatnost, přesnost, ochota ke spolupráci atd.) [7].

Důraz je položen na kvantitativní vyjádření hodnotících soudů. Používají se tyto tři posuzovací stupnice [3]:

1. **Číselné**, kdy je každé kritérium odstupňováno pomocí číselných hodnot (bodů). K souhrnnému hodnocení pracovního výkonu lze použít součtu bodů nebo prostého či váženého aritmetického průměru bodů za všechna kritéria [7].
2. **Grafické**, kdy je hodnocení každého kritéria vyznačeno na úsečce. Souhrnné hodnocení pracovníka pak zobrazuje křivka spojující body vyznačené na jednotlivých úsečkách. Z této křivky jsou dobře patrné přednosti a nedostatky posuzovaného pracovníka [3], [7].
3. **Slovní**, kdy je buď vhodným slovem hodnocena u každého kritéria úroveň výkonu, nebo je předložen hodnotiteli odstupňovaný slovní popis situace [3], [7].

Metoda BARS

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales), tedy klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování je určitou variantu checklistu či hodnotící stupnice. Vychází se z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce.

Princip spočívá v tom, že pracovní chování je zařazeno do několika hodnotících stupňů v rozmezí od hodnocení „vynikající“ až po „nepřijatelné“. Výhodou pro hodnotitele je, že každý stupeň hodnocení obsahuje i slovní charakteristiku znaků pracovního chování odpovídající tomuto stupni. Hodnotitel označí stupeň odpovídající nejprůměrnější formulaci. To se udělá pro všechny úkoly práce a výsledné hodnocení může být vyjádřeno součtem, kombinací či průměrem dosažených bodových hodnot [3], [7].

Ostatní metody

- a) **Checklist** - dotazník, který předkládá určité formulace týkající se pracovního chování pracovníka a posuzovatel označuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomen či nikoliv. Metoda vyžaduje důkladnou přípravu, proškolení hodnotitelů a formulář pro každou skupinu pracovníků zvlášť [7].
- b) **Vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu** - tato metoda se liší od ostatních tím, že hodnocení pracovního výkonu jedince je funkcí výkonu ostatních pracovníků a výkon různých skupin tedy nelze porovnávat. Nejčastěji se používá střídavé a párové porovnávání [7].

- c) **Assessment centre** - pracovník je informován o svém pracovním výkonu, schopnostech a rozvojovém potenciálu v uměle vytvořených podmínkách. Výhodou je komplexnost posouzení a minimalizace subjektivních vlivů. Využívá se např. při vyhodnocování rozvojového potenciálu vedoucích pracovníků [7].
- d) **Hodnocení kritických událostí (případů)** - složky nebo části pracovní činnosti, které jsou pro celkový úspěch nebo neúspěch realizace pracovního úkolu rozhodující, jsou považovány za kritické události. Hodnotitel zaznamenává sledované události v průběhu práce a doplňuje stručnou hodnotící charakteristiku [3].
- e) **360° hodnocení** - je navržena tak, aby poskytla úplný a všestranný obraz výkonu pracovníka – od jeho manažera, dočasného vedoucího projektového týmu, od přímých i nepřímých nadřízených, od kolegů i sebe sama. Hodnocení těmito osobami přitom zůstává anonymní, je zpracováno odborným útvarům a hodnocenému se dostává do rukou jen celkový výsledek. Pokud jsou hodnotiteli také lidé působící mimo organizaci (zákazníci), jedná se o 540° hodnocení [1], [4], [5].
- f) **Pracovní posudek** - obsahuje verbální charakteristiku pracovníka. Důraz je položen na postižení profilujících znaků pracovníka s přihlédnutím k plnění pracovních úkolů. V závěru se hodnotitel vyjadřuje k perspektivě pracovníka [10].

4.3 Formy hodnocení z hlediska časového

Hodnocení může být:

1. příležitostné (vyvolané okamžitou potřebou),
2. průběžné (neformální, zaměřené na každodenní pracovní výkon) a
3. systematické (formální, pravidelné, standardní).

Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí. Formální hodnocení je většinou racionálnější a pořizují se z něj dokumenty, které slouží jako podklady pro další personální činnosti. Volba typu hodnocení závisí na jeho účelu a přihlíží také k nákladům s ním spojeným [7], [14].

4.4 Chyby v realizaci systému hodnocení pracovníků

Při hodnocení pracovníků hraje důležitou roli osobnost hodnotitele. Hodnocení je tedy vystaveno nebezpečí subjektivismu a to nevhodným výběrem kritérií, metod a výskytem různých chyb. Nejčastějšími chybami při hodnocení pracovníků jsou [7]:

1. **Špatně zvolené měřítko stupnice hodnocení** – špatné určení průměrného výkonu.
2. **Tendence k hodnocení pracovníků hodnotami ze středu** - hodnotitel se zbavuje nutnosti zdůvodnit uvedení nedostatků v práci a nedostatečně akceptuje velmi dobré výkony. Výsledkem je snížení motivační účinnosti výsledku hodnocení.
3. **Předčasné závěry** (předpojatost nebo zaujatost hodnotitele) – patří sem předsudky nebo zaujatost proti hodnocenému na základě postojů a konfliktů z minula, nebo konfliktu. V každém dalším hodnoceném období přitom má být pracovníkovi poskytnuta možnost zlepšit své hodnocení. Lze zde zařadit zaujatost z důvodu rasy, etnika, pohlaví i tzv. „halo efekt“, tj. povýšení jednoho nápadného znaku práce a chování nad ostatní a jeho přenesení na celé pracovní chování.
4. **Arogantní postoj** (pouze já mám pravdu) - hodnotitel nepřipouští možnost věcné diskuse k výsledku svého hodnocení, argumenty hodnoceného neakceptuje.
5. **Subjektivní pocity** – hodnotitel se nechává ovlivňovat svými osobními sympatiemi, antipatiemi, má vlastní měřítka (podle toho které stránky výkonu on sám preferuje).
6. **Úmyslné chyby proti etice hodnocení (zneužití hodnocení)** - je to kategorie nejhorších chyb, které svědčí o nedostatku etiky hodnotitele. Jedná se např. o využití hodnocení k likvidaci a blokování pomyslné konkurence, nebo naopak o protěžování oblíbenců [7], [17].

5 PRŮBĚH HODNOCENÍ

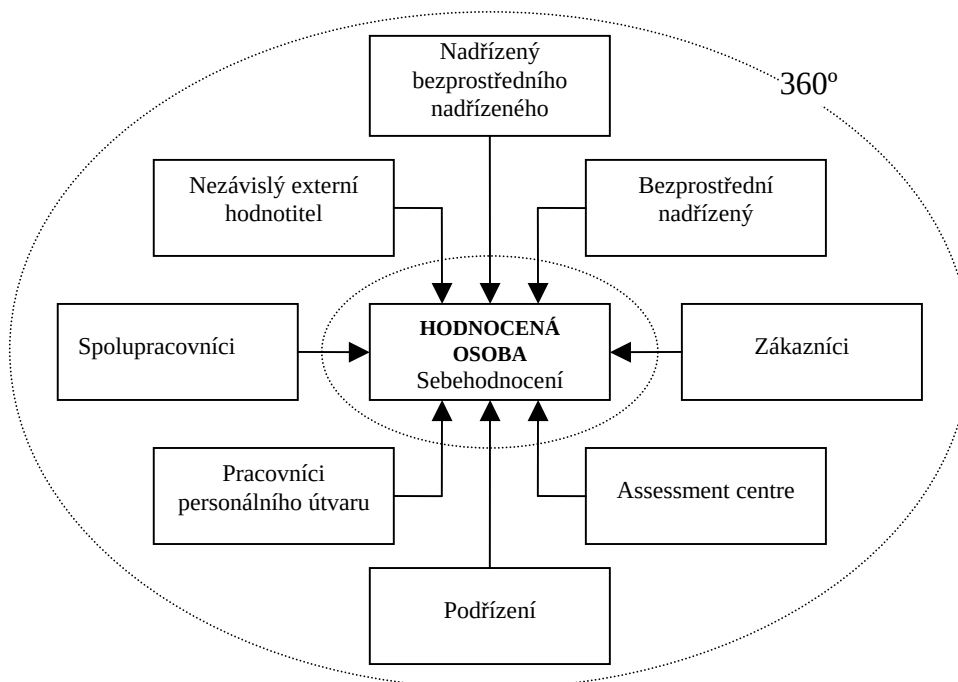
5.1 Výběr hodnotitele

Výběr správné osoby, která dostane za úkol provést hodnocení, je stejně důležitý, jako stanovení odpovídajících kritérií, anebo výběr vhodné metody, zvláště proto, že osoba hodnotitele je stavěna do konfliktní role soudce a rádce [5], [11].

Hodnotitelem může být:

1. **Bezprostřední nadřízený:** je nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka, protože zná důvěrně úkoly pracovního místa, práci svého podřízeného i podmínky, za nichž pracuje.
2. **Nadřízený bezprostředního nadřízeného (o stupeň vyšší nadřízený):** může fungovat jako ověřovatel a schvalovatel hodnocení bezprostředního nadřízeného nebo hodnocení provádět zcela sám.
3. **Pracovník personálního útvaru:** není příliš častý případ. Používá se tehdy, kdy neexistuje nejbližší nadřízený (např. při maticové organizační struktuře), kdy hodnocení slouží ke vzdělávání a rozvoji pracovníků apod.
4. **Nezávislý externí hodnotitel** (např. psycholog): je použitelné k hodnocení některých aspektů pracovního výkonu nebo rozvojového potenciálu pracovníka.
5. **Zákazník:** pokud se pracovník bezprostředně stýká se zákazníkem nebo kdy lze snadno identifikovat určitý výrobek nebo službu s konkrétním pracovníkem. Nebezpečí spočívá například v tom, že zákazník je k provádění hodnocení častěji stimulován v případě nespokojenosti než spokojenosti.
6. **Spolupracovník** či častěji skupinou spolupracovníků: bývá přijatelně spolehlivé, spolupracovníci znají povahu práce i pracovníka a jeho výkon. Hodnocený se cítí v rovnoprávnějším postavení než v jiných případech. Spolupracovníci jsou však málokdy ochotni se v hodnocení angažovat.
7. **Podřízený:** je málo používané. Vhodné je jen tehdy, když podřízení důvěrně znají povahu práce svého nadřízeného. Výhodou je, že nadřízený získá představu o tom, jak jej jeho podřízení vidí, nevýhodou je tendence vyřizovat si účty s nadřízeným (je-li hodnocení anonymní), popř. snaha zalíbit se (není-li anonymní).

8. **Sebehodnocení:** je vhodné jako příprava pracovníka na hodnotící rozhovor.
9. **Týmové hodnocení:** používá se k překonání úskalí jednostrannosti a subjektivity hodnocení. Tým bývá zpravidla složen z nadřízeného, spolupracovníků a psychologa. Hodnocení pracovníci se přitom spolupodílejí na práci týmu, popř. se zúčastňují výběru kritérií a výběru členů týmu.
10. V souvislosti s metodami hodnocení již byla zmíněna **assessment centre a 360° hodnocení** pracovníků, které je možné považovat také za hodnotitele, i když z jiného než klasického pohledu [4], [7].



Obr. 4. Osoby, které mohou hodnotit výkonnost. [Vlastní zpracování]

5.2 Průběh hodnocení

Tento proces obsahuje devět fází, které lze rozdělit do tří časových období:

Přípravné období má čtyři fáze:

1. Rozpoznání a stanovení toho, co se bude hodnotit, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvoření formulářů používaných k hodnocení.
2. Analýza pracovních míst, která přinese představu o typech výkonu, kategoriích pracovníků a pracovních míst, na něž se hodnocení zaměří.

3. Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, stanovení norem, volba metod hodnocení a určení období pro zjišťování informací pracovním výkonu.
4. Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu, zejména o kritériích hodnocení a o tom, jaký výkon se od nich očekává.

Období získávání informací a podkladů má dvě fáze:

1. Zjišťování informací o pracovním výkonu, např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce.
2. Pořízení dokumentace o pracovním výkonu. Tato fáze je velmi důležitá, protože k záznamům je možné se kdykoliv vrátit a získat tak retrospektivní informaci.

Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu má tři fáze:

1. Vyhodnocování pracovních výsledků, chování, schopností a dalších vlastností pracovníků podle standardního postupu. Výstupy této fáze musejí mít písemnou podobu a v případě hodnocení chování je nutné se vyvarovat subjektivního přístupu.
2. Rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení a o možnostech zlepšení pracovního výkonu. Tato fáze určuje, zda bude mít hodnocení pracovníka motivační efekt či nikoliv.
3. Pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci a vytváření podmínek pro zlepšování pracovního výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocení [7].



Obr. 5. Průběh hodnocení pracovníků. [15]

5.3 Sdělování výsledků, hodnotící pohovor

5.3.1 Smysl a přínos hodnotícího pohovoru

Smyslem hodnotícího pohovoru je společně nalézt způsoby zlepšení výkonu či nápravy nedostatečného výkonu, popřípadě vyřešit některé problémy, které se při hodnocení objevily a orientovat toto setkání více dopředu než na ohlídání se zpět.

Pokud jsou hodnotící rozhovory užívány nebo vnímány pouze jako nástroj sloužící zařazení pracovníků pro účely odměňování podle výkonu, neumožní dosáhnout jejich hlavních cílů – motivovat a rozvíjet lidi. Mzda odvíjející se od výkonu (PRP – performance-related pay) ne vždy motivuje všechny zaměstnance [1], [5], [8], [17].

Rozhovor by měl:

1. Zhodnotit výkon a pracovní potenciál zaměstnanců.
2. Formulovat plán směřující ke zlepšení výkonu.
3. Přispět k rozpoznání problémů a/nebo možných příležitostí tkajících se práce.
4. Rozpoznat faktory na pracovníkově vůli nezáviselí, ale negativně ovlivňující jeho výkon.
5. Orientovat pracovníka na práci (na pracovní úkoly, cíle).
6. Přispět ke zlepšení komunikace mezi podřízeným a nadřízeným.
7. Umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko, vyslechnout jeho názor.
8. Objektivizovat podklady pro odměňování ve vazbě na individuální výsledky.
9. Na základě rozpoznání potenciálu pracovníka využít možnost jeho povýšení nebo převedení na jinou práci, přispět k rozpoznání potřeb vzdělávání a rozvoje [8], [17].

V systému hodnocení jsou obsaženy tři hlavní kategorie: výkon, potenciál a odměna. Všechny výše naznačené požadavky na rozhovor spadají do jedné z těchto tří kategorií [5].

5.3.2 Typy hodnotících pohovorů

Mimořádný význam má volba stylu rozhovoru. Je nutné připomenout, že pracovník má být hodnocen a seznamován s výsledky své práce průběžně a pohovor je veden zpravidla

bezprostředním nadřízeným. V podstatě je možné použít následujících stylů rozhovoru, které se liší stupněm participace a zapojení hodnoceného [3], [5], [8].

Ve stylu rozhovoru **Sděluj** dává málo prostoru hodnocenému jedinci. Hodnotitel sám posuzuje příčiny pracovního výkonu pracovníka a určuje, v čem se má pracovník zlepšit. U zaměstnance vzniká pocit, že o jeho názory není zájem. Z pohledu hodnoceného je tento styl časově nenáročný. Obecně nevede ke spolupráci, ale pouze k informování [5], [8].

Ve stylu **Sděluj a prodávej** většinou hovoří hodnotitel a snaží se přesvědčit zaměstnance, že o něm má správný úsudek. I v tomto stylu zaměstnanec může mít pocit nezájmu o jeho vlastní názor [5].

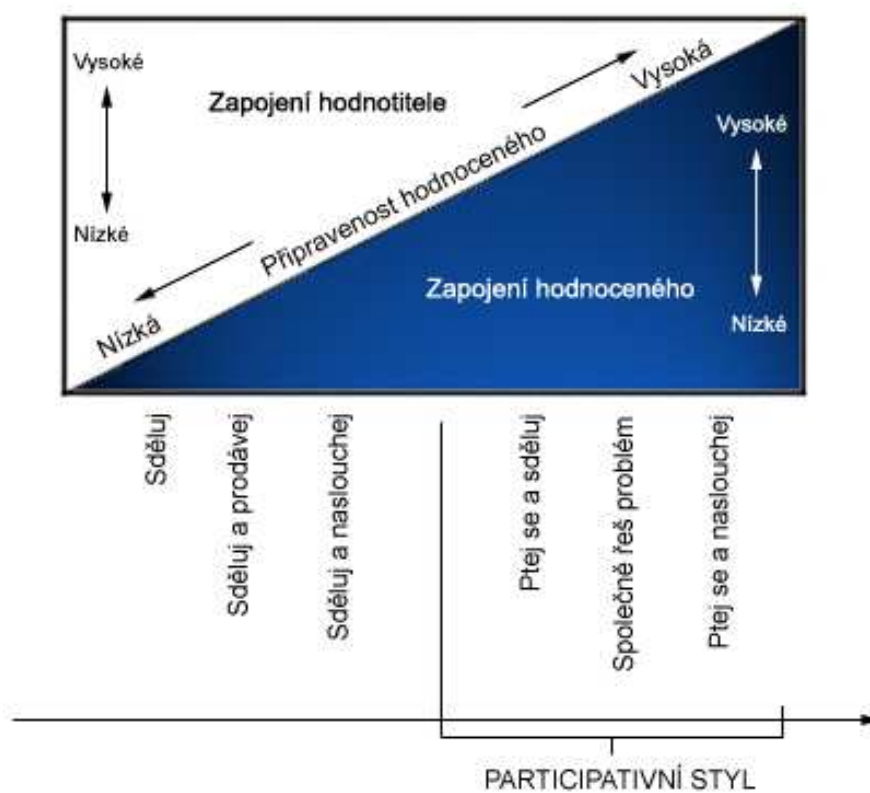
Ve stylu **Sděluj a naslouchej** hovořit začíná hodnotitel a vyjadřuje svůj názor na pracovní výkon hodnoceného. Hodnotitel je připraven naslouchat, může se tak dozvědět o skutečnostech, které ovlivnily pracovní výkon zaměstnance, ale nejsou závislé na jeho vůli [5], [8].

Participativní styl je nejvhodnější. Hodnotitel a hodnocený se stávají rovnoprávnými partnery a společně hledají řešení. Typické je, že hodnotitel začíná celý rozhovor pochvalou pracovníka za dobrou práci či alespoň za některé její stránky a tím navodí příjemnou atmosféru. Tento styl zlepšuje vztahy mezi hodnotitelem a hodnoceným, má výrazný motivační účinek a obě strany získávají pocit, že dosáhly úspěchu [8].

Participativní styl je možné rozdělit na styly nazvané:

- Ptej se a sděluj,
- Společně řeš problém,
- Ptej se a naslouchej [5], [8].

V závěru rozhovoru si musí obě strany (hodnotitel i hodnocený) ověřit, zda si správně porozuměli, hodnotitel doplní dokumentaci a setkání ukončí v pozitivním duchu [1].



Obr. 6. Zapojení hodnotitele a hodnoceného. [5, s.249], [8, s.304]

6 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST

Personální práce se týká všech oddělení firmy a není jen doménou personálního útvaru. Hodnocení pracovníků je významnou součástí personálního řízení, protože je východiskem pro určení dalšího směru, kterým se pracovník bude ubírat – školení a vzdělávání v určitých oblastech, ve kterých má nedostatky, odměny, povýšení nebo rozvázání pracovního poměru.

Velkou roli hrají správně zvolená kritéria, období a metody hodnocení i styl hodnotícího rozhovoru. Metody se doporučuje kombinovat tak, aby byly postiženy všechny oblasti pracovníkovy výkonu, chování a vlastností, přičemž je kladen důraz nejen na komplexnost, ale také na omezení subjektivních pocitů hodnotitele. To je jediný způsob, jak se vyvarovat halo efektu, zaujatosti apod.

Jedině pečlivě ohodnocená práce poskytuje pravdivou zpětnou vazbu, motivaci, existenční jistotu v podobě výběru cesty pro budoucnost.

Pro analýzu systému hodnocení pracovníků ve firmě TTCE s. r. o. předkládám tyto hypotézy:

1. Firma má zavedený systém hodnocení.
2. Personální útvar naplňuje koncepční, plánovací, koordinační, metodickou, informační a poradenskou službu.
3. Zvláštní pozornost se přikládá na hodnocení nových pracovníků.
4. Vzhledem k tomu, že se jedná o systém zavedený delší dobu v Toray Group, předpokládám dostatečné zkušenosti hodnotitelů s používáním systému v TTCE s. r. o.
5. Systém hodnocení pracovníků navazuje na systém vzdělávání a další personální činnosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PROFIL FIRMY

7.1 Toray Group

Praktická část bakalářské práce byla zpracována na základě rozhovorů, údajů a vnitropodnikových materiálů poskytnutých při odborných konzultacích s panem Ing. Rostislavem Tesařem, General Affairs Managerem a panem Hynkem Zeleným, Team Leaderem Logistiky TTCE s. r. o.

Od svého založení jako výrobce umělého hedvábí se v roce 1926 Toray stala celosvětovou společností díky podnikání v oblasti chemie, polymerů a jiných vyspělých technologií a také díky získaným zkušenostem.

Toray s. r. o. je předním světovým výrobcem umělých vláken a textilu s 199 pobočkami a afilacemi v 17 zemích a oblastech světa. Diversifikované výrobní a obchodní aktivity Toray Group zahrnují kromě vláken a textilu také výrobu plastů a chemických komponentů, produktů pro stavebnictví, strojírenství, zdravotnictví a farmacii a dalších pokrokových výrobků jako jsou např. uhlíková vlákna, elektrotechnické součástky a výrobky pro informační technologie.

V roce 1955 formulovala TORAY své „vnitropodnikové zásady“; v roce 1986 vyvinula svou filosofii společnosti jako základ svých řídicích a podnikových aktivit.

„Obohatit společnost cestou vytváření nových hodnot a pomocí nových myšlenek, technologií a výrobků“.

Firemní cíle TTCE s. r. o. a Toray Group pro 21. století

1. Být silnou skupinou společností operujících ve třech obchodních oblastech chemického průmyslu: syntetické materiály, progresivní a konečné produkty; móda, obchod a informace.
2. Usilovat o růst v celosvětovém měřítku.
3. Prezentovat integrované schopnosti vycházející z řídicí praxe Toray Group.
4. Podporovat globalizaci aktivit skupiny.
5. Hrát pozitivní roli v ochraně životního prostředí s důrazem na bezpečnost práce, prevenci nehod a zachování životního prostředí.

6. Přispívat k rozvoji společnosti, které je firma součástí, a vytvářet živou a přitažlivou firemní kulturu.

Evropské aktivity společnosti Toray jsou reprezentovány pěti výrobními závody, třemi obchodními pobočkami a jednou finanční institucí.

Filosofie TORAY a zásady řízení jsou blíže specifikovány v příloze č. P I Příručka pro zaměstnance.

7.2 Toray Textiles Central Europe s. r. o. (TTCE)

Společnost Toray se ve svých aktivitách vždy stěhovala za zákazníkem, takže logicky expandovala z Japonska nejprve do jihovýchodní Asie, později do Ameriky, ale také do Evropy. V listopadu 1997 byla v ČR zaregistrována společnost TTCE s. r. o.

Slogan 2005: „Bezpečný podnik tvoří bezpečně uvažující zaměstnanci.“

7.2.1 Výroba, prodej a postavení na trhu

Hlavním produktem TTCE je hladký taft, texturovaný taft a pongee, což jsou lehké tkaniny z hladkého či texturovaného 100% polyesterového hedvábí jednoduché plátňové vazby. Barvení látky je standardně prováděno dle vlastní vzorkovnice nebo podle předlohy zákazníka.

Tkaniny vyráběné v TTCE se vyznačují vysokou kvalitou a jsou příjemné na dotek. Těchto charakteristik je dosahováno používáním současných výrobních technologií v moderních výrobních prostorách a aplikací komplexního systému kontroly kvality.

Výrobky TTCE jsou vyváženy do zahraničí, převážně do zemí EU a CEFTA. V konečném využití se uplatňují jako podšívkoviny, sportovní oblečení, dekorační materiály, svrchní materiály, základní tkanina pro průmyslové využití (reklamní potisky, atd.). Blíže Příručka pro zaměstnance v příloze č. P I.

Díky centrální poloze TTCE ve střední Evropě mohou zákazníci očekávat pružnou reakci na jejich požadavky a vysokou úroveň kvality služeb.

Na trhu je TTCE novou stabilní firmou. V České republice realizují 1 % produkce, ostatních 99% výrobků firma exportuje především do Velké Británie, Itálie, Německa, Ruska. Ve svém odvětví zaujímá Toray Group 26 % světového trhu.

7.2.2 Základní informace o zaměstnancích, kvalifikační a věková struktura

Na začátku své existence firma TTCE s. r. o. uskutečnila nábor, kterého se účastnilo asi 2500 uchazečů, ze kterých bylo vybráno přibližně 300 lidí. Počet zaměstnanců se v rámci osvojení výroby a zeštíhlování snižuje, k 1. 1. 2005 činil počet zaměstnanců 275.

Věková struktura se v průběhu času změnila, ve začátcích TTCE s. r. o. činil průměrný věk 29 let, nyní je to 35 roků. Z toho je možné usoudit, že pracovníci zůstávají firmě věrní a stárnou nebo spíše dozrávají společně.

Vysokoškolské vzdělání má 8 %, středoškolské dosáhlo 42 % a 50% tvoří pracovníci vyučení či se základní školou. Kvalifikační požadavky vycházejí z interní směrnice nazvané Odborná způsobilost zaměstnanců, ve které jsou zakotveny vytipovaná kvalifikace, znalosti a dovednosti, ta je v plném znění uvedena v příloze č. P II.

7.2.3 Silné a slabé stránky TTCE s. r. o.

Silné stránky

- bezpečnostní uvědomění a celý systém BOZP
- nadnárodní společnost (know-how, zafinancování silnou Toray Group)
- vysoká úroveň disciplíny
- sociální cítění (neradi propouští), nová továrna, komunikace na nástěnkách, vizuální management

Slabé stránky

- nedorozumění vyplývající z japonsko-českého prostředí, mnohdy nesouvisí s jazykovou vybaveností, ale rozdílným přístupem
- jediný produkt v rámci obchodního portfolia
- přetrvávající nedisciplinovanost českých zaměstnanců (např. zneužívání benevolentního zdravotního systému ČR)
- nedostatečná shoda cílů firmy s individuálními očekáváními zaměstnanců

8 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ FIRMY

Personální úsek zaměstnává 3 pracovníky, manažera pro lidské zdroje a obchodní záležitosti (personální ředitel), který je přímo odpovědný generálnímu řediteli a dvě asistentky. Úkolem personální práce je umístit správného člověka na správné místo ve správný čas. Člověk a místo přitom jsou proměnnou.

Náplň personálního oddělení spočívá:

1. ve tvoření personální strategie a personální politiky, které paralelně kopírují podnikovou strategii a filosofii společnosti,
2. v analýze pracovních míst, personálním plánování a získávání kompetentních (sociálně zralých) pracovníků s cílem zeštíhlování firmy,
3. v náboru a přijímání a vstupním školení pracovníků,
4. v hodnocení pracovníků, to však prolíná celou firmou, hodnotí přímí nadřízení,
5. v rozmísťování, propouštění a penzionování pracovníků, toto provádí i nadřízení, povyšování se děje na základě dlouhodobě výkonnosti,
6. ve vzdělání a rozvoji, ty jsou pokládány za dlouhodobou investici firmy, výbornému pracovníkovi může být nabídnuta odborná stáž např. v Japonsku,
7. v odměňování v závislosti na věrnosti firmě, poskytování příplatků za vedení zaměstnanců pozic Senior operátor, Team Leader, Group Leader, Shift Leader, toto odstupňování pozic hraje vysokou motivační roli,
8. v péči o pracovníky, informování pracovníků za pomoci prostředků vizuálního managementu (nástěnky, venkovní tabule), společensko sportovní akce pro zaměstnance společnosti a výlety pro děti zaměstnanců,
9. ve vyřizování stížností, řešení rozporů v pracovním zařazení, vyjednávání příplatků, kontaktu s odbory a personálním auditu.

Je nutné zmínit, že v TTCE s. r. o. není personální práce omezena pouze na personální úsek. Lidé jsou pro firmu tím nejcennějším, proto se na prvním místě nachází bezpečnost a až poté výkony a celkový profil společnosti.

9 SOUČASNÝ SYSTÉM HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ A JEHO CÍLE

Systém hodnocení pracovníků, zavedený v TTCE s. r. o. vychází z *filosofie a systému Toray Group*, ve kterém je smyslem práce vytváření optimálního společného prostředí pro motivování zaměstnanců, umožnění efektivního fungování v každé oblasti organizace a sdílení uspokojení z dosažených cílů v inspirujícím prostředí.

Systém hodnocení pracovníků *není nikterak rigidní*, mění se stejně tak, jako se mění lidé se svými vlastnostmi, schopnostmi a prováděnými činnostmi, která jsou hodnocena. Některá kritéria se v průběhu existence firmy upřesnila, přidala nebo naopak odstranila. Jako příklad lze uvést, že loajálnost preferovaná v první fázi přešla v důraz na tvůrčí práci. Dříve bylo upřednostňované, aby byl pracovník oddaný a věrný a pečlivě plnil přidělené úkoly, nyní je ceněné a žádané, aby pracovník sám přišel s nápadem, navrhl zlepšení procesu výroby a zvýšení jakosti produktu.

Systém hodnocení na bázi Toray Group je *stručný a jasný*, protože se jedná o důležitou záležitost, na kterou navazují další personální činnosti a je důležité předejít nedorozumění vyplývajícím z dvojsmyslných či zavádějících pojmů. Všeobecnému chování a přínosu pracovníka pro život a rozvoj firmy je věnována poněkud větší pozornost než samotnému pracovnímu výkonu specificky dle technologie výroby a návazných procesů.

Cíle systému hodnocení v TTCE s. r. o.:

- zpětná vazba na výkon, chování pracovníka a jeho přispění firmě
- počáteční bod motivace, zlepšení a rozvoje pracovníka
- zjistit, v jaké fázi kariéry v rámci TTCE s. r. o. se pracovník nachází
- vazba na odměňování

Hodnocení je počátečním bodem motivace, zlepšení a rozvoje pracovníka a dává zaměstnanci takovou zpětnou vazbu, aby si uvědomil závažnosti a důležitosti svých činností a toho, jak přispívá svými dílčími činnostmi k dosažení cílů jakosti.

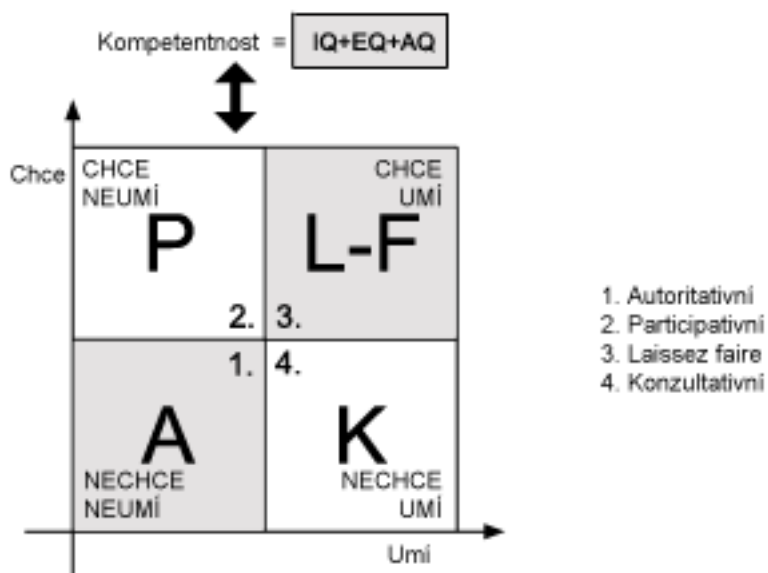
Pokud se týká formálního hodnocení, cílem je zjistit, v které fázi kariéry v TTCE s. r. o. se pracovník nachází, jestli dospěl do fáze, kdy je možné (nebo nutné) jej povýšit, nebo mu vyhovuje práce na současné pozici a tomu odpovídá i jeho výkon, či je potřebné pracovníka přeložit na nižší stupeň práce (resp. nenaplnuje očekávání firmy a musí být

propuštěn). Tomuto uvažování odpovídá přímá vazba hodnocení na odměňování a motivaci. Pracovníci mají možnost pracovního růstu, v případě operátorů se jedná o pozice Senior operátor, Team Leader, Group Leader, Shift Leader.

Zaměstnanci, kteří provádějí práce ovlivňující jakost produktu, musí být kompetentní provádět přidělené pracovní operace na základě patřičného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností, tato způsobilost detailně podléhá hodnocení z důvodu zabránění neoceněnému snažení. Při formálním i neformálním hodnocení pracovníků se zjišťuje, na jaké úrovni jsou u pracovníků složky kompetentnosti:

- odborné zdatnosti (IQ) – umí, neumí,
- sociální zralosti (EQ) – chce, nechce,
- praktická zručnost (AQ) – může, nemůže.

Mohou nastat kombinace např. pracovník umí (IQ), chce (EQ) a nemůže (AQ), pak je mu nabídnut výcvik či školení. V případě, že pracovník umí-nechce-může, je třeba jej motivovat. Ideální je možnost umí-chce-může, ta je cílem TTCE s. r. o. Na základě tohoto posouzení existuje souvislost s volbou stylu vedení.



Obr. 7. Styl vedení v souvislosti s hodnocením pracovníků v TTCE s. r. o. [Vlastní zpracování]

10 METODY HODNOCENÍ V TTCE S. R. O.

1. **Hodnocení podle stanovených cílů** – vykonaná práce se eviduje a při dlouhodobém neplnění pracovních povinností se zjišťují příčiny a zavinění, ale není předmětem formálního hodnocení. Pracovníci jsou specificky dle technologie výroby a návazných procesů oceňováni podle množství práce nebo podle kvalitativních ukazatelů, jako je celkové přispění pracovnímu týmu (team-building).
2. **Hodnocení dle kritických případů** – toto hodnocení se nepoužívá.
3. **Týmové hodnocení, hodnocení spolupracovníkem, sebehodnocení, nadřízených podřízenými** apod. – nepoužívá se z důvodu případného administrativního nárůstu.
4. **Pracovní posudek** - nevyskytl se ani případ, kdy by firma vystavovala pracovní posudek v případě rozvázání pracovního poměru. To, že pracovník byl dlouhodobě zaměstnán u TTCE s. r. o. a tuto firmu opustil z důvodu přestěhování, by mělo být zárukou určité úrovně, což platí i opačně, tedy pokud byl pracovník propuštěn z firmy, svědčí to o jeho nedostacích, které nebylo možné odstranit ani školením, pohovorem apod.
5. **Klasifikační stupně pro hodnocení pracovního chování** – ano, firma používá škály ve dvojím rozsahu a doplňuje je slovním komentářem.
6. **Metoda 20-70-10** – tuto metodu firma používá v rámci závěrečného shrnutí výsledků každého pracovníka, na úrovni operátora a THP, tzn. 20% povýšit, 70% ponechat na současnou pozici, 10% přeřadit na nižší post nebo uvolnit.

11 FORMY HODNOCENÍ Z HLEDISKA ČASOVÉHO

Formální hodnocení

Formální hodnocení výkonnosti probíhá jedenkrát v roce, a to na konci, z důvodu zvýšení mezd na začátku každého roku. Formálním hodnocením se blíže zabývám v kapitole 14 praktické části bakalářské práce.

Neformální hodnocení

Neformální hodnocení je permanentní a tedy na denní bázi. Při neformálním hodnocení se klade důraz na akceptaci zásad podnikové kultury, která je na vysoké úrovni. Firma jde svou filosofií, čistotou prostředí a slušným jednáním příkladem nejen pro své pracovníky, ale i pro ostatní firmy v okolí. Není specifikováno, kdo jaký musí být, podniková kultura dává odpověď na to, jaké jsou kvalifikační předpoklady a je vzorem spolehlivosti, solidnosti a čestnosti. Denně je hodnocen výkon, oblečení pracovníka a jeho chování. Ve směrnici Odborná způsobilost zaměstnanců, uvedené v příloze PII, jsou uvedeny pouze minimální požadavky na vzdělání, popř. vlastnosti.

Součástí neformálního hodnocení může být pohled na pracovníka spojený s jeho aktivitou a denním přínosem pro firmu. Jedná se např. o potřebu prevence nehod, jedna z nástěnek před vchodem do barevny je věnována těm, kteří jsou umělecky nadaní a mohou se vyjádřit kresbou vtipu, co by se mohlo stát, kdyby součástí filosofie TTCE s. r. o. nebyla bezpečnost. Tento přístup zaměstnanci využívají nejen proto, aby se realizovali, ale přispívají tak firmě a dávají jí možnost, aby žila týmovým duchem v práci i mimo ni.

Zaměstnanci se také mohou zúčastnit soutěží, ve kterých navrhnou zlepšení provozu. Výsledky jsou opět na jedné z informačních tabulí, stejným způsobem firma podává informace o své činnosti, o nabídce strávení volného času (výlety pro děti zaměstnanců) a zveřejňuje zprávy, které byly o firmě napsány v tisku.

Celkový systém hodnocení v TTCE s. r. o. neprobíhá kampaňovitě, v případě nespokojenosti s odvedeným výkonem a chováním se nečeká celý rok na udělení výtky při formálním hodnocení.

12 TYPY HODNOCENÍ

Zaměřím se na hodnocení zaměstnanců skupiny operátorů a technickohospodářských pracovníků. Firma výraz dělník nepoužívá, přesnější označení je operátor, protože lidé „pouze nedělají“, ale také např. v oblasti TQM jsou schopni opravit stroj, přispívají firmě zlepšovacími návrhy v rámci Kaizen apod. Budu se zabývat způsobem hodnocení skupin, kterými jsou:

- Noví operátoři a noví THP
- Stávající operátoři
- Stávající THP

Hodnocení stávajících operátorů a stávajících THP funguje na podobném principu, liší se od sebe pouze několika kritérii, přičemž část úvodních charakteristik o pracovníkovi a způsob závěrečného posouzení zůstává stejný.

12.1 Hodnocení nového zaměstnance – operátor a THP

Celý proces začíná zjištěním nedostatku při řízení lidských zdrojů. Personální úsek informuje o výběrovém řízení prostřednictvím inzerátu. Zájemci zašlou vyplněný Formulář žádosti o zaměstnání (uvedený v příloze č. P III) a strukturovaný životopis, což již patří do *první skupiny kritérií* hodnocení potenciálního zaměstnance. Do této skupiny kritérií dále spadá vstupní pohovor před komisí a stupeň zvládnutí vstupních školení. Dříve firma TTCE s. r. o. využívala agenturu, která pracovníky testovala.

Kritéria hodnocení nových pracovníků lze rozdělit na:

1. výsledky, resp. měřitelná kritéria: školní výsledky, logické cvičení, četnost změn zaměstnání, vzdálenost od bydliště,
2. pracovní chování a sociální chování: osobnost, emoční projev, řádná docházka, postoj k práci,
3. znalosti, dovednosti, schopnosti: zkušenosti s prací na směny, dovednost s PC, fyzická kondice, vzdělání, úroveň komunikace, zodpovědnost/loajalita, znalost angličtiny.

Viz Formulář pro přijímání THP a operátorů (D) uvedený v příloze č. P IV.

Druhá skupina kritérií hodnocení (skupina pracovního chování) je obsažena v rámci on the job training. Jedná se o trénink při práci, pracovník je pozorován a od začátku přesně orientován a informován o náplni a předpokládaném výkonu jeho práce. Tato zkušební lhůta trvá 2 až 4 měsíce a má opravdu přísná kritéria, po jejichž splnění si je firma jistá, že v pracovníkovi získala spolehlivý potenciál.

Po ukončení zkušební lhůty následuje smlouva na dobu neurčitou. Neformální hodnocení probíhá denně a formální jednou ročně.

Na hodnocení nových pracovníků je nahlíženo z jiného úhlu pohledu, je mu však věnována stejná pozornost než ostatním skupinám pracovníků, hodnocení pracovníků všech kategorií je na stejné úrovni. Zde se jedná speciálně o ověření toho, že při výběrovém řízení nedošlo k chybě.

12.2 Hodnocení stávajících operátorů a THP

12.2.1 Hodnocení stávajících operátorů a THP – úvodní charakteristiky

Hodnocení dostalo v roce 2003 změny. Došlo ke zpřehlednění Personálního hodnotícího seznamu, rozšíření a zpřesnění kritérií a rozdělení do tří skupin a také bylo zavedeno závěrečné hodnocení typu 20-70-10 (autorem myšlenky 20-70-10 je Jack Welch, GE).

Záhlaví Personálního hodnotícího seznamu (TTCE Personal Evaluation List; uvedený v příloze č. PV a č. PVI) zůstaly zachovány úvodní charakteristiky, které jsou stejné pro obě sledované skupiny, tj. operátory i THP:

- oddělení,
- jméno,
- stupeň (A, B, C, D, E v případě THP a F1, F2, F3, F4, G v případě operátorů)
- délka služby,
- věk,
- pracovní náplň (popis práce).

12.2.2 Hodnocení stávajících operátorů – první skupina kritérií

1. Pracovní výsledky
 - Množství práce/rychlost
 - Přesnost (správnost) práce
2. Postoj k práci
 - Schopnost striktní kontroly
 - Kooperace
 - Bezpečnostní uvědomění
 - Pozitivně-agresivní postoj
3. Potenciál
 - Znalosti, technická zručnost

Pro hodnocení je používána škála s pěti stupni:

10 (20)*	velmi výborný,
8 (16)	výborný,
6 (12)	standardní,
4 (8)	střední,
2 (4)	nižší

* Kritériím Přesnost a správnost práce, Pozitivně-agresivní postoj a Znalosti, technická zručnost je přiřazena dvojnásobná váha, jsou zachyceny na škále, kde velmi výborný znamená 20 bodů, výborný 16 bodů atd.

Maximální možný počet dosažených bodů činí 100.

Jak již bylo uvedeno, systém hodnocení v TTCE s. r. o. není rigidní. Je možné provést úpravy, konkretizovat kritéria či provádět hodnocení spíše na neformální bázi dle potřeb.

Důkazem toho je možnost hodnotitelů nastavit kritéria tak, aby co nejlépe vystihla nutnost vlastností, dovedností, schopností i předpokládaného výkonu daného pracovníka. Jako příklad lze uvést konkretizaci a pozměnění kritérií v oddělení logistiky provedené panem Hynkem Zeleným (viz příloha č. P VII).

Konkretizace kritérií – Operátoři logistikyPřidělení bodů, splnění kritérií v procentech:

A	velmi výborný	80-100%
B+	dobrý	60-79%
B	normální/standardní	40-59%
B-	málo úsilí	20-39%
C	zlepšit	00-19%

Veškeré bodování níže uvedených kritérií probíhá v procentuálním vyjádření. Např. Efektivita nakládky u operátora XY je 75%, tzn. kategorie B+, na škále podle pravidla 20-70-10 se bude nacházet ve středu, tedy mezi 70%, kteří budou vykonávat stejnou práci jako dosud a nečeká je postup ani přeložení na nižší práci (resp. uvolnění z pracovního poměru). Použití metody 20-70-10 je blíže uvedeno v kapitole 12.2.4 této bakalářské práce.

Kritéria (kategorie):

A) Výkonnost

1. vysoko zdvižný vozík – jezdit a manipulovat efektivně
2. efektivita nakládky
3. efektivita vykládky
4. efektivita dohledu a kontroly tkaniny
5. efektivní příprava palet a stillege

B) Disciplína

1. předvídavost
2. dobrovolnost, dychtivost
3. odpovědnost
4. spolupráce s nadřízeným/ostatním personálem
5. návštěvy, oběd (s nimi spojená dochvilnost, včasný návrat)

C) Kolektiv

1. vysokozdvížený vozík – přesná manipulace
2. přesnost nakládky
3. přesnost vykládky
4. dohled a kontrola tkaniny
5. kolektivní činnost

D) Bezpečnost

1. znalost bezpečnostního vybavení, výstroje
2. vysokozdvížený vozík – jezdit a manipulovat opatrně
3. nákladní vozy a kontejnery
4. bezpečnostní podvědomí
5. podávání zlepšovacích návrhů

Obodovány jsou i další dvě kategorie:

1. bonusové body od nadřízeného
2. jiné poznámky

12.2.3 THP – první skupina kritérií

Kritéria používaná při ročním formálním hodnocení jsou i pro THP rozčleněna do tří skupin (shodných s kritérii pro operátory), a to:

1. Pracovní výsledky
 - Stupeň přizpůsobení se
 - Zlepšení práce
2. Postoj k práci
 - Kooperace, koučování personálu
 - Pozitivně-agresivní postoj
 - Vedení
3. Potenciál

- Znalosti, technická zručnost
- Dobré úsudky
- Přístup, technika vyjednávání

Typ škály a způsob zaznamenávání je pro skupinu THP stejný jako pro Operátory. Jsou tedy v první části rovněž používány škály, jednotlivě doplněné podrobným komentářem.

Číselné hodnoty u Stupně přizpůsobení se a Vedení nesou dvojnásobnou váhu, jsou tedy je v rozpětí 4 až 20 možných přidělených bodů a každému z násobků čtyř (20, 16, 12, 8 ,4) je přidělen slovní popis velmi výborný, výborný, standardní, střední, nižší. Ostatní kritéria jsou měřena škálou 2 až 10.

Škálování je doplněno slovním hodnocením v podobě podrobného komentáře. Hodnoty přidělené těmto kritériím jsou sumarizovány, nejvyšší možný počet dosažených bodů je 100.

12.2.4 Druhá skupina kritérií a konečné hodnocení –THP a operátoři

Druhou skupinou kritérií v rámci první části hodnocení je *hodnocení docházky*, rozdělené na pozdní příchody, předčasné odchody a jejich součet, dále dny pracovní neschopnosti, pracovní volno při překážkách v práci, absenci a jejich součet. Rovněž tato část je provázena komentářem (viz příloha č. P V a P VI).

Druhá závěrečná část hodnocení rozdělí pracovníky do skupin **AA, A, BB, B, C**, kde znamená: AA vynikající, A dobrý, BB normální/standardní, B málo úsilí, C zlepšit.

Všechny uvedené body hodnocení, tedy jednotlivá kritéria, příchody, počet dnů pracovní neschopnosti a konečné hodnocení jsou nejen zachyceny na škálách (resp. v tabulkách), ale každá takováto výpověď musí být samostatně zdůvodněna v části Komentář.

Výsledky zachycuje škála 20-70-10, tzn.:

- 20% povýšit,
- 70% zachovat současnou pozici,
- 10% přeložit na méně náročnou práci, popř. se s nimi rozloučit.

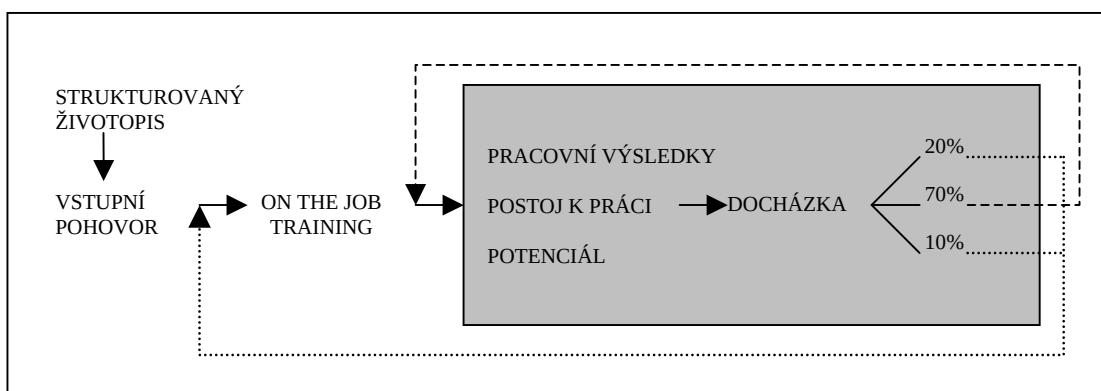
V případě, že pracovník dosáhl známky:

AA či A nachází se v oblasti 20%

BB nachází se v oblasti 70%

B, C nachází se v oblasti 10%

Výsledky hodnocení nejsou pracovníkovi předloženy, není s nimi seznámen, jsou soukromé a tajné, jak je uvedeno na Personálním hodnotícím seznamu. Hodnotící rozhovor je prováděn jen s těmi pracovníky, kteří se nacházejí v oblasti 20% (povýšit) nebo 10% (přeložit na méně náročnou práci, popř. se s nimi rozloučit). Se zbylými 70%, tedy jakýmsi středem není pohovor veden a výstup z ročního formálního hodnocení se dozví každý podle finančního ohodnocení, resp. zvýšení mzdy v následujícím roce.



Obr. 8. Průběh hodnotících kritérií v TTCE s. r. o. [Vlastní zpracování]

Jak je vidět na obrázku č. 7, část hodnocení se opakuje (ročně). Pokud pracovník setrvává na své pozici, tedy nachází se v oblasti 70% těch, kteří zůstávají na současné pozici, pak je příští rok opět posuzován podle pracovních výsledků, postoje k práci a potenciálu. V případě, že je přeložen z důvodu povýšení nebo převedení na nižší pozici, pak se opakují i kritéria v rámci on the job training. Kritéria lze však upravovat a nastavovat na konkrétní oddělení, proto může být zobrazený průběh hodnotících kritérií v TTCE s. r. o. považován za všeobecný.

13 VÝSLEDKY HODNOCENÍ, HODNOTÍCÍ ROZHOVOR A HODNOTITELÉ

13.1 Výsledky hodnocení pracovníků

- Nejsou statisticky zpracovány.
- Nejsou prodiskutovány s hodnoceným.
- Výsledky hodnocení každého z týmů (přípravna, tkalcovna, barevna atd.) jsou vizitkou roční činnosti jednotlivých nadřízených pracovníků. V Personálním hodnotícím seznamu posuzuje nadřízený své podřízené, například team-leader operátory. V případě, že u určitého operátora bylo zaznamenáno během kalendářního roku vysoké procento pozdních příchodů na pracoviště nebo způsobil opakovaně nehodu a není bezpečnostně uvědomělý, nese odpovědnost team-leader, ten si totiž musí umět v rámci svých kompetencí sjednat pořádek.
- Mají přímou vazbu na odměňování, některým pracovníkům se může zdát, že hodnocení nehraje motivační roli a neví, že jsou hodnoceni. Tento systém hodnocení je zaveden z důvodu omezení administrativy, větší důraz je kladen na neformální hodnocení. Vzhledem k tomu, že hodnotitel denně přichází do styku se svými podřízenými na jednom pracovišti a provádí stejnou práci jako jeho podřízený s tím rozdílem, že nese vyšší odpovědnost za dění na pracovišti a výsledky, je schopen je motivovat v průběhu roku jinými prostředky než hmotnými.
- Výstupy ze systému hodnocení se vedení firmy přímo nepředkládají, jednotliví hodnotitelé (nadřízení určité skupiny) odevzdají formuláře řediteli personálního oddělení a ten se svým oddělením připraví podklady pro odměňování. Personální ředitel je denně v kontaktu s vedením.
- Výsledky hodnocení jsou nástupním můstkem pro povýšení.
- Firma nevyužívá prémie ani roční odměny, hodnocení má vazbu na pevnou částku mzdy.

13.2 Hodnotící rozhovor

Až do r. 2004 v některých odděleních (např. logistika) byly výsledky formálního hodnocení předkládány hodnoceným pracovníkům.

Nyní hodnotící rozhovor probíhá ve výjimečných situacích (povýšení nebo přeřazení), firma se brání administrativnímu nárůstu a veškeré diskutabilní záležitosti týkající se pracovního výkonu a chování vyřizují přímý nadřízený sobě podřízeným pracovníkům prostřednictvím neformálního hodnocení, meetingů apod.

13.3 Hodnotitelé

Pracovní hodnocení je v kompetenci přímých nadřízených a vyplývá z organizační struktury. Z organizační struktury je také odvozeno, kdo s kým může oprávněně jednat, nelze přeskočit určitý stupeň v hierarchii, např. operátor logistiky nemůže jednat s nadřízeným svého nadřízeného, což může způsobit problém, jelikož se všechny tyto tři skupiny nacházejí na jednom pracovišti. V oddělení logistiky se nachází 8 pracovníků, jeden z nich je team-leader a hodnotí zbylých 7 pracovníků. Team-leadera hodnotí Shift-leader, který má na starosti administrativní zachycení práce v oddělení inspekce (kontrola jakosti) a logistiky a takto hodnocení postupuje směrem nahoru.

14 SOUHRN ANALYTICKÉ ČÁSTI

V tomto okamžiku musím připomenout, že v bakalářské práci jsem se zaměřila na pracovníky kategorie THP a operátory (D).

Systém hodnocení pracovníků, zavedený v TTCE s. r. o., vychází z filosofie a systému Toray Group, kde smyslem práce je vytváření optimálního společného prostředí pro motivování zaměstnanců, umožnění efektivního fungování v každé oblasti organizace a sdílení uspokojení z dosažených cílů v inspirujícím prostředí. Systém hodnocení je promyšlený celek, ať už se to týká volby kritérií či volby metody 20-70-10, tedy 20% povýšit, 70% ponechat na současné pozici a 10% přearadit na méně náročnou práci či rozvázat pracovní poměr. Hlavním cílem systému je zjistit v jaké fázi kariéry v rámci TTCE s. r. o. se pracovník nachází, proto také 20-70-10 (ovšem jen v případě stávajících pracovníků).

Pokud se chceme zabývat hodnocením pracovníků, přijdeme na to, že tuto personální činnost nelze vytrhnout z kontextu a posuzovat samostatně. V případě TTCE s. r. o. je hodnocení pracovníků pevně svázáno s odměňováním, vzděláváním, kariérním růstem či podáváním zlepšovacích návrhů pracovníkem a ztotožněním se s filosofií a řízením pomocí metod TQM, 3S (tj. Sorting, Storing, Sweeping – Setřídění, Skladování, uSměrnování), Kaizen aj.

V TTCE s. r. o. jsou pracovníci oceňováni podle množství práce, podle počtu kusů, ale rozhodující je, zda práce byla odvedena bezpečně, kvalitně, s přidáním hodnoty a celkovým přispěním pracovnímu týmu a obohacení podnikové kultury.

Noví THP i operátoři jsou hodnoceni ve dvou rovinách, tou první jsou informace ze Žádosti o zaměstnání, životopis a výsledky z přijímacího pohovoru a druhá rovina je tvořena v rámci on the job training.

Hodnocení stávajících THP a operátorů probíhá na stejné bázi, s odlišností kritérií, je posuzována mimo pracovní chování také dochvilnost příchodů na pracoviště a nemocnost.

Systém je pružný, dle potřeby je možné upravit kritéria a nastavit je tak, aby co nejlépe vystihovala práci na určitém oddělení (logistika, barevna, tkalcovna...). Jednotliví hodnotitelé mohou kromě oficiálního Personálního hodnotícího seznamu používat jako doplněk svoje interní seznamy a kritéria.

Výsledky z hodnocení nejsou až na výjimečné případy (povýšení, uvolnění) sdělovány. Zde bych viděla oblast pro zlepšení. Pracovníci potřebují zpětnou vazbu nejen podle výplaty v následujícím roce. Rovněž tak v případě, kdy výsledky hodnocení nejsou statisticky zpracovány. Vedení firmy předpokládá, že každý vedoucí si v rámci svých kompetencí výsledky zachytí do grafů apod., ale bylo by jednodušší a přehlednější použít program pro zpracování personálních údajů a uložení dat z výsledků hodnocení na jednom místě.

Moje první i druhá hypotéza se potvrdila. Firma má zavedený systém hodnocení (H1) a personální útvar naplňuje koncepční, plánovací, koordinační, metodickou, informační a poradenskou službu (H2).

Třetí hypotéza – zvláštní pozornost se přikládá hodnocení nových pracovníků (H3) se nepotvrdila. Na tuto oblast je nahlíženo z jiného úhlu, ale je jí věnována stejná pozornost jako ostatním skupinám pracovníků.

Vzhledem k tomu, že hodnotitelé jsou schopni sami podat zlepšovací návrh na hodnocení svých podřízených a vytvářejí si svá doplňková kritéria, byla potvrzena i hypotéza H4, tedy že hodnotitelé mají dostatečné zkušenosti s používáním systému hodnocení v TTCE s. r. o.

Poslední hypotéza H5 je poněkud diskutabilní a je možné tvrdit, že je konkretizována individuálně na každého z pracovníků. Tato hypotéza předpokládá, že hodnocení pracovníků navazuje na systém vzdělávání a další personální činnosti. V případě TTCE s. r. o. existuje vazba hodnocení na odměňování, opětovné proškolení, nabídnutí stáže v případě výborných pracovníků, ale chybí motivační stránka věci a statistické zpracování personálním oddělením. I přesto lze tvrdit, že hypotéza byla potvrzena.

V návrhové části se zaměřím na nedostatky zjištěné v analytické části s přihlédnutím k části teoretické. Pokusím se doporučit TTCE s. r. o. takové změny v systému hodnocení pracovníků, které zlepší informovanost o jeho průběhu, podá silnější zpětnou vazbu a učiní tento systém více průhledným i pro strany hodnocených. Konkrétně se zaměřím na návrh sdělování výsledků hodnoceným a výběr typu hodnotícího pohovoru a dále doporučím způsob statistického vyhodnocení výsledků z hodnocení pro firmu TTCE s. r. o. jako celek.

15 NÁVRHOVÁ ČÁST

Úvod návrhové části věnuji zjištění původu nedostatků systému hodnocení pracovníků TTCE s. r. o., protože jediné pokud bude definována příčina, je možné zabývat se řešením.

Proti současným administrativním podkladům pro formální hodnocení pracovníků v podobě Personálního hodnotícího seznamu (viz příloha č. P V a P VI) v modifikacích pro THP a operátory nelze nic namítat. Jednotliví nadřízení jsou schopni vytvořit si interní hodnotící listy a upravit kritéria dle potřeb a možností svých kompetencí, v konečné fázi však odevzdávají standardizovanou podobu Personálního hodnotícího seznamu. Tento seznam neopomíná žádnou z oblastí pracovního chování a výkonu, některá kritéria jsou však nastavena tak, že český hodnotitel musí doslova číst mezi řádky. Zde se setkáváme s odlišností japonského a českého chápání určitých pojmů. Tak může lehce dojít ke vzniku chyb při hodnocení, kdy si hodnotitel neuvědomí, že pod pojmy Stupeň přizpůsobení se nebo Zlepšení práce (viz příloha č. P V) se skrývá posouzení výkonnosti pracovníka.

Připomínám rovněž, že výsledky hodnocení pracovníků se pracovníci nedozvědí, až na výjimky, kterými je 20% povýšených a 10% přeložených na nižší práci, resp. propuštěných, zbytek musí rozpoznat z výplaty v následujícím roce, že patří mezi 70%, se kterými se jejich hodnocení, roční výkon a přínos firmě nebude probírat.

Řešení budu navrhopvat o ohledem na to, že personální oddělení se domnívá, že zavádění podrobnější dokumentace (více kritérií hodnocení, různé metody hodnocení) a následné statistické zpracování by znamenalo obrovský administrativní nárůst, zvláště pokud by se standardizovala i interní dokumentace, kterou si v průběhu roku vede každý hodnotitel sám a nezveřejňuje ji.

Zaměřím se na řešení 5 úkolů:

1. zaznamenávání pracovního výkonu v průběhu roku
2. sebehodnocení
3. volba hodnotícího pohovoru
4. souhrnné statistické zpracování nejdůležitějších ukazatelů (kritérií)
5. školení hodnotitelů v souvislosti s uvedenými návrhy

15.1 Zaznamenávání pracovního výkonu v průběhu roku

Jednotliví nadřízení, např. team-leader logistiky, který hodnotí na konci roku 7 podřízených si pro svou potřebu vytvořil vlastní hodnotící seznam (viz příloha č. P VII). Tímto návrhem může přispět i ostatním hodnotitelům, zvláště proto, že vytvořil 4 kategorie, kterými jsou výkonnost, disciplína, kolektiv a bezpečnost. Každá kategorie se rozděluje na další body specifické pro toto oddělení. Tímto nápadem jsem se inspirovala, ale zašla bych v něm ještě dále a využila jej pro nastínění toho, jaký by pracovník měl být.

Pro každého pracovníka by byla vytvořena karta nebo záznamový arch, který by plnil funkci spojovacího můstku neformálního a formálního hodnocení, využila bych při tom metodu kritických případů.

Pokud tedy tento návrh shrnu, hodnotitel by vyplnil pro každého ze svých podřízených záznamový arch, na něm by byly 4 zmíněné kategorie pracovního hodnocení rozděleny na další obecné skupiny. Pokud by nastal tzv. kritický případ, např. pracovník by vysokozdvížným vozíkem neopatrně manipuloval a shodil paletu nebo naopak pracovník podal výborný zlepšovací návrh na uspořádání provozu, které povede k větší efektivitě nakládky, bylo by mu do kolonek zaznamenáno minus, resp. plus a doplněno komentářem na druhé straně hodnotícího seznamu. Jednalo by se tedy o evidenci výkyvů v negativním i pozitivním směru.

Tento navrhnutý seznam (viz příloha č. P IX) navazuje na standardní Personální hodnotící seznam (TTCE Personal Evaluation List) s tou výhodou, že hodnotitelé nemusí zaznamenávat nahodilé výjimečné případy, kladné i záporné ve svých nestandardizovaných materiálech a při používání navrhnutého seznamu, který jsem nazvala TTCE Zaznamenávání průběžného hodnocení dle kritických případů – Operátoři, nebudou mít problém si na konci roku při formálním závěrečném hodnocení vzpomenout, který z pracovníků způsobil tu a tu nehodu, kdo podal jaký zlepšovací návrh apod.

Z tohoto navrhnutého seznamu by hodnotitelé vycházeli na konci roku, kdy budou přenášet informace získané v průběhu roku do oficiálního Personálního hodnotícího seznamu.

Na podobném principu lze samozřejmě sestavit i průběžné zaznamenávání pro THP, avšak u THP zpřesnění není podle mě třeba a Personální hodnotící seznam pro THP (viz příloha č. P V) je dostačující.

15.2 Sebehodnocení

K tomu, aby mohl hodnotící pohovor probíhat na participativním základě, je potřebné upozornit hodnoceného alespoň 14 dnů předem, aby si připravil následující seznam pro THP i operátory:

1. silné stránky pracovníka,
2. slabé stránky pracovníka,
3. co pracovníkovi firma přinesla, jak změnila jeho názory a postoje a obohatila jej,
4. v čem pracovník vidí příčiny svých slabých stránek, co ve firmě postrádá, v čem se nerealizuje,
5. detailní kariérní představy pracovníka s výhledem na budoucí rok a obecné na 3-5 let v TTCE s. r. o.

Ke každé z těchto pěti oblastí by stačilo uvést pár vět, pro snížení různých šumů kolem sebehodnocení a mylných představ jsem vyhotovila TTCE Formulář pro sebehodnocení a hodnotící pohovor (viz příloha č. P X), který je určen pro THP i Operátory.

15.3 Hodnotící pohovor

Jak již bylo zmíněno, hodnotící pohovor by probíhal participativně, pracovník by vyplnil ve Formuláři pro sebehodnocení a hodnotící pohovor pouze jemu určenou část, jak vidíme v příloze č. P X. S takto vyplněným formulářem by byl pozván ke svému nadřízenému, kde by stručně proběhlo seznámení s výsledky hodnocení a společně by našli způsob, jak dosáhnout větší spokojenosti obou stran, odstranění nedostatků a postup k realizaci pracovníkových kariérních plánů v rámci TTCE s. r. o., toto hodnotitel zaznamená do formuláře, který jsem nazvala TTCE Sebehodnocení (viz příloha č. P X). Tento pohovor by netrval více než 10 minut, opět ze strachu spojeným s administrativními záležitostmi na úkor průběžného chodu výroby, přesto by však měl probíhat v pozitivním duchu.

Vzhledem k hodnocení, které vychází z hierarchie organizační struktury by nejdříve byli s výsledky pracovního hodnocení seznámeni pracovníci na nejnižších pozicích, tedy operátoři a to 1. týden v prosinci. Team-leader, který má pod sebou 5-10 operátorů by si vyčlenil jednu až dvě hodiny v pátek 1. týden v prosinci. Group-leader poté 2. pátek v prosinci bude projednávat výsledky hodnocení s Team-leadery. 3. pátek bude Shift-

leader jednat s Group-leadership, což je již nejvyšší pozice, hodnocení tedy bude vykonáno před koncem roku a nic nebrání zavedení postupu zvýšení mezd v následujícím roce.

Co se týká THP, u těch by hodnotící pohovor probíhal také, podobným způsobem, který vychází z uspořádání organizační struktury.

15.4 Souhrnné statistické zpracování výsledků hodnocení pracovníků

Výsledky hodnocení dosud nebyly zpracovávány souhrnně za jednotlivá oddělení a firmu jako celek. Pokud bych navrhla zavedení ucelený personální informační systém, mohl by vzniknout problém s tím, že TTCE s. r. o. je součástí celosvětové Toray Group Inc. a ta má vybudovaný svůj vlastní administrativní systém, jehož součástí jsou Personální hodnotící seznamy v anglickém jazyce. Nebylo by proto možné zavést personální program v českém jazyce, který by dokázal zpevnit a zpřehlednit vazby hodnocení pracovníků na odměňování, vzdělávání a statisticky vyhodnotil průměrnou nemocnost jednotlivých oddělení, což by mělo na starosti personální oddělení. Personální oddělení vyhodnocuje určité ukazatele pro potřeby japonského vedení firmy TTCE s. r. o. a Toray Group, ale nepodává zpětnou vazbu o celkovém hodnocení pro pracovníky TTCE s. r. o.

Proto bych doporučovala, aby nejdůležitější charakteristiky zpracovali právě jednotliví hodnotitelé, pro skupinu THP i operátorů by se pro začátek jednalo o:

1. průměrnou délku služby u TTCE s. r. o. a průměrný věk pracovníků v oddělení, což jsou informace uváděné v záhlaví Personálních hodnotících seznamů,
2. docházka (pozdní příchody, předčasné odchody) a
3. nemocnost.

Informace o docházce a nemocnosti musí být doplněny komentářem, protože jinak průměrnou absenci oddělení může zkreslit jediný extrémní údaj (často nemocný pracovník).

Zbývající výsledky u jednotlivých kritérií by hodnotitel okomentoval komplexně za celý tým. Ze škál, které jsou používány při hodnocení pracovníků v TTCE s. r. o. by sice bylo možné vypočítat průměr, je to ale veličina zkreslující a při doplnění průměru o výpočet odchylek by se statistické zpracování výsledků setkala s neochotou ze strany hodnotitelů. Uvedu příklad, kdy v Personálním hodnotícím seznamu pro operátory (viz P VI) je

hodnoceno bezpečnostní uvědomění. Jako komplex by tedy mohl znít komentář k tomuto kritériu takto:

Bezpečnostní uvědomění: Bezpečnostní uvědomělost operátorů oddělení logistiky byla v r. 2005 na vysoké úrovni. Znájí bezpečnostní vybavení, jsou si vědomi na kterých místech našeho oddělení může nejsnáze dojít k úrazu. Všichni nosí firemní obuv s protiskluznou podrážkou a kovovou špicí. Pracoviště je pro příchozí označeno tabulí, která informuje o zákazu vstupu nekompetentních osob. V tomto roce došlo k úrazu pracovníka z vedlejšího oddělení barevny, nerespektoval zákaz vstupu a operátor logistiky jej srazil vysokozdvizným vozíkem, oba byli znovu proškoleni o bezpečnosti. Pan XY podal zlepšovací návrh atd.

K tomuto komentáři dopomůže navrhnutý formulář TTCE Zaznamenávání průběžného hodnocení dle kritických případů – Operátoři (viz příloha č. P IX) a samotné shrnutí výsledků by bylo zaznamenáno do formuláře TTCE - Souhrnné zpracování výsledků hodnocení pracovníků (P XI), který jsem rovněž navrhla.

15.5 Školení hodnotitelů

Školení hodnotitelů souvisí s předchozími body, kterými je zaznamenávání pracovního výkonu v průběhu roku, sebehodnocení, volba hodnotícího pohovoru a souhrnné zpracování nejdůležitějších ukazatelů (kritérií).

Prvotním úkolem bude sjednotit význam kritérií tak, aby při zachycování formálního hodnocení v anglickém jazyce nedocházelo k chybám vzhledem k vícenásobnému významu slov, to se týká např. Personálních hodnotících seznamů (viz příloha č. P V a P VI).

Při zaznamenávání pracovního výkonu v průběhu roku musí být hodnotiteli vysvětlen princip a cíl, kterým je převod neformálního hodnocení na formální a ulehčení hodnocení na konci roku, vzhledem k tomu, že informace byly již získány a přehledně zpracovány v průběhu roku.

U návrhu sebehodnocení musí být hodnotitelé upozorněni, s jak křehkými informacemi, budou zacházet, jestliže budou rozebírat slabé stránky pracovníka a jeho cíle do budoucna.

O hodnotícím pohovoru musí být hodnotitelům sděleno, jak je nutné jej provádět na participativním základě, kdy prostor musí dostat i hodnocený a co je náplní pohovoru.

Hodnotitelé budou seznámeni s důvodem souhrnného zpracování výsledků hodnocení, kterým je TTCE s. r. o. jako jeden tým co se pracovních výsledků týká, určení slabého místa ve firmě podle výsledků kritérií.

Hodnotitelům musí být vysvětleno rovněž použití jednotlivých nově navrhnutých formulářů, kterými jsou:

1. TTCE Zaznamenávání průběžného hodnocení dle kritických případů – Operátoři (příloha č. P IX),
2. TTCE Formulář pro sebehodnocení a hodnotící pohovor (příloha č. P X),
3. TTCE Souhrnné zpracování výsledků hodnocení pracovníků (příloha č. P XI).

15.6 Zhodnocení ekonomické náročnosti navrhovaných opatření a případných rizik jejich realizace

V předchozí části jsem navrhla 5 projektů, které by zajisté přispěly k eliminaci chyb, které se mohou dopouštět hodnotitelé. Těmito chybami mohlo dosud být opomenutí přínosů a nedostatků hodnoceného pracovníka, v případě kdy není hodnocení zaznamenáno průběžně. Nedostatečná zpětná vazba systému hodnocení, čemuž má dopomoci sebehodnocení a následný hodnotící pohovor na participativním základě a souhrnné statistické zpracování výsledků hodnocení pracovníků. Každý z těchto projektů se sebou nese určitou náročnost po stránce nákladové či časové a tedy i rizika.

1. Zaznamenávání pracovního výkonu v průběhu roku

Tento projekt přispěje zpřehledněním a zprůhledněním hodnocení, v průběhu roku jsou zaznamenány kritické případy a na konci roku pak dochází ke zobjektivnění celkového formálního hodnocení. Z počátku se může jevit jako časově náročné, na konci roku však bude mít hodnotitel již připravené podklady pro oficiální zaznačení hodnocení do Personálního hodnotícího seznamu (TTCE Personal Evaluation List).

Po finanční stránce bude potřebné jen vytisknout nebo okopírovat formulář, který jsem nazvala TTCE Zaznamenávání průběžného hodnocení dle kritických případů – Operátoři asi dvěstěkrát, tedy jen pro skupinu operátorů.

Rizikem může v tomto případě být nedůvěra hodnotitelů ve smysl zaznamenávání neformálního hodnocení, které je v podstatě převáděno na formální. Této nedůvěře lze zabránit dostatečným informováním hodnotitelů o důležitosti tohoto kroku.

2. Sebehodnocení

Zavést sebehodnocení je podle mě důležitý bod v celém systému hodnocení, protože jediné to je možnost, jak zjistit, co pracovník očekává, sám se přizná ke svým slabým stránkám a promluví o svých silných stránkách, kterým možná nebyl dosud dán prostor.

Náklady tohoto projektu se budou opět omezovat jen na tisk a kopírování formulářů pro všechny pracovníky na úrovni THP a operátory, tzn. asi 270 formulářů.

Zde bych očekávala riziko plynoucí ze strany hodnocených, obavy ze skutečného uvedení příčin svých slabých stránek a neochotu svěřit se s plány do budoucna. Toto riziko se nevyskytne, jestliže mezi hodnoceným a hodnotitelem bude panovat důvěra, té může být dosaženo, jestliže hodnoceným bude sděleno, že sebehodnocení má probíhat objektivně, cílem bude pomoci slabé stránky odstranit a nikoli kritizovat, určit směr a postup do budoucna.

Riziko může rovněž nastat, jestliže pracovníci na nižších pozicích budou brát sebehodnocení lehkomylně nebo jako přítěž. Zda tomu tak bude, je možné zjistit testováním, kdy sebehodnocení bude provedeno jen u několika pracovníků nebo jim bude nabídnuto s možností odmítnout. V tom případě by bylo řešením, zavést sebehodnocení na vyšších pozicích, např. od úrovně Team-Leaderů nebo jen u THP.

3. Hodnotící pohovor

Hodnotící pohovor je důležitý pro každého pracovníka, i pro ty, kteří setrvávají na své pozici. Každý potřebuje dostat zpětnou vazbu o svém ročním působení ve firmě po stránce pracovního výkonu, chování, přispění firmě atd. Dosud nebyl prováděn až na výjimky při přeřazení pracovníků.

Vzhledem k tomu, že obě strany (hodnotící i hodnotitel) by k pohovoru přišly dostatečně připraveny, nemusí být pohovor časově náročný a pokud vynecháme čas obou pracovníků, který by mohli věnovat své profesi, nejsou patrné ani finanční náklady.

Rizikem může být strach hodnotitelů z časové náročnosti, nárůstu administrativy a nutnosti věnovat se více vyřizování formalit než samotné práci. Tyto příčiny jsou však jen

záminkami, doporučila jsem, že při zavádění hodnotícího pohovoru při plné připravenosti obou stran bude stačit 10-15 minut.

4. Souhrnné statistické zpracování výsledků hodnocení pracovníků

Dosud nebyly výsledky hodnocení zpracovávány jako celek ani nikde uváděny. Proto v této oblasti vidím prostor pro zlepšení, jednotlivá oddělení jsou v konečném smyslu jeden velký tým, který mezi sebou může ale i soutěžit, např. v podávání zlepšovacích návrhů, v dochvilnosti příchoďů na pracoviště atd. Výsledky celkového hodnocení pracovníků rozdělené na jednotlivá oddělení a celek může být zveřejněno na nástěnce nebo ve firemním časopise.

Co se týká náročnosti, nákladově se bude jednat opět o pořizování kopií, náklady na tisk a papíry. Pokud hovoříme o náročnosti časové, zpracovávat výsledky budou hodnotitelé v dosahu svých kompetencí. Pokud má hodnotitel 10 podřízených, nemělo by precizní hodnocení zabrat více jak 3 hodiny.

Riziko lze spatřit v neochotě hodnotitelů, přínosy by měly být vyšší, protože 3 hodiny připadající na činnost každého hodnotitele stojí za zjištění, které oddělení je nejméně přesné a snaživé a podepisuje se na výsledcích celé firmy. Souhrnné hodnocení by mělo vést k odhalení slabých míst výrobního procesu.

5. Školení hodnotitelů

O všech navržených opatřeních musejí být informováni hodnotitelé formou školení. Finanční náklady na školení se budou skládat z nákladů na vytisknutí Příručky pro hodnocení, kde budou zachyceny postupy hodnocení, osvětlena kritéria, zdůrazněny nejčastější chyby hodnocení a připomenuta jedna ze zásad uplatňovaných v Toray Group Inc. a tou je etický přístup.

ZÁVĚR

Hodnocení pracovníků je významnou součástí personálního managementu a oceněním toho, jak se člověk v průběhu časového období vyvíjí. Odrazovým můstkem k vyšší pozici není nic jiného než výkon, loajalita, team-building, příspěvní k dobrému jménu firmy a k růstu podnikové kultury. Není to tedy jen kvalita a kvantita odvedeného pracovního výkonu, co se nám má vybavit, když slyšíme o hodnocení pracovníků. Mohou nastat tři situace, pracovník bude přeložen na méně náročnou práci, setrvá na momentální pozici, nebo bude povýšen. Je to tedy východisko pro ostatní personální činnosti a zároveň měřítko jejich úspěšnosti.

V první části bakalářské práce jsem formulovala teoretické poznatky o vývoji personální práce, náplni personálního útvaru, významu a cílech hodnocení, a také o prováděné metodice, možných chybách a o způsobech sdělování výsledků hodnocení. Na tomto základě jsem stanovila hypotézy.

Druhá část bakalářské práce se dělí na analytickou a návrhovou. Zachytila jsem informace z oblasti personálního řízení ve firmě TTCE s. r. o. a zároveň se do mé práce promítla interkulturní specifika vlivu japonského managementu této firmy. Závěr analytické části jsem věnovala souhrnu informací získaných ve firmě a potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz. Na základě porovnání teoretické a analytické části jsem našla v systému hodnocení pracovníků zavedeném v TTCE s. r. o. pět oblastí pro zlepšení. Jednalo se o zaznamenávání pracovního výkonu v průběhu roku, sebehodnocení, hodnotící pohovor, zpracování výsledků hodnocení pracovníků a se všemi body související školení hodnotitelů. U jednotlivých návrhů jsem provedla zhodnocení ekonomické náročnosti a případných rizik jejich realizace.

Zjistila jsem, že odpovědnost nadřízených za své podřízené nekončí za branami firmy. Právě tam nastává klíčový moment, kdy si pracovník musí uvědomit příslušnost k firmě a vnímat ji i mimo objekt firmy. Spokojený pracovník, který se nestydí za svou práci, i pokud se jedná o práci dělníka, je tou nejlepší reklamou a přispívatelem pro konkurenceschopnost. A kdy je pracovník spokojený? Je to tehdy, když ho práce naplňuje, je jeho koníčkem. Toho lze dosáhnout, když jsou včas rozpoznány pracovníkovy slabé a silné stránky, je mu nabízeno další vzdělávání, povýšení a pomoc při určení směru, kterým se chce v rámci pracovní kariéry ubírat. A právě to je předmětem hodnocení pracovníků.

SUMMARY

Staff assessment is an important part of personnel management. It is an evaluation of the extent to which a person's performance and loyalty, during a period of time, contributes to team-building, goodwill and growth of company culture. Thus, it is not only the quality and quantity of the achieved working performance that is to be realized when staff assessment is mentioned. Three situations can arise, the employee is transferred to a less demanding position, a training course is recommended to him while keeping his actual position, or he is promoted. Thus, it is both a solution for other personnel operations, as well as a criterion for their efficiency.

The subject of my bachelor thesis is Staff assessment as an instrument of personnel management at the TTCE s. r. o. company. In the first part of the thesis, I have stated theoretical knowledge and on the basis of these facts, several hypotheses have been defined. The second part of the bachelor thesis is divided into the analytical and the project part. The information on the sphere of personnel management at the TTCE s. r. o. company has been recorded, and the inseparable intercultural features of the influence of the company's Japanese management are reflected in my work, as well. The final section of the analytical part is devoted to a survey of information gathered in the company and to the confirmation or refutation of the defined hypotheses. On the basis of a comparison of the theoretical and the analytical part, I have discovered five spheres to be improved in the system of staff assessment applied at TTCE s. r. o. I have suggested several measures to solve these shortcomings, and I have individually assessed their economic intensity and possible implementation risks. I have found out that the responsibility of the superiors for their subordinates does not expire as soon as they leave the gates of the company. This is just where the crucial moment arises for the staff to realize their company membership and be aware of it outside its premises, as well. A satisfied employee, who is not ashamed of his work, even be it manual work, represents the best advertisement and contributes to the company's competitive strength. What makes a worker satisfied, then? It is the work which he enjoys, and which is his hobby. This can be achieved if the worker's strengths and weaknesses are discovered in time, if he is offered further education, promotion and assistance in defining the direction he would like to take within his working career. This is the very subject of staff assessment.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 963 s. Přel. z: A Handbook of Personnel Management Practice. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 856 s. Přel. z: A Handbook of Human Resource Management Practice. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha : Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 3. doplněné vyd. Brno : Computer Press, 2003. 100 s. ISBN 80-7226-840-6.
- [5] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Přel. J. Bláha. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2002. Přel. z: Introducing Human Resource Management Second Edition. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [6] GREGAR, A. *Personální řízení I. – vybrané kapitoly*. 3. nezměněné vyd. Zlín: UTB, 2004. 163 s. ISBN 80-7318-198-3.
- [7] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2004. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [8] KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha : Linde nakladatelství s. r. o., 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- [9] MARHOULOVÁ, D. *Japonské systémy řízení*. 2. vyd. Praha : Institut řízení, 1991. 278 s. ISBN 80-7014-033-X.
- [10] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany : Nakladatelství H&H Vyšehradská, s. r. o., 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- [11] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [12] NOVÝ, I. A KOL. *Interkulturální management (Lidé, kultura a management)*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 144 s. ISBN 80-7169-260-3.

- [13] STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
- [14] BEDNARČÍKOVÁ, M. Hodnocení pracovníků v českých firmách. *Personál*. 2004, roč. X, č. 3, s. 6 - 8. ISSN 1213-8878.
- [15] Trexima. [online]. [cit. 2005-05-12]. Dostupný z WWW:
<<http://www.trexima.cz/TAsp/Trexima.asp>>.
- [16] TTCE s. r. o. [online]. [cit. 2005-02-18]. Dostupný z WWW:
<http://www.toray.cz/toray_industries.html>.
- [17] Řízení a hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků). [online]. [cit. 2005-02-24]. Dostupný z WWW:
<http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/m_rizeni.html>.
- [18] Interní materiály TTCE s. r. o.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Personální procesy, které zajišťují personální útvary.....	12
Obr. 2. Dva základní principy pro řízení lidských zdrojů.	13
Obr. 3. Cyklus řízení pracovního výkonu.....	14
Obr. 4. Osoby, které mohou hodnotit výkonnost.....	23
Obr. 5. Průběh hodnocení pracovníků.	24
Obr. 6. Zapojení hodnotitele a hodnoceného.....	27
Obr. 7. Styl vedení v souvislosti s hodnocením pracovníků v TTCE s. r. o.....	35
Obr. 8. Průběh hodnotících kritérií v TTCE s. r. o.	44

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Příručka pro zaměstnance.
- P II Odborná způsobilost zaměstnanců.
- P III Formulář žádosti o zaměstnání.
- P IV TTCE Recruitment (Formulář pro přijímání THP i Operátorů).
- P V TTCE Personal Evaluation List 2003, Grade A – E (Personální hodnotící seznam 2003, THP).
- P VI TTCE Personal Evaluation List 2003, Grade F4 – G (Personální hodnotící seznam 2003, Operátoři).
- P VII Evaluation sheet of Logistic Department 2004 (Hodnotící arch oddělení logistiky).
- P VIII Souhrn všech interních směrnic v TTCE s. r. o.
- P IX TTCE Zaznamenávání průběžného hodnocení dle kritických případů – Operátoři.
- P X TTCE Formulář pro sebehodnocení a hodnotící pohovor.
- P XI TTCE Souhrnné zpracování výsledků hodnocení pracovníků.

PŘÍLOHA P I: PŘÍRUČKA PRO ZAMĚSTNANCE

TORAY

**Toray Textiles Central Europe, s.r.o.
(TTCE)**



**PŘÍRUČKA
ZAMĚSTNANCE**

Obsah

- 1 **Filosofie TORAY a zásady řízení**
- 2 **Založení TTCE s. r. o.**
- 3 **Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci**
- 4 **Výroba**
- 5 **Odborová organizace**
- 6 **Pracovní doba**
 - 6.1 *Práce přesčas*
 - 6.2 *Přestávky na jídlo a oddech*
- 7 **Mzda a obdobná plnění**
 - 7.1 *Metody a termíny platby*
 - 7.2 *Mzdové zvýhodnění*
 - 7.3 *Další složky mzdy*
- 8 **Závodní lékař**
- 9 **Dovolená**
- 10 **Překážky v práci**
- 11 **Závodní stravování**
- 12 **Pravidla vstupu do areálu**
 - 12.1 *Oprávněnost vjezdu vozidel*
 - 12.2 *Parkování v areálu*
 - 12.3 *Vjezd na kolech*
 - 12.4 *Další pravomoci bezpečnostní agentury*
- 13 **Program firemních akcí pro zaměstnance**

Příručka zaměstnance TTCE s. r. o. vznikla za účelem bližšího představení společnosti nově nastupujícím zaměstnancům. Informuje o základních podmínkách, nárocích a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru u společnosti TTCE.

Podmínky pracovního poměru obsažené v této příručce jsou detailně rozvedené ve směrnících společnosti nebo v podnikové kolektivní smlouvě a jsou závazné pro všechny zaměstnance společnosti.

1 Filosofie TORAY a zásady řízení

Od svého založení jako výrobce umělého hedvábí v roce 1926 se Toray stala celosvětovou společností díky podnikání v oblasti chemie, polymerů a jiných vyspělých technologií a také díky získaným zkušenostem. Dnes Toray podniká na širokém poli obchodních odvětví – sahajícím od syntetických vláken, umělých hmot a chemikálií až po smíšené materiály, elektroniku a informační systémy, léky, zdravotnické produkty, techniku, módu, a další obchodní aktivity a služby.

V roce 1955 formulovala TORAY své „vnitropodnikové zásady“; v roce 1986 vyvinula svou **filosofii společnosti** jako základ svých řídicích a podnikových aktivit.

„Obohatit společnost cestou vytváření nových hodnot a pomoci nových myšlenek, technologií a výrobků“.

Vůdčí principy řízení společnosti jsou:

Bezpečnost a prostředí

Považujeme vždy bezpečnost za nejvyšší prioritu, klademe důraz na prevenci nehod a zachování životního prostředí, vždy zajišťujeme bezpečnost a zdraví našich zaměstnanců, zákazníků a společnosti.

Spokojenost zákazníků

Využívat v plné míře naši technologii a zkušenosti tak, abychom byli neustále o krok vpřed a zajistily tak větší spokojenost zákazníků.

Mezinárodní konkurenceschopnost

Zvyšování konkurenceschopnosti, kvality, ceny a užitkové hodnoty našich výrobků a takto zajišťovat trvalý růst na celosvětovém trhu.

Celosvětová týmová spolupráce

Na mezinárodní scéně vystupovat společně jako TORAY Group ve shodě mysli a ducha a realizovat tak společnou sílu.

Identita a sebezdokonalování

Řešit předložený problém cestou sebezdokonalování, správným určením role a totožnosti, kterou od nás očekává Firma i společnost

Smysl práce

Vytváření optimálního společného prostředí pro motivování našich zaměstnanců, umožněn efektivního fungování v každé oblasti naší organizace a sdílení uspokojení z dosažených cílů v inspirujícím prostředí.

Slušnost a vstřícnost

Vystupovat slušně s vysoce rozvinutým smyslem pro odpovědnost s etickým vnímáním a tímto vytvářet důvěryhodné vztahy ve společnosti.

2 Založení TTCE s. r. o.

Společnost TORAY se ve svých aktivitách vždy stěhovala za zákazníkem, takže logicky expandovala z Japonska nejprve do JV Asie, později do S a J Ameriky, ale také do Evropy.

V listopadu 1997 byla v České republice zaregistrována společnost Toray Textiles Central Europe s. r. o. a od tohoto data byly veškeré aktivity směřovány k získání stavebního povolení a územního rozhodnutí. toho bylo dosaženo v březnu 1998. v tomto měsíci byly zahájeny stavební práce. souběžně s dokončením hrubé stavby koncem roku 1998 bylo započato s instalací technologie energobloku a od ledna následujícího roku technologie výrobní, na jejíž instalaci se podíleli mimo jiné i první zaměstnanci na pozicích operátorů.

3 Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci

Bezpečnost práce a ochrana životního prostředí patří ke stěžejním bodům filosofie společnosti. Zaměstnanci jsou povinni dodržovat obecně platná pravidla bezpečného provozu, absolvovat všechna předepsaná školení

a soustavně si prohlubovat svoje vědomosti, znalosti a vědomí o bezpečnosti při práci, ale i mimo ni. Nedílnou součástí filosofie bezpečnosti je také dodržování pracovní kázně, tak jak stanovuje směrnice společnosti „Pravidla chování a disciplinární řízení I – 02“. Základním motem společnosti je „**bezpečnost na prvním místě**“.

4 Výroba

Výrobní provoz společnosti TTCE, s. r. o. je rozdělen na **přípravnu, tkalcovnu a barevnu**. Výchozím produktem je 100% PES hedvábí dovážené z jihovýchodní Asie (Thajska) a Evropy (Německa).

Výrobní proces začíná na přípravně, kde se procesem 4 základních operací připravuje osnovní váł.

- snování 1110 nití na 1 váł
- svinování – z 6 nasnovaných váłů se připraví 1 velký, který obsahuje 6660 nití
- tvorba osnovního kříže
- automatické navádění nití do nitěnek a paprsků

Výrobní proces pokračuje na tkalcovně, kde se připravený osnovní váł včetně nitěnek a paprsků založí do tkalcovského stavu. Těch je v oddělení tkalcovny 403 a v rámci nepřetržitého provozu se na jejich obsluze podílí na jedné pracovní směně zhruba 20 operátorů pod vedením směnového mistra.

V TTCE se tká výhradně jednoduchá plátňová vazba. Vznikají tak tři základní kvality. Jsou to **tafeta, wooly a pongee**.

Hotová tkanina utkaná na standardní délku (2500 m) se následně odváží do oddělení barevny, kde je dočasně uložena ve skladovacích regálech. Z těchto zásobníků se dle jednotlivých kvalit vybírá pro první proces v rámci předúpravy – **praní**. To probíhá na dvou pracích linkách. Tkanina je při této operaci převedena na velkonábalový vozík (10 000m tkaniny) a dále upravována procesem **tepelné předfixace**. Podle instrukcí úseku plánování výroby je následně zařazena na jednotlivé barvicí šarže dle zakázek sjednaných obchodním oddělením společnosti. Před vlastním barvením je nutné tkaninu připravit na skládacích strojích.

Proces vlastního **barvení** probíhá ve zdvojeném provazci, v uzavřených jednozásobníkových nebo dvouzásobníkových barvicích aparátech za zvýšeného tlaku a teploty (130 ° C).

Pro každý odstín je nutné navázat kombinaci práškových barviv dle receptury připravené v laboratoři, která je rovněž součástí oddělení barevny. Toto barvivo je převedeno do barvicí lázně a během jednoho barvicího cyklu, který trvá 2-6 hodin, dojde k obarvení a následnému opláchnutí celé šarže.

Následuje přeprava obarvené tkaniny ke strojům pro **separaci a rozšíření** provazce do plné šíře. V průběhu další operace se na tkaninu nanese povrchově aktivní látka, která tkanině dodá vlastnosti požadované zákazníkem (**antistatická úprava**).

Poslední výrobní operací je **závěrečná tepelná fixace**, při níž tkanina získá rozměrovou a vzhledovou stabilitu.

Veškerá produkce se klasifikuje, stáčí na role a balí v oddělení **výstupní kontroly** tak, aby se k zákazníkům dostalo pouze zboží prvotřídní kvality.

Celý výrobní proces je po energetické stránce zabezpečen energoblokem, který je součástí oddělení podpory výroby, v TTCE nazývané Engineering. Administrativní sekce společnosti se skládá ze 4 základních částí. Jsou to: obchodní oddělení, finanční oddělení, personální oddělení a oddělení všeobecných záležitostí.

V roce 1999 byla ve společnosti založena odborová organizace. Členství v této organizaci je přístupné všem zaměstnancům společnosti. Jeho podmínky jsou v případě zájmu sdělovány personálnímu oddělení společnosti nebo přímo jmenovaným představenstvem odborové organizace.

Pracovní doba se odvíjí podle jednoho z následujících vzorů, v souladu s pracovní smlouvou zaměstnanců.

- údržba, laboratoř, řízení výroby
- pokrývá 5 dní; 37,5 hodin týdně
- po-pá 08:00 - 16:00, přestávka 0,5h

- pokrývá 5 dní; 37,5 hodin týdně
- po-pá ranní směna (R) 06:00 -14:00
- odpolední směna (O) 14:00 - 22:00
- noční směna (N) 22:00 - 06:00
- přestávka 0,5h

- pokrývá 7 dní, průměrný počet hodin týdně 38,5
- po-ne denní směna (D) 06:00 - 14:00
- noční směna (N) 18:00 - 06:00
- přestávka 1h

-	po-pá	ranní směna (R)	06:00-14:00
		odpolední směna (O)	14:00-22:00
-	přestávka 0,5h		

Očekává se, že každý zaměstnanec společnosti bude na svém pracovišti však a setrvá na něm do skončení jeho pracovní doby, popřípadě do příchodu střídajícího zaměstnance, v zásadě však vždy v souladu s pokyny jeho přímého nadřízeného.

První směna v týdenním rozvrhu je pondělní ranní směna. výjimku tvoří práce ve třisměnném provozu – Přípravna, Barevna, kde první směnou v týdenním rozvrhu je nedělní noční směna. Mzdové zvýhodnění za práci v sobotu a v neděli je stanoveno v souladu s ustanovením §6 nařízení vlády č. 108, kterým se provádí Zákoník práce („U zaměstnavatelů s nočními směnami začíná den pracovního klidu hodinou odpovídající nástupu směny, která v pracovním týdnu nastupuje podle rozvrhu směn jako první“).

6.1 Práce přesčas

Práce přesčas musí být v souladu s příslušným ustanovením Zákoníku práce. nařízená práce přesčas nesmí u zaměstnance činit více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce. Konat práci přesčas nad rámec tohoto limitu lze pokud k výkonu takové práce dá souhlas zaměstnanec. Celkový rozsah práce přesčas nesmí činit v průměru za rok více než 8 hodin týdně.

6.2 Přestávky na jídlo a oddech

Všechny pracovní provozy zahrnují povinnou neplacenou přestávku na jídlo a oddech. Další přestávky jsou upřesněny vnitřní směrnici jednotlivých oddělení.

7 Mzda a obdobná plnění

Základním dokumentem společnosti upravujícím problematiku mezd v TTCE s. r. o. je Mzdový předpis II-01.

Výše mzdy je uvedena ve mzdovém výměru zaměstnance. Mzdový výměr je součástí pracovní smlouvy.

7.1 Metody a termíny platby

Mzda je splatná pozadu za měsíční období, a to nejpozději do 15. dne následujícího měsíce. Pokud na tyto dny připadá den pracovního klidu, vyplácí se mzda nejbližší pracovní den před tímto termínem. Všichni zaměstnanci TTCE s. r. o. jsou na základě vlastní žádosti placeni bankovním převodem na osobní účet.

7.2 Mzdové zvýhodnění

Mzdové zvýhodnění za práci

- v noci
- o sobotách a nedělích
- ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí (hluk)
- ve svátek
- za práci přesčas

jsou pro aktuální kalendářní rok dohodnuta v podnikové kolektivní smlouvě.

7.3 Další složky mzdy

Další složky mzdy uvedeny ve mzdovém výměru mohou být zaměstnancům přiznány v případě dodržení podmínek stanovených společností ve Mzdovém předpisu II-01 popřípadě jiném předpisu. Tyto složky mzdy jsou:

- **příplatek za vedení** (vyplácí se pouze zaměstnancům tarifních skupin F1 a výše, nominovaných do pozic Senior operátor, Team Leader, Group Leader, Shift Leader)
- **osobní ohodnocení** (vyplácí se zaměstnancům tarifních stupňů E a níže za podmínek podrobně stanovených Mzdovým předpisem II-01)
- **odměna** (vyplácí se všem zaměstnancům v souladu s nastavenými limity v jednotlivých tarifních třídách)
- **příplatky vyplývající z podnikové kolektivní smlouvy**

Všechny tyto mzdové složky jsou nad rámec základní mzdy stanovené mzdovým výměrem a mohou být z pravomoci příslušného nadřízeného kráceny v případě např. disciplinárního řízení.

8 Závodní lékař

V souladu se zákonem č. 20/1966 Sb. O péči a zdraví lidu §9 odst. 2a a §18a), se možnost volby lékaře nevztahuje na závodní preventivní lékařskou péči (vstupní, výstupní a preventivní lékařské prohlídky).

Vstupní lékařskou prohlídku absolvuje zaměstnanec před datem nástupu do pracovního poměru, periodické lékařské prohlídky jsou prováděny dle zdravotního řádu, u směnujících zaměstnanců pravidelně 1x ročně, u zaměstnanců v administrativě zpravidla 1x za 5 let. Výstupní lékařskou prohlídku absolvuje zaměstnanec před ukončením pracovního poměru. Veškerá závodní preventivní lékařská péče je prováděna na náklady společnosti. Lékařská vyjádření o zdravotním stavu zaměstnanců ve vztahu k pracovnímu prostředí budou postoupena závodní lékařce k posouzení.

9 Dovolena

Dovolena na zotavenou je vymezena ustanoveními Zákoníku práce a její čerpání určuje zaměstnavatel. Kolektivní smlouva stanovuje termín celozávodní dovolené a odstávky provozu. Zpravidla se jedná o 2 týdny v letním období a 1 týden na přelomu roku.

10 Překážky v práci

Překážkou v práci se rozumí situace, kdy zaměstnanec z různých důvodů, uznaných pracovněprávními předpisy, nepracuje. Obvyklými právními důsledky překážek v práci je nárok na poskytnutí pracovního volna (s náhradou nebo bez náhrady mzdy) příp. povinnost zaměstnavatele nepřítomnost zaměstnance v práci omluvit, např. v případě nemoci.

V souladu s nařízením vlády z roku 1994, kterým se provádí Zákoník práce a některé další zákony, vyplývá pro zaměstnance povinnost informovat zaměstnavatele o překážce v práci a jejím předpokládaném trvání bez zbytečných průtahů. Interní směrnice společnosti „**Pracovní volno při překážkách v práci I-03**“ upravuje tuto problematiku podrobně a stanovuje přesná pravidla ohlášení důvodů nepřítomnosti v práci takto:

Není-li překážka v práci zaměstnanci předem známa, uvědomí zaměstnanec zaměstnavatele osobně telefonicky o překážce a jejím předpokládaném trvání bez zbytečných průtahů, nejpozději však do konce pracovní doby prvního dne jeho absence. Zaměstnavatelem se v tomto konkrétním případě rozumí přímý nadřízený (směnový mistr, team leader nebo jiná pověřená osoba).

Potvrzení o pracovní neschopnosti nebo potvrzení o ošetřování člena rodiny je zaměstnanec povinen doručit na **personální oddělení společnosti** rovněž bez zbytečných průtahů, zpravidla do 2 pracovních dnů.

11 Závodní stravování

Závodní stravování pro denní směnu je zajištěno společností EUREST v prostoru jídelny. K objednávání obědů slouží identifikační magnetická karta používaná i pro automatický docházkový systém. Tuto kartu obdrží každý zaměstnanec v den nástupu. 50% ceny obědu hradí zaměstnavatel, 50% zaměstnanec, přičemž celková částka je zaměstnanci strhnuta ze mzdy za každý kalendářní měsíc. Identifikační magnetickou kartu lze používat i při nákupu v závodní kantýně, která je v provozu od 08:00 – 10:00 a po dobu výdeje obědy, tedy 11:15 – 12:45 hod. Zaměstnancům směnných provozů jsou poskytovány náhrady za stravování v odpoledních či nočních hodinách, a to formou stravenky GASTROTOUR v hodnotě 40,- Kč.

12 Pravidla vstupu do areálu

Pravidla vstupu do areálu společnosti jsou podrobně popsána ve „Směrnici vstupu III-08“.

Každý zaměstnanec je povinen si při vstupu do areálu protáhnout identifikační magnetickou kartu čtecím terminálem umístěným na vstupní bráně.

12.1 Oprávněnost vjezdu vozidel

Při vjezdu do areálu kontroluje zaměstnanec bezpečnostní agentury oprávněnost vjezdu vozidla (povolení vystavuje personální oddělení), řidič automobilu je povinen zastavit a umožnit kontrolu vozidla a povolení k vjezdu.

12.2 Parkování v areálu

Parkování v areálu je povoleno pouze na vyznačených parkovištích.

12.3 Vjezd na kolech

Jízda na kole v celém areálu společnosti je přísně zakázána. Před průchodem vrátnicí jsou zaměstnanci z bezpečnostních důvodů povinni z kola sesednout a dopravit jej vedením ke stojanu na kola, kde kolo odloží a uzamknou. Je zakázáno odkládat kola mimo určené stojany.

12.4 Další pravomoci bezpečnostní agentury

Podle §170 odstavce 3 Zákoníku práce je „... zaměstnavatel oprávněn provádět v nezbytném rozsahu kontrolu věcí, které zaměstnanci vnášejí nebo odnášejí od zaměstnavatele, popřípadě prohlídky zaměstnanců.“

Kontrola zavazadel a tašek se týká všech osob bez výjimky. Do areálu je zakázáno vnášet alkohol, filmové a fotografické přístroje, omamné látky, zbraně a další předměty ohrožující bezpečnost zaměstnanců. Při odchodu z areálu je prováděna kontrola objemných zavazadel a naplněných tašek. Zaměstnanci je předkládají bez vyzvání a mají povinnost spolupracovat při kontrole. Kontrola se týká i zavazadel a tašek ve vozidle. Při vynášení majetku musí mít zaměstnanec doklad (Potvrzení pro vývoz materiálu/zboží z areálu TTCE podepsaný určeným vedoucím pracovníkem).

13 Program firemních akcí pro zaměstnance

Personální oddělení společnosti zajišťuje pravidelně společensko-sportovní akce pro zaměstnance společnosti a jejich rodinné příslušníky. V rámci tohoto programu se uskutečňují např. lyžařské zájezdy, sportovní odpoledne, cyklisticko-turistické výlety, dětské odpoledně, ples společnosti, vánoční večírek atp.

Poznámky

PŘÍLOHA P II: ODBORNÁ ZPŮSOBILOST ZAMĚSTNANCŮ

Odborná způsobilost zaměstnanců

1 Politika

Zaměstnanci, kteří provádějí práce ovlivňující jakost produktu, musí být kompetentní provádět přidlené pracovní operace na základě patřičného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností.

Z tohoto důvodu organizace specifikuje nezbytnou „odbornou způsobilost“ pro zaměstnance, kteří provádějí práce ovlivňující jakost produktů, poskytuje výcvik a musí hodnotit efektivnost prováděných opatření.

Dále organizace zajistí formou školení i hodnocení pracovního výkonu, aby si její zaměstnanci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností a toho, jak přispívají svojí dílčí činností k dosažení cílů jakosti.

Pro prokázání toho, že organizace tyto aktivity provádí a zlepšuje, udržuje vhodné záznamy o vzdělání, výcviku, dovednostech a zkušenostech.

2 Účel a předmět

Směrnice je určena pro identifikaci kvalifikačních požadavků na pracovníky, kteří pracují nebo jsou přijímáni na určená pracoviště v TTCE. Parametry uvedené v tabulkách pro jednotlivá oddělení jsou stanovené jako minimální předpoklad pro zařazení do příslušné pracovní pozice, v rámci které jsou prováděny práce, ovlivňující jakost produktů.

O těchto stanovených předpokladech i jejich naplnění jednotlivými pracovníky se vedou záznamy.

3 Odpovědnost

Za obsah tohoto dokumentu a jeho aktualizaci odpovídá představitel managementu pro systém managementu jakosti. Za uplatnění dokumentu a zajištění jeho dodržování odpovídá představitel managementu pro systém managementu jakosti.

4 Činnosti a metody

4.1 Zásady

Na základě znalostí a zkušeností vedoucích pracovníků o provádění jednotlivých pracovních operací, byly stanoveny požadavky na zaměstnance, vykonávající tyto operace v jednotlivých odděleních. Požadavky byly specifikovány v oblastech:

- vzdělání zaměstnanců
- výcvik zaměstnanců
- dovednosti a zkušenosti zaměstnanců

O těchto údajích se vedou příslušné záznamy a v případě nutnosti podléhají změnóvému řízení.

4.2 Stanovení odborné způsobilosti zaměstnanců

Jsou uvedeny a specifikovány potařavky na odbornou způsobilost pro ta pracoviště, na kterých zaměstnanci prokazatelně mohou ovlivnit jakost produktu.

Oddělení: Přípravna a tkalcovna

Pracoviště	Název pracovní pozice	Vzdělání	Vlastnosti	Výcvik
Přípravna	Operátor přípravy	ZŠ	Pečlivost, disciplína	3 měs. zapracování
Tkalcovna	Operátor tkaní	ZŠ	Pečlivost, disciplína	3 měs. zapracování
Tkalcovna	Zakladač	ZŠ	Pečlivost, disciplína	3 měs. zapracování
Tkalcovna	Seřizovač	ZŠ	Řešit problémy, operativnost	3 měs. zapracování

Oddělení: Barevna

Pracoviště	Název pracovní pozice	Vzdělání	Vlastnosti	Výcvik				
				Úvodní	Vysoko-zdvižný vozík	Manipul. s nebezpeč. chemikáliemi	Obsluha plynových zařízení	Obsluha tlakových nádob
Pračka	Operátor pračky	ZŠ		1 měsíc	1x ročně všichni	1x ročně	-----	1x za 3 roky
Fixační rám	Operátor fixačního rámu	ZŠ		1 měsíc	1x ročně všichni	-----	1x za 3 roky	-----
Plaiting	Operátor plaitingu	ZŠ		1 měsíc	1x ročně všichni	-----	-----	-----
Barvicí stroje	Operátor barvicích strojů	ZŠ		1 měsíc	1x ročně určení	1x ročně	-----	1x za 3 roky
Separace	Operátor separace	ZŠ		1 měsíc	-----	-----	-----	-----
Apretace	Operátor apretace	ZŠ		1 měsíc	1x ročně určení	-----	1x za 3 roky	1x za 3 roky
Inspekce	Operátor inspekce	ZŠ		1 měsíc	1x ročně určení	-----	-----	-----
Laboratoře	Operátor laboratoře	ZŠ		1 měsíc	-----	1x ročně	-----	-----

Oddělení: Údržba

Pracoviště	Název pracovní pozice	Vzdělání	Vlastnosti	Výcvik
Mechanická údržba	Operátor	Vyučen – strojní		1 měsíc údržba strojů
Elektrická údržba	Operátor	Vyučen – elektro, Zkouška z vyhlášky č. 50		1 měsíc elektro údržba strojů
Energoblok	Operátor	Vyučen – strojní nebo elektro		Zaškolení na: obsluha Luwa Příprava vody

Oddělení: Logistika

Pracoviště	Název pracovní pozice	Vzdělání	Výcvik	
			Úvodní	Doplňující
Logistika - expedice	Operátor logistiky	Vyučen	3 měsíce zapracování	Obsluha vysokozdvižného vozíku

Oddělení: Nákup

Pracoviště	Název pracovní pozice	Vzdělání	Výcvik	
			Úvodní	Doplňující
Nákup	Pracovník nákupu	ÚSO, znalost angličtiny	3 měsíce zapracování	Znalost použití PC

5. Zásady pro dostupnost

Tento dokument je přístupný zaměstnancům oddělení HR a všem vedoucím oddělení, která jsou zde jmenovitě uvedena. V případě změny v zařazení pracovníků, změny legislativy nebo technologie podléhá dokument změnóvému řízení.

PŘÍLOHA P III: FORMULÁŘ ŽÁDOSTI O ZAMĚSTNÁNÍ

'TORAY'

TORAY TEXTILES CENTRAL EUROPE s. r. o.

Formulář žádosti o zaměstnání

Zde
nalepte Vaši
fotografii

Společnost TTCE s. r. o. zaměstnává všechny bez ohledu na jejich původ, rasu nebo pohlaví. Jediným kritériem pro výběr je kvalifikace, zkušenost, ochota podílet se na tvorbě společných hodnot a hlavně oddanost a loajálnost ke společnosti a jejím úkolům. TTCE s. r. o. se zavazuje provádět prvotřídní zaměstnaneckou politiku, vytvářet příznivé pracovní prostředí vybavené vyspělou technologií, kde první místo zaujímá bezpečnost a vysoké pracovní nasazení.

Příjmení:

Jméno:

Adresa

Ulice, č. p.:
Město:
PSČ:
Telefon:

Uveďte, prosím, důvody, proč chcete pracovat pro naši společnost:

.....

Uveďte, prosím, o jaké pracovní zařazení máte zájem:

.....

(V případě zájmu o administrativní pozici přiložte strukturovaný životopis v angličtině)

Popište všechny Vaše zkušenosti, schopnosti a dovednosti, kterými můžete obohatit naši společnost:

.....
.....
.....
.....

Pracoval(a) jste někdy ve směnném provozu?

ANO ☐

NE ☐

Jste ochoten(na) pracovat přesčas po skončení pracovní doby a o víkendech?

ANO ☐

NE ☐

Jste ochoten(na) pracovat ve směnném provozu zahrnujícím práci v sobotu a v neděli?

ANO ☐

NE ☐

Uved'te, prosím, Vaše současné pracovní-právní zařazení

Plný úvazek ☐

Poloviční úvazek ☐

Živnostenský list ☐

Nezaměstnaný(á) ☐

Kdo je Váš současný zaměstnavatel?

.....

Jak dlouhá by byla výpovědní lhůta u Vašeho současného zaměstnavatele?

.....

Uved'te datum možného nástupu:

.....

Uved'te, prosím, kontakt na 3 osoby, které Vás dobře znají a které na Vás mohou podat reference. Alespoň jeden z nich by měl být Váš současný nebo minulý zaměstnavatel, případně nadřízený, ostatní kolegové.

Jméno a příjmení	Název zaměstnavatele	Pozice	Telefon

VZDĚLÁNÍ

Škola	Období Od - Do		Zkušební předměty	Ohodnocení

JINÁ ŠKOLENÍ

Společnost	Období Od - Do		Dovednosti/Školené předměty	Kvalifikace

JAZYKOVÉ ZNALOSTI

Jazyk	Stupeň znalosti

PŘEDCHOZÍ ZAMĚSTNÁNÍ

Zaměstnavatel	Období Od - Do		Pracovní pozice	Zodpovědnost za:	Důvody odchodu

Vlastníte řidičský průkaz? ANO ☐ NE ☐, Pokud ano, označte, kterou skupinu:

A	B	C	D	E	T
---	---	---	---	---	---

Uveďte jakékoliv další informace, které považujete za důležité sdělit v souvislosti s žádostí o zaměstnání:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

POTVRZENÍ:

Prohlašuji, že veškeré údaje jsem uvedl(a) dobrovolně a souhlasím s jejich zpracováním ve vnitřní firemní evidenci uchazečů o zaměstnání.

Potvrzuji tímto, že veškeré informace uvedené v tomto formuláři jsou pravdivé.

Souhlasím s tím, že jakékoliv úmyslné zamlčení, záměna nebo falšování informace může být důvodem k zamítnutí této žádosti.

Datum:

Podpis:

PŘÍLOHA P IV: TTCE RECRUITMENT (FORMULÁŘ PRO PŘIJÍMÁNÍ THP I OPERÁTORŮ).

TTCE RECRUITMENT 1/2

[illegible]

TTCE RECRUITMENT 2/2

[illegible]

TTCE PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ 1/2

[illegible]

TTCE PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ 2/2

[illegible]

PŘÍLOHA P V: TTCE PERSONAL EVALUATION LIST 2003, GRADE A – E (PERSONÁLNÍ HODNOTÍCÍ SEZNAM 2003, THP).

PRIVATE & CONFIDENTIAL

TTCE Personal Evaluation List
2003

Department:	Name:		Age:	
Grade: A · B · C · D · E	Length of service:			

1st Evaluation

Evaluator:	CRITERIA	Date:				Evaluation Result			
		super	excellent	standard	inferior	super	excellent	standard	inferior
1	1 Degree of Establishment	20	16	12	8	4			
	2 Improvement of Job	10	8	6	4	2			
2	1 Cooperation Coaching of staff	10	8	6	4	2			
	2 Positive Aggressive Attitude	10	8	6	4	2			
	3 Leadership	20	16	12	8	4			
3	1 Knowledge, Technique	10	8	6	4	2			
	2 Good Judgement	10	8	6	4	2			
	3 Approach, Negotiation Techniq.	10	8	6	4	2			
Total Points:		100							

Attendance	late coming	early leave	total
without info	times	times	times
with inform	times	times	times
Total			

sickleave	compassionate	absenteesm	total
days	days	days	days

2nd Evaluation (Final)

Result	AA	A	BB	B	C
	20%		70%		10%

Evaluator:	Signature:	Comments:
Date:		

Content of work: (Job description)	Particular Comments:
	1 - 1
	1 - 2
	2 - 1
	2 - 2
	2 - 3
	3 - 1
	3 - 2
	3 - 3

Comments:

Comments:

PŘÍLOHA P VI: TTCE PERSONAL EVALUATION LIST 2003, GRADE F4 – G (PERSONÁLNÍ HODNOTÍCÍ SEZNAM 2003, OPERÁTOŘI).

PRIVATE & CONFIDENTIAL

TTCE Personal Evaluation List

2003

Department:		Name:	
Grade: F4 · F3 · F2 · F1 · G	Length of service:	Age:	

1st Evaluation	
Evaluator:	Date:

CRITERIA	Evaluation Result				
	super excellent	excellent	standart	inferior	
1 Amount of Job\Speed	10	8	6	4	
2 Exacnss (Accuracy) of Job	20	16	12	8	
1 Ability of Strict Supervision	10	8	6	4	
2 Cooperationship	10	8	6	4	
3 Responsibility Awarness	10	8	6	4	
4 Positive Agressive Attitude	20	16	12	8	
1 Knowledge, Technique	20	16	12	8	
Total Points:		100			

1	RESULT OF WORK	1 - 1
2	ATTITUDE TOWARDS WORK	2 - 1
3	CAPABI	3 - 1

Attendance	
without info	late coming
with inform	early leave
Total	total

2nd Evaluation (Final)	
Result	AA A BB B C
Evaluator:	Signature:
Date:	

privcombelowF2HR/GA
laplopAssessment

PŘÍLOHA P VII: EVALUATION SHEET OF LOGISTIC DEPARTMENT (HODNOTÍCÍ ARCH ODDĚLENÍ LOGISTIKY).

Date: 02.12.2004

Evaluation sheet of Logistic Dep
Assessment point
A = Excellent
B+ = Good
B = Normal/Standard
B- = To make efforts
C = To be improved
00-19%
X.X Point
Bonus point by Superior
Remark point by Superior

80-100%
60-79%
40-59%
20-39%
00-19%
X.X Point
X X Point

Category	Item	Details	Name of staff					
A) Efficiency (výkonnost)	1: Fork-lift(Reach, Hand)	Driving & manuplate fork-lift efficiently						
	2: Loading	Efficiency of loading						
	3: Unloading	Efficiency of unloading						
	4: Check & Control Fabric	Efficiency of check & control						
	5: Preparation pallet, stilage	Efficiency of making pallet, stilage						
B) Discipline		Sub Total						
	1: Think in advance (předvídavost)	Make schedule and take measures in advance						
	2: Voluntary, Eagerness (dobrovolnost)	Take action active and energetic (aktivita)						
	3: Responsibility	Take responsibility for performance						
	4: Corporative to Superior/other staffs	To follow Superior's order and help other staffs						
C) Collective	5: Attendance, Lunch time	To attend / leave TTCE & have lunch punctually						
		Sub Total						
	1: Fork-lift(Reach, Hand)	Driving & manuplate fork-lift accurately						
	2: Loading	Accuracy of loading						
	3: Unloading	Accuracy of unloading						
D) Safety	4: Check & Control Fabric	Accuracy of check & control						
	5: Action in collective	To take action accurately with unforeseen situation						
		Sub Total						
	1: Safety knowledge of equipment, facility	To have enough safety knowledge for Logistics						
	2: Fork-lift(Reach, Hand)	Driving & manuplate fork-lift safety						
D) Bonus point by Superior	3: Truck & Container	To check & improve safety condition of equipment						
	4: Safety consciousness (povědomí)	To respect all TTCE safety procedure and follow it.						
	5: Submit Kaizen for safety (podal zlepš.)	To make Kaizen report						
		Sub Total						
	1.							
E) Other remark	2.							
		Sub Total						
	1.							
	2.							
		Sub Total						
		G. Total						

PŘÍLOHA P VIII: SOUHRN INTERNÍCH SMĚRNIC V TTCE.

SOUHRN VŠECH INTERNÍCH SMĚRNIC V TTCE

THE LIST OF ALL INTERNAL REGULATIONS IN TTCE

Name of the regulation:		Valid from:
I-01	Pracovní řád Basic contractual terms and regulations	31.8.2003
I-02	Pravidla chování Code of Conduct	1.9.1999
I-03	Pracovní volno při překážkách v práci Compassionate leave	1.9.1999
I-04	Přijímací řízení Entering procedure	1.3.1999
I-05	Školení a vzdělávání Training and education	1.11.2001
I-06	VIP návštěvy VIP visits	1.9.1999
I-07	Exkurze továrny Factory tour	1.9.1999
I-10	Pravidla pro sjednávání pracovních smluv v TTCE Regulation for employment appointment in TTCE	1.11.2001
I-11	Služební pochůzky Business errands	21.1.2002
I-12	Klasifikace dokumentů TTCE documentary order	31.1.2003
II-01	Mzdový předpis Salary model	1.2.2001
II-02	Služební cesta Business trip	1.5.1999
II-03	Příspěvek na dopravné Commuting allowance	1.9.1999
II-04	Užívání vozidel Company car policy	1.4.2000
II-05	Služební mobilní telefony Company mobile phones	1.2.2002
II-06	Postup mezi stupni (povýšení) Promotion procedure	4.12.2002
II-07	Osobní ohodnocení Attendance allowance	4.12.2002
II-08	Mimořádná odměna vedoucího	19.9.2003

Premium of superior manager		
III-01	Zdravotní a bezpečnostní politika Health and safety policy	1.9.1999
III-02	Pracovní oděvy Workwear policy	1.3.1999
III-04	Fotografování a pořizování videozáznamů Photographing and video filming	1.9.1999
III-05	Postup při mimořádných událostech Emergency procedures	1.9.1999
III-06	Posouzení požárního nebezpečí Fire Langer	1.9.1999
III-07	Kouření v areálu Restriction of smoking	1.9.1999
III-08	Směrnice vstupu Entrance policy	1.9.1999
III-09	První pomoc First aid	1.9.1999
III-10	Osobní počítače Personal computers	1.6.1999
III-11	Práce s otevřeným ohněm Hot works rules and regulations	1.9.1999
III-12	Politika TTCE v oblasti ochrany životního prostředí Environmental policy	12.5.2003
III-13	Bezpečnost práce – SOP a technicko-bezpečnostní vybavení Working safety – SOP and safety devices	1.9.1999
III-14	Kurz bezpečnosti a speciální bezpečnostní školení Safety training and special safety education	1.9.1999
III-15	Dopravní směrnice Traffic regulation	1.9.1999
III-16	Osobní ochranné pomůcky Personal protective equipment	1.9.1999
IV-01	Ledničky Refrigerators	1.9.1999
IV-02	Mikrovlnné trouby Microwave ovens	15.10.1999

**PŘÍLOHA PIX: TTCE ZAZNAMENÁVÁNÍ PRŮBĚŽNÉHO
HODNOCENÍ DLE KRITICKÝCH PŘÍPADŮ – OPERÁTOŘI.**

TTCE Zaznamenávání průběžného hodnocení dle kritických případů - Operátoři 1. strana

Oddělení:	Jméno:	Popis práce:
Stupeň: F4 F3 F2 F1 G	Délka zaměstnání: Ročník narození:	

Kategorie: Položka:

		Body kladné + / záporné -									
		Datum	25.5.05	20.4.05							
A) Výkonnost	1: manipulace se stroji	1:	+								
	2: efektivita převzetí suroviny z předchozího procesu	2:									
	3: efektivita zpracování a předání suroviny do dalšího procesu	3:	-								
	4: efektivita dohledu a kontroly tkaniny	4:									
	5: efektivní příprava	5:									

B) Disciplína

1: předvídavost	1:										
2: ochota spolupracovat	2:										
3: odpovědnost	3:										
4: příchody, návštěvy, obědy (včasný návrat na pracoviště)	4:										
5: přesnost práce	5:										

C) Kolektiv

1: přesná manipulace, rozdělení úkolů	1:										
2: spolupráce, team-building	2:										
3: dohled a kontrola tkaniny	3:										
4: kolektivní činnost	4:										
5: znalosti, technická zručnost	5:										

D) Bezpečnost

1: znalost bezpečnostního vybavení	1:										
2: bezpečná manipulace se stroji	2:										
3: bezpečná manipulace s vozíky, vozy apod.	3:										
4: bezpečnostní uvědomění	4:										
5: podávání zlepšovacích návrhů	5:										

Hodnotitel:

PŘÍLOHA PX: TTCE FORMULÁŘ PRO SEBEHODNOCENÍ A HODNOTÍCÍ POHOVOR – OPERÁTOŘI.

TTCE Formulář pro sebehodnocení a hodnotící pohovor - Operátoři

Oddělení:		Jméno:		Popis práce:
Stupeň: F4 F3 F2 F1 G		Délka zaměstnání:		
		Ročník narození:		

Vyplňuje pracovník:		Návrhy na další postup a opatření*:	
1.	Silné stránky pracovníka	1.	
2.	Slabé stránky pracovníka	2.	
3.	Přínos firmy pro pracovníka	3.	
4.	Příčiny slabých stránek a jejich možné odstranění ze strany TTCE s. r. o.	4.	
5.	Karierní představy pracovníka na budoucí rok a obecně na 3-5 let v TTCE s. r. o.	5.	

*Vyplňuje hodnotitel na základě pohovoru s pracovníkem.

Podpis hodnoceného:
Podpis hodnotitele:

Hodnotitel:
Datum:

PŘÍLOHA PXI: TTCE SOUHRNNÉ ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ.

TTCE Souhrnné zpracování výsledků hodnocení pracovníků

Oddělení:	Jména pracovníků:
Průměrná délka služby:	Průměrný věk:

1. Hodnocení

Hodnotitel:	Datum:
Kritéria	Komentář/Opatření:
PRACOVNÍ VÝSLEDKY	Množství práce/rychlost
	Přesnost (správnost) práce
POSTOJ K PRÁCI	Schopnost striktní kontroly
	Kooperace
	Bezpečnostní uvědomění
	Pozitivně-agresivní postoj
POTENCIÁL	Znalosti, technická zručnost

Docházka (průměr za oddělení)	pozdní příchody (v min.)	předčasný odchod	celkem
bez inform.			
s inform.			
celkem			

Průměrný počet dnů
nemoci na pracovníka:

Komentář k docházce:

Hodnotitel:

Podpis:

Datum:

