

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Systém hodnocení pracovníků

Andrea Koucká

© 2012 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Koucká Andrea

Podnikání a administrativa Hradec Králové

Název práce

Systém hodnocení pracovníků

Anglický název

System of Staffs Assessment

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současného stavu řešené problematiky (případně vlastní návrh systému výběru pracovníků) nebo návrh systému hodnocení pracovníků (měření výkonnosti a přínosnosti daných pracovníků) a na to navazující systém odměňování a povyšování.

Metodika

Převážně teoretická část literární rešerše je založená na studiu, analýze a srovnávání různých odborných dokumentů (primárních i sekundárních pramenů). Návrhová část práce je na empirickém výzkumu faktorů ovlivňující pracovní výkonnost.

Harmonogram zpracování

Do konce prosince 2010 zadání osnovy a literatury do Badisu.

Do konce května 2011 udělat bod č. 3 – tzn. zpracovat literární rešerši.

Do konce prosince 2011 vypracovat bod č. 4 – návrhová část práce.

Do konce února 2012 dodělat bod č. 1 (úvod práce – odůvodnění tématu) a bod č. 2 - cíl a metodika práce.

Do konce března 2012 odstranit nedostatky a doladit původní verzi do finální podoby.

Rozsah textové části

30 - 40 stran

Klíčová slova

Racionálnost hodnocení, výběr, personální management, systém

Doporučené zdroje informací

- [1]Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada, 1999. S. 963. ISBN: 80-7169-614-5
- [2]Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. S. 856. ISBN: 80-247-0469-2
- [3]Bělohávek, F. Řízení lidských zdrojů. Olomouc: 1994. S. 150. ISBN: 80-7067-447-4
- [4]Kleibl, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: 2001. S. 264. ISBN: 80-7179-389-2
- [5]Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001. S. 367. ISBN: 80-7261-033-3
- [6]Zlámal, J. Horváth, M. Řízení lidských zdrojů. Olomouc: 2005. S. 171. ISBN: 80-244-1085-0

Vedoucí práce

Macák Tomáš, doc. Ing., Ph.D.

Termín odevzdání

březen 2012


prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Vedoucí katedry




prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci “ Systém hodnocení pracovníků “ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce doc. Ing. Tomáše Macáka, Ph.D. a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury v závěru práce.

Jako autorka uvedené bakalářské práce prohlašuji, že jsem neporušila autorská práva třetích osob.

Ve Slané dne

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce doc. Ing. Tomáši Macákovi, Ph.D. z katedry řízení České zemědělské univerzity v Praze za cenné rady a podnětné připomínky, bez nichž by tato práce nemohla vzniknout.

Dále bych chtěla poděkovat své rodině za velkou trpělivost a podporu při vypracování bakalářské práce.

System hodnocení pracovníků

System of Staffs Assessment

Souhrn:

Tato bakalářská práce popisuje systému hodnocení zaměstnanců a to ve dvou částech. První části bakalářské práce popisuje systému hodnocení pracovníků v teoretické rovině. Druhá část práce se zaměřuje na systém hodnocení zaměstnanců v jednom ze závodů společnosti Beneš a Lát a.s. Faktory systému hodnocení zaměstnanců ve zmíněné společnosti jsou identifikovány na základě studia odborné literatury a osobního šetření v místě výzkumu. Na základě získaných dat je popsán zkoumaný vzorek. Následuje prezentace zjištěných informací a jejich interpretace. Závěr práce, se věnuje zhodnocení současného nastavení systému v daném závodě a je doplněn o návrh změny systému hodnocení. Práce je doplněna seznamem použité literatury.

Klíčová slova:

Racionálnost hodnocení, výběr, personální management, systém

Summary:

This thesis describes a system of employee evaluation in two parts. The first part of this thesis describes the evaluation of employees at the theoretical level. The second part focuses on the employee evaluation system in one of the races of Benes and Lat as Factors of the system in the mentioned company are identified by the study of literature and personal inquiries at the research. Based on the data described the research sample. Followed by a presentation of the obtained data and their interpretation. The conclusion presents an evaluation of the current system settings in the plant and is accompanied by a proposal for amendments to the evaluation system. The work is accompanied by a list of references.

Key words:

Rationality evaluation, selection, personnel management, systém

OBSAH

1	ÚVOD	9
2	CÍL A METODIKA	10
2.1	Cíl práce	10
2.2	Metodika.....	11
3	LITERÁRNÍ REŠERŠE	12
3.1	Teoretická východiska.....	12
3.2	Základní funkce personálního oddělení.....	12
3.3	Systém hodnocení zaměstnanců	16
3.4	Metody hodnocení.....	17
3.4.1	Základní metody hodnocení pracovníků	17
3.4.2	Doprovodné metody hodnocení	19
3.4.3	Komparativní metody.....	20
3.5	Přípravná fáze hodnocení pracovníků	21
3.5.1	Chyby při hodnocení zaměstnanců.....	23
3.5.2	Chyby systému a chyby hodnotitele.....	23
3.6	Zpracování hodnocení	24
3.7	Analýza systému hodnocení pracovníků v závodě Beneš a Lát a.s.....	26
3.7.1	Historie firmy Beneš a Lát a.s.	26
3.7.2	Zaměstnanci – struktura, počet, kvalifikace	27
3.7.3	Hodnocení pracovníků – zpětná vazba.....	29
3.7.4	Odměňování pracovníků	30
3.7.5	Motivační program.....	31
3.7.6	Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	32
3.7.7	Zaměstnanecké výhody	33
3.7.8	Pracovní prostředí	33
4	NÁVRHOVÁ ČÁST	34
4.1	Dotazníkové šetření	34
4.2	Návrh změn systému hodnocení a odměňování pracovníků	36
4.3	Měsíční odměna THP zaměstnanců	37
4.4	Pololetní odměny.....	39

5	VÝSLEDKY A DISKUSE	41
6	ZÁVĚR	42
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	43
8	PŘÍLOHY	44

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1	Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti.....	16
Obr. č. 2	Model procesu MBO.....	17
Obr. č. 3	Zpětná vazba.....	19

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1	Smart.....	18
Tab. č. 2	Počty zaměstnanců.....	28
Tab. č. 3	Věk zaměstnanců.....	29
Tab. č. 4	Nastavení kritérií měsíčních odměn.....	37
Tab. č. 5	Propočet měsíčních odměn.....	38
Tab. č. 6	Nastavení kritérií pololetních odměn.....	39
Tab. č. 7	Propočet pololetních odměn.....	39

SEZNAM GRAFŮ

Graf č.1	Kvalifikační struktura.....	28
Graf č. 2	Spokojenost s výší mzdy.....	34
Graf č.3	Motivace zaměstnanců.....	35
Graf č.4	Zaměstnanecké výhody.....	35

1 ÚVOD

Současná globalizovaná doba vytváří firmám výrazně těžší konkurenční podmínky, než tomu bylo kdy dříve. Prvním krokem společnosti je správný nábor zaměstnanců. Tento proces byl, je a bude vždy problematický.

V současné ekonomice to platí několikanásobně. Při náboru pracovníků musíme správně definovat naše požadavky. Podpoří naše procesy při výběrovém řízení a zajistí výběr nejvhodnějšího kandidáta a jeho přijetí do pracovního poměru.

Další krok je správné nastavení řízení pracovníků, v oblasti jejich výkonnosti a jeho pravidelné hodnocení v návaznosti na jeho odměňování. Pravidelné hodnocení pracovníka přispívá k vytvoření motivačního klimatu a napomáhá otevřené komunikaci uvnitř podniku.

V návaznosti na hodnocení zaměstnanců je postaveno i odměňování zaměstnanců. Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších personálních činností, která na sebe přitahuje pozornost jak vedení tak zaměstnanců. Odměňování v současné době neznamena pouze mzdu nebo jiné formy peněžní odměny. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší.

2 CÍL A METODIKA

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení současného stavu řešené problematiky, na základě studia, analýzy a srovnání různých odborných dokumentů. Návrh vlastního systému hodnocení zaměstnanců, navazující na odměňování a povyšování pracovníků.

2.2 Metodika

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou, jejímž podkladem jsou literární rešerše, a praktickou, neboli aplikační.

Teoretická část literární rešerše je založená na studiu a analýze odborných dokumentů (primárních i sekundárních pramenů). Literatury zabývající se touto tematikou je velmi mnoho. Je nutno se orientovat především v literatuře, která je aplikovatelná na naše podmínky a nastudovat problematiku lidských zdrojů především s důrazem na systém hodnocení zaměstnanců.

Následuje charakteristika společnosti Beneš a Lát a.s. ve které je popsán systém hodnocení zaměstnanců, který je součástí firemní kultury.

V navrhované části bude aplikována bodovací metoda (metoda bodovaných stupňů) na modelovém příkladu měsíčního a pololetního hodnocení, který je zpracován pro změnu zavedeného systému hodnocení pro technicko – hospodářské kategorie.

3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 Teoretická východiska

Personální oddělení je jednou z nejdůležitějších částí každé organizace. Zajištění lidských zdrojů je základní podmínkou existence každé společnosti. „M. Armstrong definuje:

„Řízení lidských zdrojů je strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů“.¹

3.2 Základní funkce personálního oddělení

- **Popis pracovních pozic (Job Description) a požadavků na vhodné kandidáty**

Každá společnost by měla mít kompletní popisy pracovních pozic ve své struktuře, čímž může lépe analyzovat funkčnost organizační struktury a také ji dle potřeb trhu měnit.

- **Analýza pracovního místa – definice**

Poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchování a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za kterých se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.²

Analýza pracovního místa poskytuje tyto informace:³

celkový účel – proč pracovní místo existuje a co se očekává od pracovníka, který je na ně přiřazen;

obsah – práce vykonaná na pracovním místě od vstupů až po konečné výstupy;

zodpovědnost – zohledněno vše, za co držitel pracovního místa zodpovídá;

kritéria výkonu – kritéria nebo měřítko, která zhodnotí, zda je práce uspokojivě vykonávána;

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2002, s. 27

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s.

³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, Praha: Grada Publishing 2007, s. 44

odpovědnost – jak velkou má pracovník pravomoc při rozhodování, složitost problémů, které musí řešit, atd.;

organizační faktory – vztahy podřízenosti a nadřízenosti, komu držitel pracovního místa podléhá buď přímo (liniový manažer) nebo funkčně;

motivující faktory – pohnutky, které mohou motivovat či demotivovat pracovníka;

faktory osobního rozvoje – možnost povýšení, kariérního růstu, získání nových dovedností nebo odborností;

faktory prostředí – pracovní podmínky, které se týkají zdraví a bezpečnosti.

- **Získávání a výběr pracovníků**

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.⁴

- **definování požadavků** – příprava popisů a specifikaci pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání

- **přilákání uchazečů** – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uvnitř podniku a mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců

- **vybírání uchazečů** – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy

- **Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení se může zaměřit na výsledky práce nebo na pracovní a sociální chování pracovníka.

Při zaměření se na výsledky práce jde o charakteristiky, které jsou dobře a objektivně měřitelné. Řadí se mezi ně množství, kvalita, včasnost, náklady, aj. V případě, že se zaměří na chování pracovníků, jde o charakteristiky hůře měřitelné a méně spolehlivé, jako je například iniciativa, rozvážnost, kritičnost, schopnost vést a rozhodovat se. Disciplinovanost, odbornost, pílě, kvalita práce, ochota, postoje, schopnost

⁴ ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů 10.vydání* Praha: Grada Publishing, 2009 s.343

spolupracovat, dále pak vstřícnost, vystupování na veřejnosti, snaha šetřit materiál a zařízení, umění jednat s lidmi, aj. Z toho plyne, že se následně i obtížněji hledají cesty ke zlepšení pracovního výkonu. Hodnocení na základě výsledků práce a chování pracovníka je třeba ještě doplnit o popis toho, do jaké míry pracovní schopnosti odpovídají formálním požadavkům pracovního místa (dovednosti, znalosti, vzdělání, charakteristiky osobnosti, atd.).⁵

Definice

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnosti zabývající se: zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku; sdělováním výsledků zjištěných u jednotlivých pracovníků a projednáváním těchto výsledků s nimi; a hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci.⁶

- **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Vzdělávání a rozvoj je celoživotním procesem, v dnešní době je kladen důraz především na znalosti a dovednosti člověka a proto je nezbytné, aby své dovednosti neustále prohluboval

Definice

Vzdělávání pracovníků je personální činností zahrnující následující aktivity: Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností.

Zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších prací či působení na jiných pracovních místech – rozšiřování pracovních schopností.

Rekvalifikační procesy v organizaci – pracovníci zaměstnaní na konkrétním pracovním místě jsou přeškolení na jiné pracovní místo, více potřebné pro organizaci.

Přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce,

⁵ ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Přeložil Daniel Hradilák. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 14

⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 194

atd. (organizace ne vždy získává nové pracovníky, kteří jsou náležitě připraveni vykonávat svou pracovní pozici).

Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka (v mezilidských vztazích, ovlivňují chování, potřeby, hodnoty, motivaci)⁷

- **Odměňování zaměstnanců**

Jedná se o jednu nejstarší a nejdůležitější personální činnost, oblast odměňování se týká všech zaměstnanců v organizaci. Je třeba vytvořit takové platové podmínky, které budou spravedlivé, porovnatelné, srozumitelné a přehledné. Přizpůsobit peněžní odměny schopnostem, dovednostem a velikosti přínosu.

Samozřejmostí je i poskytování nepeněžních odměn / uznání, vyšší odpovědnost či příležitost k profesnímu růstu/.

Do odměn pracovníků můžeme zahrnout, zaměstnanecké výhody, které ovšem nejsou vázány na výkon zaměstnance. Jedná se o možnost příspěvku na penzijní připojištění, půjčky, letní rekreace, možnost využití rekreačního zařízení a podobně.

Definice

Systém odměňování pracovníků se skládá ze vzájemného propojení politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování jejich pracovníků podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny.⁸

- **Uvolňování zaměstnanců**

Jedná se o fázi, při které personální oddělení zajišťuje hladký průběh ukončení pracovního poměru.

⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 200, s. 238

⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2002. s. 553

3.3 Systém hodnocení zaměstnanců

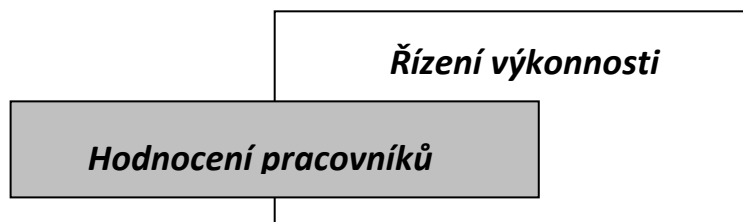
V této části se budu věnovat především systému hodnocení zaměstnanců ve všech jeho fázích.

Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků hraje velmi důležitou úlohu. Součástí takového řízení je zhodnocení dosažených výsledků, ale také zhodnocení postupů a způsobů, jak bylo těchto výsledků dosaženo. Cílem je odstranění zjištěných nedostatků a zdokonalení používaných postupů tak, aby došlo k dosažení lepších výsledků v dalších aktivitách. Součástí takového hodnocení je i posuzování, jak se na dosažených výsledcích činnosti podílí zúčastnění pracovníci. V současnosti je hodnocení pracovníků samostatnou součástí personálního řízení. Hodnocení pracovníků / posuzování pracovního výkonu pracovníka/ má několik dalších cílů. Získání podkladů pro odměňování pracovníků, zaměření jejich osobního rozvoje, a také pro rozhodování o jejich pracovním zařazení.

Podle F. Hroníka⁹ existují 3 důvody proč hodnocení v organizaci provádět:

- Změna či posílení organizační kultury a komunikační strategie
- Sledování zájmu všech zúčastněných
- Zvýšení výkonnosti

Obr. č.1 – Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti



Zdroj: F.Hroník :Hodnocení pracovníků str. 13

„ Hodnocení, které není zaměřeno na prokazatelné zvýšení výkonnosti, je zbytečnou administrativní zátěží“¹⁰

⁹ HRONÍK F. Hodnocení pracovníků 1. vydání Praha: Grada Publishing 2006 str. 15

¹⁰ HRONÍK F. Hodnocení pracovníků 1. vydání Praha: Grada Publishing 2006 str. 16

3.4 Metody hodnocení

Metod hodnocení zaměstnanců je mnoho, záleží pouze na vedení společnosti, jakou metodu si zvolí, zejména s ohledem jejich požadavků a možností.

3.4.1 Základní metody hodnocení pracovníků

F. Hroník dělí metody hodnocení následovně:¹¹

- Hodnotící pohovor

metoda má dvě části.

V první části hodnotí pracovník sám sebe. Ohlíží se za tím, co se stalo, ale nezůstává u toho, posléze se více zaměřuje k budoucnosti a kontextu (pracoviště, firma)

Ve druhé části hodnocení nadřízeným. Pakliže motivačně – hodnotící pohovor navazuje na předem zadané úkoly, je do takového hodnocení zakomponována kontrola plnění a splnění.

Pro manažera je hodnotící pohovor prostorem pro řízení výkonu zaměstnance a zmapování jeho potenciálu pro další rozvoj nebo vůbec působení ve společnosti.

- MBO (Management by Objectives)

Řízení podle cílů (MBO) je metodou zaměřenou na budoucnost. Může se orientovat na všechny oblasti.

Obrázek č.2 Model procesu MBO



Zdroj: F.Hroník :Hodnocení pracovníků str.59 (upraveno)

¹¹ HRONÍK F. *Hodnocení pracovníků 1. vydání* Praha: Grada Publishing 2006 s. 56-59

MBO obsahuje tyto prvky:¹²

Stanovení cílů – jádro procesu MBO. Tento proces začíná formulováním dlouhodobých cílů a kaskádovitě spadá dolů přes cíle organizace, cíle menších organizačních jednotek až k individuálním cílům. Důraz je kladen na měřitelnost.

Plánování akcí, úkolů – zatímco cíle specifikují co (čeho) má být dosaženo, akce a úkoly specifikují, jak toho má být dosaženo.

Sebeřízení – předpokladem úspěchu MBO je kvalitní motivace, znalost MBO a úsilí, které jsou nenahraditelné pro samostatné plnění úkolů.

Průběžná pravidelná kontrola, respektive koučování – zabezpečuje sledování, zpětnou vazbu k plnění dílčích cílů, úkolů. Nelze se spoléhat jen na kvalitní sebeřízení, je třeba průběh naplňování úkolů a cílů konzultovat, povzbuzovat a usměrňovat.

Cíle definujeme v souladu se zásadami SMART, jedná se souhrn pravidel, která pomáhají efektivně definovat rámec či cíl strategického plánování nebo obecně jakéhokoliv projektu.

Tento cíl by měl splňovat následující charakteristiky:

Tabulka č.1

S	Specifický
M	Měřitelný
A	Akceptovatelný
R	Realistický
T	Termínovaný

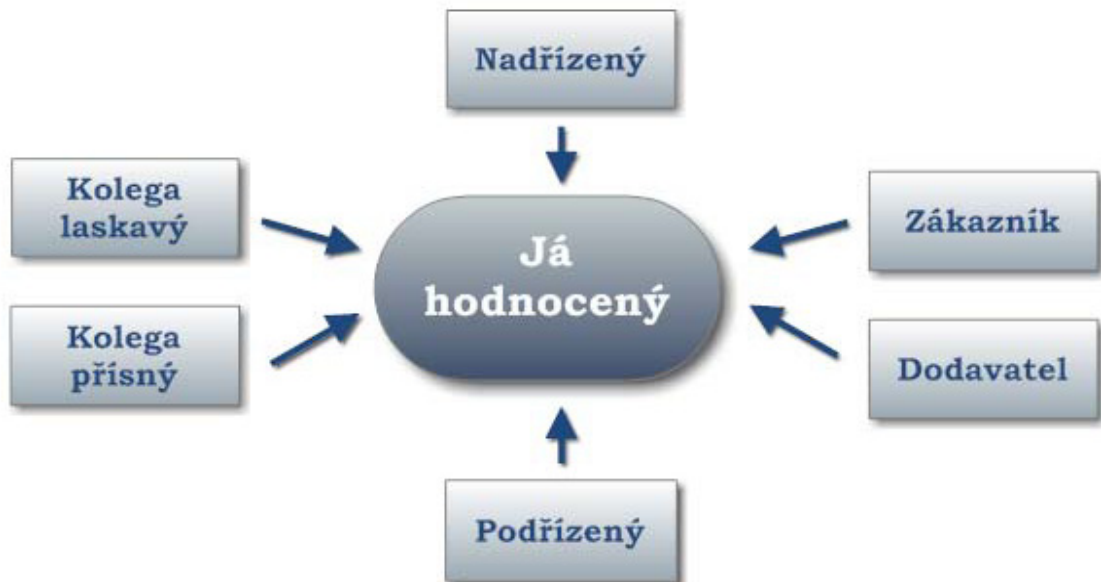
Zdroj : Vlastní zpracování

¹² HRONÍK F. *Hodnocení pracovníků 1. vydání* Praha: Grada Publishing 2006 s.58-59

3.4.2 Doprovodné metody hodnocení

- Metoda klíčové události - jedná se metodu, která je zaměřená na sledování oblastí „proces“. Metoda spočívá v pravidelném zaznamenávání jedné pozitivní a jedné negativní události během stanoveného intervalu. Tento interval bývá obvykle 14 dní až 1 měsíc. Každé události přisuzuje hodnotitel v momentě zápisu určitou váhu.¹³
- Assessment centre (AC) a Development Centre (D)
- 360° zpětná vazba

Obr.č.3 – Zpětná vazba



Zdroj: F.Hroník :Hodnocení pracovníků str.66

- Sociogram
- Manažerský audit
- Mystery shopping
- Hodnocení potenciálu Supervize a intervize

¹³ HRONÍK F. *Hodnocení pracovníků 1. vydání* Praha: Grada Publishing 2006 str.32

3.4.3 Komparativní metody

- Zařazování
- Párové srovnávání
- Nucená distribuce

Naopak dle J. Koubka¹⁴ jsou způsoby rozděleny do čtyř základních metod:

- **Metoda pořadí**

Jedná se o nejjednodušší, nejstarší a nejméně používanou metodu hodnocení práce. Hodnotitel seřazuje práce jako celky od nejlehčích k nejobtížnějším. Často si připravuje karty se základními informacemi o práci a pak tyto karty uspořádává podle pořadí významu pracovního místa.

Výhody: jednoduchost, srozumitelnost, nenáročnost na čas

Nevýhody: použitelná jen při hodnocení malého souboru prací

- **Klasifikační metoda (metoda mzdových skupin, katagolová)**

Na základě rozdílů v povinnostech, odpovědností, dovednostech, pracovních podmínkách a v dalších faktorech práce se předem definují určité modelové třídy nebo stupně prací (vytváří se jakýsi katalog).

Výhody: jednoduchost, srozumitelnost a snadné realizace

Nevýhody: malá preciznost, hodnocení práce jako celku, citlivost na přesnost

- **Bodovací metoda (metoda bodovaných stupňů)**

Je to pravděpodobně nejpoužívanější metoda hodnocení práce. Při jejím použití se pro hodnocené práce vytvářejí kvantitativní bodové stupnice. Jedna stupnice obvykle nemůže být použita k hodnocení všech typů práce. (Jiná stupnice pro výrobní práce, jiná pro administrativní, jiná pro manažerské práce).

Poté co je rozhodnuto o jednotlivých stupnicích, je vybrána klíčová práce (klíčové místo, výchozí práce, od níž se bude odvíjet hodnocení) z každého typu prací v organizaci.

¹⁴ KOUBEK J.: Řízení lidských zdrojů (2010) s 294-297

Dalším krokem je výběr tzv. placených faktorů (kritérií hodnocení, požadavků práce). Pro účely detailnějšího popisu placených faktorů se používají subfaktor. Jim jsou přiřazeny stupně se vzorovými popisy, definující specifické požadavky daného pracovního místa pro každý subfaktor.

Výhody: relativně jednoduchá, snadno se převádí do podoby mzdového tarifu, je objektivní, výsledky jsou snadno vysvětlitelné

Nevýhody: spotřeba času při vytváření bodové stupnice

- **Metoda faktorového porovnání (metoda řad pořadí)**

Je podobná bodovací metodě, stejně jako u bodovací metody se vyberou klíčové práce. Rozdíl je v tom, že v této metodě se nedělí placené faktory na subfaktory a stupně. Zavádí vytváření pořadí hodnocených prací u každého z placených faktorů (požadavků práce). Při stanovování pořadí se u každého faktoru porovnávají pracovní místa navzájem (párové porovnání).

Výhody: snadno použitelná, snadno se převádí do podoby mzdového tarifu

Nevýhody: obtížné hodnocení nových prací

3.5 Přípravná fáze hodnocení pracovníků

Příprava hodnotícího pohovoru je zásadní a prvotní fází, která zajistí hladký a úspěšný průběh pohovoru. Je nezbytné stanovit si vhodný čas pohovoru a informovat své podřízené minimálně týden dopředu o konání pohovoru, aby se na něj stihli náležitě připravit.

Pro další charakteristiku hodnotícího pohovoru uvádím pravidla M. Armstronga: ¹⁵

Dvanáct pravidel posouzení pracovního výkonu

1. Dobře se připravit.

Manažeři by se měli dobře připravit pomocí dohodnutých cílů a svých poznámek o pracovním výkonu během roku. Měli by zformulovat svůj názor na příčiny úspěchu a neúspěchu rozhodnou se jak pracovníka ocenit.

¹⁵ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů* (2007), s.425-426

2. Postupovat podle jasně strukturovaných bodů.

Setkání by mělo být naplánováno tak, aby se projednali všechny body, které byly během přípravy identifikovány.

3. Vytvořit správnou atmosféru.

Úspěšnost setkání závisí na tom, zda se podaří vytvořit neformální prostředí, v němž může probíhat otevřená, výměna názorů.

4. Poskytovat dobrou zpětnou vazbu.

Zaměstnanci potřebují vědět, jak se jim daří. Zpětná vazba by měla být založena na faktických důkazech. Musí se odvolávat na výsledky, události a významné chování, které konkrétním způsobem ovlivňovali jeho výkon. Zpětná vazba by měla být prezentována způsobem, který umožní pracovníkům rozpoznat a akceptovat její faktičnost.

5. Produktivně využívat čas.

Manažer by si měl ověřovat, zda mu bylo porozuměno. Pracovníkovi by měl být poskytnut čas na to, aby plně vyjádřil svůj názor.

6. Chválit.

Manažeři by měli začít setkání pochvalou, za konkrétní úspěchy pracovníka, pochvala by měla být upřímná a zasloužená.

7. Nechat pracovníky mluvit co nejvíce.

To umožní pracovníkům, aby se vypovídali a řekli, co potřebují, a poskytně jim pocit, že jim je nasloucháno.

8. Povzbuzovat pracovníky k sebehodnocení.

Umožňuje vidět jejich práci a jejich případné problémy vlastníma očima a vytváří podklad pro diskusi. Pokládat takové otázky jako např.: „Jak se vám podle vašeho mínění v práci dařilo?“, „Jaké jsou vaše silné a slabé stránky?“

9. Zaměřit se na práci a aktuální pracovní výkon, nikoliv na osobnosti pracovníka.

Diskuse o pracovním výkonu by měla být založena na skutečných důkazech, nikoli na dojmech a názorech. Vždy je třeba se odvolávat na skutečné události nebo chování.

10. Povzbuzovat k analytickému přístupu.

Nestačí jen konstatovat, ocenit nebo kritizovat. Je třeba společně a objektivně analyzovat, proč se něco dařilo dobře a něco špatně.

11. Nedopustit se neočekávané kritiky.

Nemělo by docházet k žádným překvapením. Diskuse by se měla týkat jen těch událostí nebo chování, které byly pozorovány v okamžiku, kdy k nim došlo. Zpětná vazba musí být bezprostřední.

12. Dohodnout měřitelné cíle a plán postupu na další období.

Cílem by mělo být zakončit setkání v pozitivním duchu.

Tyto pravidla vypadají samozřejmě, ale mohou fungovat pouze v případě, že celá kultura organizace bude tento přístup podporovat.

3.5.1. Chyby při hodnocení zaměstnanců

Úspěch celého hodnocení spočívá na velkém množství faktorů. Na hodnocení pracovníků se podílí značnou mírou osobnost hodnotitele. Dalším aspektem hodnocení pracovního výkonu je skutečnost, že tento výkon nelze objektivně změřit. Kromě toho, se zde promítají i faktory pracovníkem neovlivnitelné a obtížně identifikovatelné. Tyto chyby snižují a někdy i zcela znehodnocují kvalitu celého výsledku hodnocení.

3.5.2 Chyby systému a chyby hodnotitele

Chyby podle Koubka¹⁶ můžeme dělit na chyby systému a chyby hodnotitele:

1. Chyby systému

- Špatný výběr kritérií výkonu
- Nepřihlíží se k faktorům výkonu, které jsou nezávislé na vůli pracovníka
- Nevhodný způsob zjišťování toho, jak pracovník stanovená kritéria plní
- Neexistence norem výkonu
- Pro danou práci nevhodné nebo subjektivně stanovené normy výkonu, které nevycházejí z pečlivé analýzy místa
- Nerealistické normy výkonu
- Špatná měřítka a špatné měření výkonu

¹⁶ Koubek J. *ABC praktické personalistiky*, Praha Linde str.310

- Nedostatečná zapojení pracovníků do tvorby systému hodnocení
- Nedostatečná pozornost věnovaná proškolení hodnotitelů
- Nedostatečné úsilí o soustavné vylepšování systému hodnocení
- Chyby ve využití výsledky hodnocení, především jejich využívání jako nástroje postihu pracovníků nikoliv jako nástroje pomoci pracovníkům a nástroje jejich rozvoje

2. Chyby hodnotitelů

- Metodické – dochází k hodnocení osob a nikoli výkonu, vyhodnocení na základě malého množství informací, ovlivnění cizími názory, lítost
- Zaujatost – ovlivňování osobními sympatiemi, antipatiemi a předsudky. Nejčastěji se setkáváme s tzv. halo - efektem, odvozeno od anglického výrazu svatozář, kdy se hodnotitel nechává unést pozitivními rysy hodnoceného.
- Mírnosti nebo naopak přísnosti – bez ohledu jaký je skutečný výkon
- Centrální tendence – nadřazený hodnotí své podřízené pracovníky průměrně nebo blízko středu, vynechává zcela nadprůměrné a podprůměrné hodnocení. Tímto dochází k tomu, že lepší pracovníci jsou demotivováni a horší pracovníci nabývají dojmu, že je vše v pořádku.
- Sympatie a antipatie hodnoceného k hodnotiteli – vnášení osobních vztahů do hodnocení pracovníka

3.6 Zpracování hodnocení

Správné zpracování výstupů z hodnocení je přínosem jak pro organizaci, tak pro hodnoceného pracovníka.

1. Vyhodnocení výsledků

Výsledky hodnocení jsou v závěru shrnuty a zaznamenány na hodnotícím dotazníku. Pracovník potvrdí svým podpisem, že byl seznámen se závěry, které jsou uvedeny v hodnotícím dokumentu. Tento dokument se pak stává součástí osobního složky pracovníka, vedeného v personální evidenci. Dokument má důvěrný charakter. Přístup k těmto údajům a právo nakládat s ním má bezprostřední nadřízený, případně vedoucí

pracovník úseku, na který by měl být pracovník rozhodnutím vedení převeden. Další osoby by v žádném případě neměly mít k osobním materiálům pracovníka přístup. Získávání informací osobního charakteru o pracovníkovi a práce s nimi podléhá ve všech zemích právní úpravě. Porušení může být právně postiženo.

Pokud má hodnocený pocit, že hodnocení není objektivní a má věcné argumenty pro tento postoj, má právo se proti výsledku hodnocení odvolat k nadřízenému pracovníkovi svého hodnotitele. Ten musí posoudit, zda byla jeho odvolávka oprávněná či nikoli, konečný výsledek přezkoumání projedná s hodnoceným

Údaje, které jsou o pracovníkovi v informačních systémech, mohou být proto využity jen k cílům a způsobem, pro které byly získávány ve smyslu vymezeném tímto zákonem (využití v personální práci organizace). Používání jiným způsobem a k jiným účelům je nepřipustné. Informace získané na základě hodnocení pracovníků mohou však být využity při zpracování posudku o pracovní činnosti (pracovní posudek při odchodu zaměstnance) pro jiného zaměstnavatele, a to pouze v případě, že o to zaměstnanec požádá. Poskytování těchto informací k jiným účelům je možné pouze se souhlasem pracovníka. Další vývoj právní ochrany osobních údajů do budoucna vede k vyšší míře ochrany. Jedná se o reakci na rozvoj informačních technologií a jeho možného zneužití v neprospěch zaměstnance. Do budoucna je předpoklad, že postavení institutu hodnocení pracovníků, jeho využití bude vymezeno i v připravovaném zákonu o státní službě (služební hodnocení zaměstnanců státní služby).

2. Využití výsledků

Nadřízení jednotlivých hodnotitelů spolu s nimi vyhodnotí výsledky a přijmou opatření, která umožní realizování závěrů hodnocení zaměstnanců v rámci své řídicí kompetence. Současně s tím dochází k celkovému vyhodnocení výsledků hodnocení, způsob formulování závěrů a objektivitu použitého postupu. Je možno navrhnout i změny v použité metodice, jednotlivých kritériích pro příští hodnotící období tak, aby byla zvyšována účinnost a efektivnost systému hodnocení i jeho zvládnutí na žádoucí úrovni všemi stupni hodnocení.

Ve větších organizacích je důležitým požadavkem zabezpečit alespoň přibližnou srovnatelnost výsledků hodnocení u jednotlivých hodnotitelů, a to zejména mezi jednotlivými organizačními útvary firmy. Jde o náročný proces analýzy výsledků

hodnocení u jednotlivých hodnotitelů, posouzení stupně náročnosti v posuzování plnění jednotlivých kritérií a vytvoření zpětné vazby k hodnotitelům, s cílem sjednotit míru náročnosti. Tento požadavek je dán nutností, aby výsledky hodnocení byly objektivizovanou informací vypovídající o kvalitě hodnoceného a vytvořily tím základ pro možné přesuny a další personální rozhodnutí.

3.7 Analýza systému hodnocení pracovníků v závodě Beneš a Lát a.s.



3.7.1 Historie firmy Beneš a Lát a.s.

Slévárna byla založena v Průhonicích u Prahy v roce 1938, když lokální podnikatel pan Josef Beneš vystavěl novou provozovnu na polích svého otce. Během 2.světové války sloužila slévárna jako útočiště vesničanů před totálním nasazením v nacistickém Německu. Vlastník a zakladatel se konce války nedožil. Po druhé světové válce slévárnu řídila vdova po panu Benešovi paní Anděla Benešová, až do nástupu pana Josefa Láta. Ten vybudoval z malé provozovny moderní výrobní závod, stal se uznávaným slévárenským odborníkem a řídil průhonickou slévárnu i po znárodnění v roce 1948. Zejména jeho zásluhou byla průhonická slévárna pracovištěm, kde se vyvíjela nová technologie, prověřovaly se zde tehdy netradiční aplikace odlitků z lehkých slitin a vznikaly přesné odlitky pro strojírenské aplikace. Tradice byla narušena znárodněním a k znovuoobnovení došlo v roce 1992 v rámci privatizace na základě vítězného privatizačního projektu.

V roce 2005 se slévárna zinku přestěhovala do nově zrekonstruovaného závodu ve Slané u Semil. Realizace rekonstrukce byla oceněna agenturou Czechinvest.

Firma Beneš a získává akvizicí v roce 2005 výrobní závod lisovny plastů v Sutících a s tím i autorská práva ke značce Vista®.Dokončení sloučení s touto dceřinou společností na výrobu plastů nastává v roce 2008.

O rok později došlo k přestěhování Průhonického závodu do nově vybudovaného závodu v Poříčanech a zároveň ke změně názvu společnosti na Beneš a Lát a.s.

Tak všechny tři závody vytvořili jeden celek a fungují podle nejnovějších systémů managementu kvality.

Od roku 2003 vykonává funkci ředitele společnosti ing.Lumír Al-Dabagh. Pod jeho vedením získala společnost Beneš a Lát prestižní ocenění PX Firma roku 2007 a v roce 2008 obdržela Národní cenu kvality.

Obchodní rejstřík

1. Datum zápisu: 31. prosince 1998
2. Obchodní firma: BENEŠ a LÁT a.s.
3. Sídlo: Průhonice, Tovární 277, okres Praha-západ, PSČ 252 43
4. Identifikační číslo: 257 24 304
5. Právní forma: Akciová společnost
6. Předmět podnikání: - zámečnictví, nástrojařství - slévárenství, modelářství - obráběčství - výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
7. Akcie: 350ks na jméno ve jmenovité hodnotě 100.000,- Kč
8. Základní kapitál: 35.000.000,- Kč
9. Splaceno: zcela splaceno

3.7.2 Zaměstnanci – struktura, počet, kvalifikace

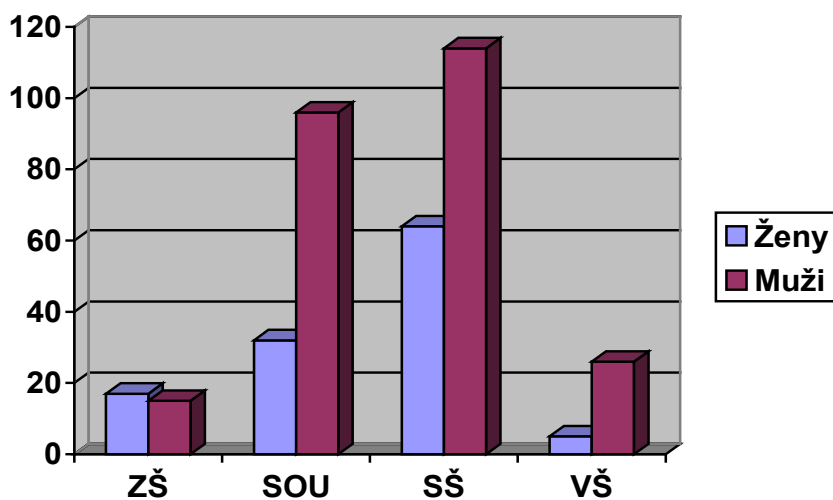
Počet zaměstnanců od vzniku firmy na všech třech výrobních závodech vzrostl, na současný stav 357 zaměstnanců a to v poměru ženy 107 a muži 250. Převaha mužů je způsobena druhem výroby, u které je zapotřebí velké fyzické síly, trpělivosti a přesnosti práce.

Zaměstnanci jsou vedeni ve třech kategoriích:

129 THP (technicko - hospodářský pracovník), a 228 výrobních a nevýrobních dělníků. Průměrný věk zaměstnanců firmy je 42 let, průměrný věk u THP pracovníků je 40 let a na dělnických pozicích je to 43 let.

Kvalifikační struktura všech zaměstnanců firmy je různorodá.

Graf č.1. Kvalifikační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 2 Počty zaměstnanců

Měsíc	Skutečný stav	Z-02		Z-03		Z-10	
		Celkem	Z toho ženy	Celkem	Z toho ženy	Celkem	Z toho ženy
leden	302	148	31	89	31	65	23
únor	316	148	31	82	31	86	30
březen	322	153	34	79	31	90	32
duben	349	160	35	84	33	105	33
květen	356	164	35	85	34	107	35
červen	361	164	35	84	33	113	36
červenec	358	163	36	79	32	116	37
srpen	353	161	36	78	31	114	37
září	348	158	34	78	31	112	37
říjen	352	157	32	79	30	116	38
listopad	352	155	31	80	31	117	37
prosinec	351	154	31	79	31	118	37

Zdroj: Sharepoint Bal

Tabulka č. 3 – Věk zaměstnanců

kategorie	prům.věk
BaL celkem	42
Z02	42
Z03	43
Z10	40
THP	40
VD	41
ND	45

Zdroj: Sharepoint BaL

3.7.3 Hodnocení pracovníků – zpětná vazba

Velkým přínosem do společnosti bylo zavedení systému hodnocení pracovníků, který se koná 1x ročně ve všech třech závodech. Zavedení tohoto systému předcházelo proškolení všech zaměstnanců společnosti. Hodnocení se provádí v rámci hodnotícího pohovoru (rozhovoru) podle daných zásad a pravidel.

- nadřizený porovná předchozí hodnocení se svými poznámkami
- zhodnotí se přístupy hodnoceného k plnění pracovních úkolů, jeho chování, pracovní morálka a chování v pracovním kolektivu,
- zhodnotí se přínos vzdělávacích a rozvojových akcí
- promyšlení nových cílů a úkolů pro hodnoceného,
- zváží se nové vzdělávací aktivity
- vyhodnotí se úkoly, které byly zaměstnanci uloženy při posledním hodnocení a promyšlení výše odměny, případně úprava (zvýšení) mzdového ohodnocení,
- zamyšlení nad případným kariérním růstem hodnoceného.

Na základě hodnocení pracovníků navazuje řada dalších personálních činností.

Z hodnocení pracovníků obvykle bezprostředně vychází:

Hodnocený na základě takového pohovoru získá tyto výstupy:

- jak je hodnocen v přístupu k práci, zda má nápady a náměty prospívající firmě
- jaké u něho vedoucí vidí silné stránky a jak je nadále využívat a rozvíjet,

- zda má rezervy v práci - jaké jsou jeho slabé stránky, na které by se měl v dalším období zaměřit,
- očekávání do budoucna,
- možnost jeho profesního a osobnostního rozvoje,
- jaká bude případná budoucí náplň práce,
- zda a jak bude jeho individuální pracovní výkon v dalším období odměňován.

Organizace z tohoto pohovoru sleduje a čerpá především:

- co si pracovníci o společnosti myslí, co je trápí, jaké mají náměty na zlepšení
- jaká je možnost ovlivnění kariérního růstu zaměstnanců
- získání a udržení kvalitních zaměstnanců,
- zjišťuje budoucí vzdělávací potřeby a následně plánuje jejich realizaci, vypracování plánu školení
- zvýšení motivace zaměstnanců k pracovnímu výkonu a k jejich vzdělávání
- posouzení loajality zaměstnance k firmě
- zkvalitňování firemní kultury a podnikového klimatu
- zpětnou vazbu o tom, jaké názory zaměstnanci mají na společnost, ve které pracují, zda jsou spokojeni či nikoli.

Výsledky hodnocení a závěry z něho zaznamenává nadřízený přímo do hodnotícího dokumentu. Zaměstnanec je s hodnocením seznámen a tuto skutečnost potvrdí podpisem. Tento dotazník se stává součástí osobní složky zaměstnance, která je vedena v personální evidenci pracovníka a má důvěrný charakter. Přístup k těmto informacím a právo nakládat s nimi v souladu s potřebami procesu řízení firmy má bezprostřední nadřízený a případně vedoucí pracovník úseku, na který by měl být pracovník rozhodnutím vedení převeden.

Příloha : č.1 , č. 2

3.7.4 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je řízenou činností, jejímž cílem je motivovat pracovníky, získávat jejich loajalitu, oddanost a angažovanost, vytvářet ve firmě kulturu výkonu.

Mzdový systém podniku BaL a.s. je platný od 1. 7. 2008 je postaven na 4 tarifních kategoriích. První tři kategorie jsou rozděleny do 12. tříd. Čtvrtá kategorie není rozdělena

do tříd a má charakter smluvní resp. osobní mzdy. Tarifní kategorie č. 1 a 2 má charakter hodinové tarifní mzdy. Třetí kategorie má charakter měsíční tarifní mzdy. Zaměstnancům BaL a.s. se poskytuje časová měsíční nebo hodinová mzda, a některým THP zaměstnanců smluvní (osobní) mzda. Vedle základních mzdových forem se zaměstnancům poskytují pobídkové a další mzdové složky.

Pohyblivá složka mzdy a odměňování

1. Zaměstnancům lze poskytovat výkonnostní nebo mimořádnou odměnu.
2. Výkonnostní odměny jsou stanoveny % ze základní mzdy a vyplácí se měsíčně spolu se mzdou na základě dosažených pracovních výsledků. O výši výkonnostních odměn rozhoduje přímý nadřízený a schvaluje ji vedoucí úseku. Výplata výkonnostní odměny není nároková.
3. K ocenění iniciativního a zvláště úspěšného plnění pracovních úkolů lze vyčlenit určitou část mzdových prostředků na mimořádné odměny. Tyto se vyplácejí po zjištění předem stanovených mimořádných výsledků pracovní činnosti. Mimořádnou odměnu navrhuje vedoucí úseku a schvaluje ředitel podniku. Tyto odměny lze vyplácet i mimo řádné výplatní termíny. V takovém případě se mimořádná odměna vyplatí adekvátní část formou zálohy a mimořádná odměna se zahrne do mzdy.

3.7.5 Motivační program

Motivovat pracovníky, znamená vzbudit u nich zájem a ochotu, se podílet na plnění strategie a cílů organizace, firmy. Jde především o sladění osobních zájmů s potřebami organizace a chuť rychle se přizpůsobovat měnícím se požadavkům trhu.

a) Systém odměňování 100-50-0

Smyslem tohoto motivačního programu je zvýšit zodpovědnost zaměstnance na snížení zmetkovitosti výrobků a zvýšení produktivity práce. Systém je založen na normované mzdě, kdy je každá dobře provedená operace oceněna 100% příslušné částky; každá zkažená operace, ale přiznaná operace hodnocena 50% příslušné částky; každá zmetková operace ohodnocena 0 % z příslušné částky. Program je zaměřen na podporu samokontroly práce.

b) Mimořádné cílové odměny

Smyslem tohoto programu je některé časově ucelené aktivity (vývoj nástrojů, výrobní projekty atd., investiční akce) finančně ocenit, aby se tak podpořilo splnění akce v dané kvalitě, množství nebo čase, dle aktivity

c) Bonusy OPM

Poskytování mimořádné odměny nad rámec mzdového tarifu, dále nazýván Bonus. Nárok na bonus vznikne splněním následujících podmínek:

OPM předloží plán na následujících 6 měsících, ve členění po jednotlivých čtvrtletí, do 1. pracovního dne začínajícího čtvrtletí. Formálně je plán předložen v podobě dokumentu, dále nazýván Individuální předpověď obratu (IPO)

Součet odhadu obratu za následujících 6 měsíců nesmí být menší než 100% obratu odpovídajícího období před 12 měsíci (sezónnost).

d) Zlepšovací návrhy- Koumáčky

Smyslem tohoto programu je finančně podpořit iniciativu všech zaměstnanců ve firmě. Tato odměna vede ke snížení nákladů firmy. Vyplácí se zaměstnanci v okamžiku, kdy podá zlepšovací návrh „ Koumáček“.

Příloha: č.3

3.7.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělání a další rozvoj pracovníků, je součástí strategie společnosti. Má podobu dobře organizovaného systému.

Zaškolení nových pracovníků

- Jedná se o proces, ve kterém je nový pracovník zaškolován ve zkušební době - převážně tři měsíce (může být kratší). Jeho efektivitu hodnotí přímý nadřízený, který posoudí vhodnost pracovníka na pracovní místo.

Školení pracovníků

- Pro pracovníky na různých úrovních firma zajišťuje pravidelná školení a vzdělávání. Veškerá školení a jejich harmonogram zajišťuje personální oddělení ve spolupráci s vedoucími úseků firmy na konkrétním závodě s ohledem na specifikaci výroby v daném závodě. Na konci roku dá vedoucí pracovník

požadavky na proškolení svých podřízených i s ohledem na výsledky, z hodnotících rozhovorů. Personální oddělení zorganizuje na základě požadavků okruhy školení. Pokud se jedná o specializovaná školení, postupuje se individuálně.

Vzhledem k tomu, že společnost je poměrně rozsáhlá je zde využíván informační systém, který spojuje veškeré provozy a procesy a díky online má každý pracovník možnost přístupu k aktuálním informacím ohledně plánovaných školení.

3.7.7 Zaměstnanecké výhody

Mezi zaměstnanecké výhody, které v současné době firma Beneš a Lát svým zaměstnancům nabízí, jsou především:

- penzijní připojištění
- příspěvek na stravování
- příspěvek na dětskou rekreaci
- týden dovolené navíc
- firemní rekreační zařízení

Firma dále organizuje mnoho firemních akcí, jako jsou fotbalové turnaje a akce pro děti.

3.7.8. Pracovní prostředí

Díky vedení společnosti, proběhly ve společnosti velké investiční akce, jako je výstavba nového závodu v Poříčanech, rozsáhlá rekonstrukce závodu ve Slané u Semil a další investice do závodu v Suticích.

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

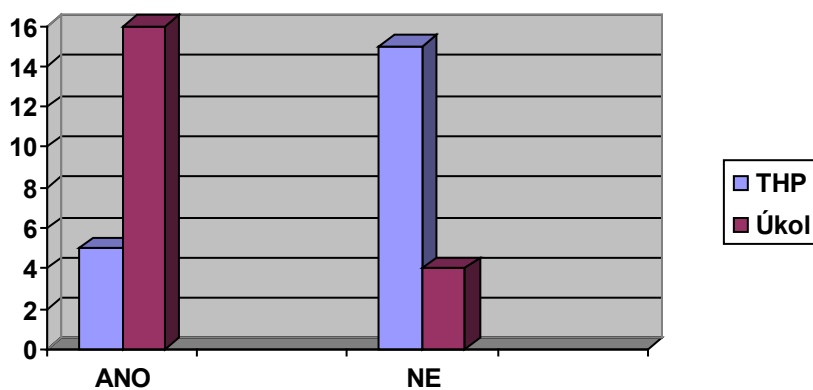
4.1 Dotazníkové šetření

Na základě 40 rozdaných dotazníků, které byly distribuovány mezi vybraných 20 THP zaměstnanců společnosti a druhá část, mezi výrobní zaměstnance došlo k následujícímu zjištění.

Z výsledku průzkumu je patrné, že více jak polovina zaměstnanců není spokojená s výší mzdy a nepovažují ji za motivační. Oproti tomu zaměstnanci vyjádřili spokojenost se zaměstnaneckými výhodami a benefity.

1. Jste spokojen s výší mzdy?

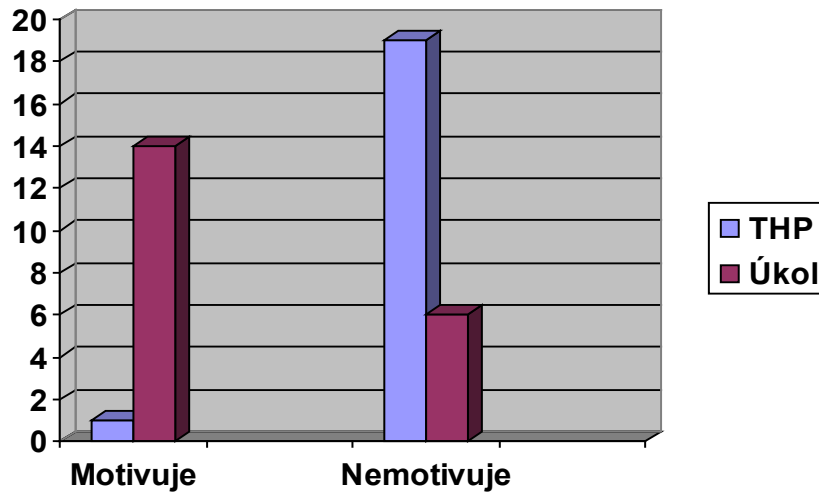
Graf č.2 Spokojenost s výší mzdy



Zdroj: Vlastní zpracování

2. Motivuje Vás pohyblivá složka mzdy k vyšším výkonům?

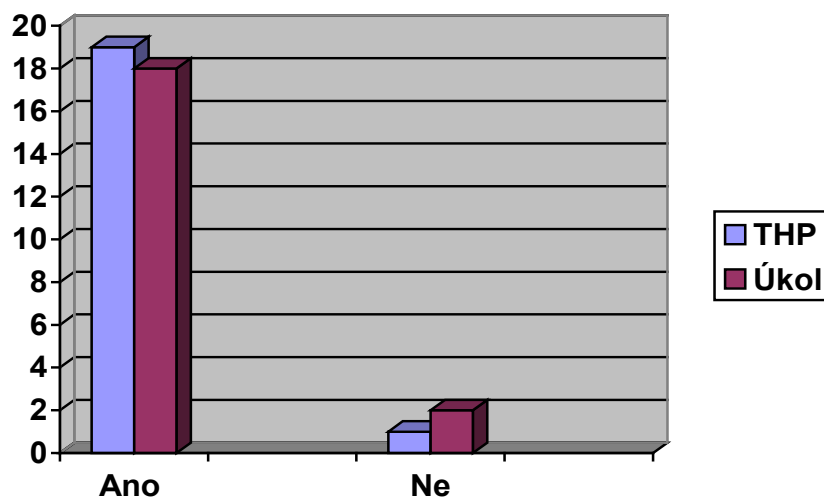
Graf č 3. Motivace zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

4. Považujete zaměstnanecké výhody za dostačující ?

Graf č.4.: Zaměstnanecké výhody



Zdroj: vlastní zpracování

Rozhovory se zaměstnanci bylo dále zjištěno, že THP pracovníci by uvítali změny v hodnocení jejich výkonu (např. odměny ve formě mimořádných odměn).

Dospěla jsem k závěru, že sami zaměstnanci nevědí, jakým způsobem a na základě čeho jim je pohyblivá složka mzdy přiznávána. Přiznávání této složky je neprůhledné a do jisté míry i nespravedlivé. Ve společnosti platí, že těmto zaměstnancům je vyplácena krácená část pohyblivé složky bez zpětné vazby.

V důsledku toho není pohyblivá složka mzdy vnímána zaměstnanci jako motivační nástroj pro zvýšení jejich pracovního výkonu. Absence krátkodobých zpětných vazeb v závodě se jeví jako nedostatečný nástroj pro nastavení systému hodnocení a následné odměňování zaměstnanců.

Je zde patrná absence nastavení systému hodnocení pro pracovníky, jejichž práce je těžko měřitelná. Řešením by mohlo v takovémto případě rozšířit stávající systém hodnocení o bodovací metodu systému hodnocení.

4.2 Návrh změn systému hodnocení a odměňování pracovníků

V navrhované části bude aplikována bodovací metoda na modelovém příkladu měsíčního a pololetního hodnocení, který je zpracován pro změnu zavedeného systému hodnocení pro technicko – hospodářské kategorie.

Pro nastavení systému hodnocení ve zmiňované firmě jsem vybrala metodu hodnocení bodovaných stupňů se stanovením faktorů, které by měli být při odměňování s následnou motivací v potaz.

Odměna bude stanovena na základě hodnocení jeho pracovních výsledků v hodnoceném měsíci. Tato odměna bude stanovena na základě kritérií, které mají své bodové ohodnocení. S těmito kritérii budou zaměstnanci seznámeni. Kritéria stanoví vždy přímý nadřízený zaměstnanec.

4.3 Měsíční odměna THP zaměstnanců

Navrhujeme na základě podrobné analýzy toto řešení:

- Každému kritériu jsem přiřadila určitou váhu (stupeň důležitosti, čím je váha vyšší, tím je kritérium důležitější). Některé váhy u kritérií budou pro každou kategorii funkce nastaveny odlišně a jiné mají u všech funkcí stejný význam.
- Samotné hodnocení zaměstnanců jsem rozdělila do pětistupňové hodnotící škály. Každý stupeň tohoto hodnocení má číselné i slovní označení a je mu přiřazen určitý počet bodů. Kritérium je obodováno a příslušný počet bodů bude vynásoben váhou uvedeného kritéria.
- Po zhodnocení všech kritérií budou přepočítané body sečteny a výsledné číslo nám stanoví procento, kterým bude vypočítána výše měsíční prémie ze základní mzdy.
- Maximální hodnota osobního ohodnocení pro THP může být 90 %.

Pro měsíční hodnocení bylo prvotně zvoleno 10 kritérií rozvržených do 4 kategorií:

Tabulka č.4: Nastavení kritérií měsíčních odměn

Kritéria	Kategorie 1	Kategorie 2	Kategorie 3	Kategorie 4
Vlastní iniciativa	1	0,2	1,5	1
Plnění zadaných úkolů	2	2	2	2
Pracovní nasazení	0,4	1	0,9	0,5
Řešení problémů	1	1	1	1
Přesčas	0,1	0,1	0,1	1
Přesnost	0,5	0,5	0,5	0,5
Dodržování předpisů	2	2,5	1,5	1
Znalosti	1	1,6	1	1
Dodržování termínů	1	1	0,5	1
Docházka v měsíci	1	0,1	1	1
Suma	10	10	10	10

Zdroj: vlastní zpracování

Dále pak byla vytvořena bodovací hodnotící škála, která je složena ze stupňů a slovního hodnocení, které je převedeno na body.

Hodnotící škála:

Stupeň 5 – výborné, 4 body: Kritérium je splněno nad rámec stanovených požadavků.

Stupeň 4 – velmi dobré, 3 body: Kritérium je splněno v souladu se všemi požadavky.

Stupeň 3 – dobré, 2 body: Kritérium je splněno s menšími výhradami.

Stupeň 2 – uspokojující, 1 body: Kritérium je splněno v některých požadavcích.

Stupeň 1 – neuspokojující, 0 bodů: Kritérium není splněno.

V poslední části navrhovaného systému došlo k přepočtu hodnotící bodové škály, ze kterého bude stanovena výše odměny pro zaměstnance.

Tabulka č.5: Propočet měsíčních odměn

Stupnice	1		2		3		4		5	
Slovní hodnocení	Výborné		Velmi dobře		Dobře		Uspokojivé		Neuspokojivé	
Počet bodů	4		3		2		1		0	
Váha kategorie 1	bodů	přepočet	bodů	přepočet	bodů	přepočet	bodů	přepočet	bodů	přepočet
1			3	3						
2	4	8								
0,4			3	1,2						
1	4	4								
0,1			3	0,3						
0,5	4	2								
2			3	6						
1			3	3						
1	4	4								
1					2	2				
		18		13,5		2				33,5

Zdroj: vlastní zpracování

To znamená, že podle hodnocení by zaměstnanci v kategorii 1 náležela odměna ve výši hrubě mzdy navýšená o 33,5%. Při mzdě zaměstnance 16.000,- Kč, by jeho měsíční odměna činila 5.360,- Kč a celková výše hrubé mzdy by činila 21.360,- Kč.

4.4 Pololetní odměny

V případě pololetní odměny bychom zvolili stejný model, jak je patrné v tab. č. 4,5, změna by byla v nastavení kritérií a orientace by byla zaměřena převážně na hospodářský výsledek.

Tab. č .6: Nastavení kritérií pololetních odměn

Kritéria	Kategorie 1	Kategorie 2	Kategorie 3	Kategorie 4
Odborné znalosti	2	0,2	1,5	1
Snižování nákladů	1	2	2	2
Počet zlepšovacích návrhů	1	1	0,9	0,5
Úspěšnost v jednáních	0,4	1	1	1
Přesčas	0,5	0,1	0,1	1
Personální politika	0,1	0,5	0,5	0,5
Dosažení zadaných výsledků	2	2,5	1,5	1
Rozhodování	1	1,6	1	1
Dodržování termínů	1	1	0,5	1
Iniciativa	1	0,1	1	1
Suma	10	10	10	10

Zdroj: vlastní zpracování

Tab.č. 7: Propočet pololetních odměn

Stupnice	1		2		3		4		5	
Slovní hodnocení	Výborné		Velmi dobře		Dobře		Uspokojivé		Neuspokojivé	
Počet bodů	4		3		2		1		0	
Váha kategorie 1	bodý	přepočet	bodý	přepočet	bodý	přepočet	bodý	přepočet	bodý	přepočet
2					3	6				
1	4	4								
1			3	3						
0,4							1	0,4		
0,5	4	2								
0,1			3							
2					2	6				
1	4	4								
1			3	3						
1			3	3						
		10		9		12		0,4		31,4

Zdroj: vlastní zpracování

V případě, že budeme počítat, že hrubá mzda zaměstnance v měsíci, kdy se vyplácí pololetní odměna, činí 21.360,- Kč, jeho odměna je 31,4 % z této částky, tzn. 6.707,- Kč.

Celková výše hrubé mzdy bude činit 28.067,- Kč.

5 VÝSLEDKY A DISKUSE

Cílem a záměrem bakalářské práce bylo modifikovat stávající systém východisek odměňování THP pracovníků v souladu teoretickými rešeršemi představených v první části práce. Nadstavbová část mzdy THP zaměstnanců je velmi málo transparentní a její úprava by jistě přispěla k jejich spokojenosti. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina THP pracovníků není spokojena s poskytováním pohyblivé složky mzdy.

V návrhové části bakalářské práce byl navržen systém na nové zpracování hodnocení zaměstnanců. Prvotní nastavení kritérií pro různé kategorie THP zaměstnanců je časově náročné, ale toto úsilí se v příštím období vyplatí ve zvýšené motivaci zaměstnanců. Výhodou navrženého řešení je přehlednost, praktičnost a rychlost vyhodnocení.

6 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení současného stavu řešené problematiky na podrobné analýze personální politiky firmy Beneš a Lát. Jde o soukromou firmu zaměřenou na strojírenství. Je nutno podotknout, že všechna opatření a návrhy závisí na prosperitě jakékoli firmy, ve které by byl systém hodnocení využit.

V návrhové části práce byl vytvořen za pomoci bodovací metody nový systém na odměňování THP zaměstnanců, který nemá firma dostatečně zpracován. Tento systém je možné použít a rozšířit na všechny pracovní kategorie zaměstnanců. Nejdůležitější je vždy správné nastavení hodnot a jejich správná interpretace.

V této oblasti je stále mnoho možností, inovací a změn. Systému odměňování je věnována velká pozornost. Zamysleli jsme se, zda by navrhované řešení bylo možno použít i v neziskových organizacích. Po konzultaci s ředitelkou základní a mateřské školy, jsme došli k závěru, že kritéria v takovéto organizaci by musela být postavena na jiných základech.

Dokazuje to, že personální práce je velmi složitá a je na vedoucích pracovnících, aby dokázali využít svých manažerských schopností a znalostí podmínek organizace, kde zaměstnance hodnotí.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Bibliografické zdroje

- [1] Armstrong M : *Personální management*. 1.vyd. Praha Grada 1999 963s. ISBN 80-7169-614-5
- [2] Armstrong M : *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha Grada 2002 856s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [3] Artur D : *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha Grada 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4
- [4] Dale M : *Vybíráme zaměstnance* .1.vyd.Brno Komputer Press 2007. 175 s. ISBN 978-80-251-1522-0
- [5] Hroník F : *Hodnocení pracovníků* . 1. vyd. Praha Grada 2006. 128s. ISBN 80-247-1458-2
- [6] Kleibl J : *Řízení lidských zdrojů* . 1 vyd. Praha 2001 264s. ISBN 80-7179-389-2
- [7] Kociánová R : *Personální činnost a metody personální práce*. 1.vyd. Praha Grada 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3
- [8] Koubek J: *Personální práce v malých a středních firmách*. 3.vyd. Praha Grada 2007. 288 s. ISBN 978-80-247-2202-3
- [9] Koubek J : *Řízení lidských zdrojů* . 4.vyd.Praha Management Press 2001. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- [10] Koubek J : *ABC praktické personalistiky* Praha Linde a.s. 2000. 400 s.ISBN 80-86131-25-4
- [11] Zlámal J : *Řízení lidských zdrojů* Olomouc 2005. 171 s. ISBN 80-244-1085-0

Elektronické zdroje

- [12] www.justice.cz
- [13] www.odlitky.cz
- [14] **Interní materiály společnosti Beneš a Lát a.s.**

8 PŘÍLOHY

Příloha č.1 Hodnotící dotazník - THP

Příloha č.2 Hodnotící dotazník - dělníci

Příloha č.3 Koumáček

Příloha č. 1 Hodnotící dotazník THP



ZPĚTNÁ VAZBA

THP- REFERENTI

Jméno hodnoceného:	████	Současná pozice:	
Hodnocené období:		Datum hodnocení:	
Jméno Hodnotitele			

ČAST 1 – HODNOCENÍ DO SAZENÝCH VÝSLEDKŮ / PLNĚNÍ CÍLŮ

CÍLE / ÚKOLY ¹⁾ – krátkodobé (do 1 roku)	Termín	Výsledky

CÍLE / ÚKOLY – dlouhodobé (1 a více let)	Termín	Výsledky



ZPĚTNÁ VAZBA

THP- REFERENTI

ČASŤ 2 – HODNOCENÍ KOMPETENCI / KRITERII VYKONU

ORIENTACE NA VÝSLEDEK

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Vynikající	Standardní			Nepříjemný	

Zdůvodnění / příklady:

ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Vynikající	Standardní			Nepříjemný	

Zdůvodnění / příklady:

ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ / FLEXIBILITA

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Vynikající	Standardní			Nepříjemný	

Zdůvodnění / příklady:

ODPOVĚDNOST / INICIATIVA

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Vynikající	Standardní			Nepříjemný	

Zdůvodnění / příklady:

SPOLUPRÁCE / PRÁCE V TÝMU

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Vynikající	Standardní			Nepříjemný	

Zdůvodnění / příklady:

CAST 3 – PLAN ROZVOJE

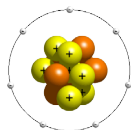
Vyjádření hodnoceného: <i>Co požaduji od společnosti aby mi v n.ás. 12 měsících poskytla.</i>	Vyjádření hodnotitele: <i>Co z toho mohu já, jako vedoucí poskytnout a za jakých podmínek</i>
1.	1.
Vyjádření hodnoceného: <i>Co jsem ochoten/ochotna poskytnout (resp. v čem se zdokonalím, co se naučím), abych toho, co od společnosti požaduji, mohl/a dosáhnout.</i>	Vyjádření hodnotitele: <i>Jaké z toho plynou úkoly pro mne jako vedoucího. Stanovit termíny!</i>
1.	1.

CAST 4 – SHRnutí / KOMENTARE

Komentář hodnotitele	
Komentář hodnoceného	
Podpis hodnoceného / Datum	Podpis hodnotitele / Datum



Příloha č. 2 Hodnotící dotazník - dělníci



ZPĚTNÁ VAZBA

DĚLNÍCI

Jméno hodnoceného:	_____	Současná pozice:	_____
Hodnocené období:	_____	Datum hodnocení:	_____
Jméno hodnotitele:	_____		

ČÁST 1 – HODNOCENÍ VÝKONU

CÍLE / ÚKOLY	Termín	Výsledky
1		
2		
3		
4		

Pozn.: Cíle a úkoly mají být konkrétní, měřitelné a reálně dosažitelné v daném termínu.

ČÁST 2 – HODNOCENÍ KOMPETENCÍ / KRITÉRIÍ VÝKONU

POPIS STUPŇŮ HODNOCENÍ

1	Je vzorem ostatním	Dosahuje úrovně trvale přesahující očekávání a požadavky kladené na danou práci a pozici.
2	Jde příkladem	Dosahuje úrovně často přesahující očekávání a požadavky kladené na danou práci a pozici.
3	Je dobrym průměrem	Dosahuje trvale úrovně zcela odpovídající očekávání a požadavkům na danou práci a pozici.
4	Je podprůměrný	Dosahuje úrovně odpovídající minimálním standardům a požadavkům na danou práci a pozici.
5	Není dobrým příkladem	Neodpovídá požadavkům na danou práci a pozici, ale jeho možnosti a motivace mohou vést ke zlepšení.
6	Je špatným příkladem	Naprosto neodpovídá požadavkům na danou práci a pozici, není v jeho vůli nebo schopnostech dosáhnout zlepšení.

ORIENTACE NA VÝSLEDEK

Je motivován k plnění náročných cílů, usiluje o dosahování výborných pracovních výsledků a kvalitu, hledá dokonalejší metody a postupy. Umí rozpoznat priority, překonávat překážky, rozhodovat se a přijímat určitou míru odpovědnosti.

	Je vzorem	Jde příkladem	Je dobrým průměrem	Je podprůměrný	Není příkladem	Je špatným příkladem
--	-----------	---------------	--------------------	----------------	----------------	----------------------

Pracuje vytrvale a soustavně, pracovní úkoly plní včas.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Usiluje o dosažení perfektního výsledku (kvality).	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Zná své silné a slabé stránky, dokáže s nimi počítat a zacházet tak, aby co nejlépe plnil své úkoly.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Umí se rozhodovat a přijímat určitou míru odpovědnosti.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>

ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ / FLEXIBILITA

Umí rozpoznávat problémy, analyzovat jejich příčiny, rozčlenit je na dílčí problémy, hledat a nacházet alternativní a dílčí řešení, stanovit optimální postupy vedoucí k cíli. Je schopen zpracovávat samostatně informace, plánovat práci, průběžně a vstřícně reagovat a přizpůsobovat se měnícím podmínkám a situacím.

	Je vzorem	Jde příkladem	Je dobrým průměrem	Je podprůměrný	Není příkladem	Je špatným příkladem
Přijímá opatření k nápravě problémů.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Při řešení problémů využívá osobní znalosti a analogie s podobnými situacemi.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Dokáže zasadit problém do širších souvislostí, dívat se na něj z různých úhlů.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Pohotově mění plány a postupy na základě nových informací.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Umí posoudit vliv problému na všechny související činnosti.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Zajímá se o nové postupy, technologie, ochotně se je učí.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>

ODPOVĚDNOST

Ochotně přebírá odpovědnost nebo spoluodpovědnost v přiměřeném rámci, umí odhadnout důsledky vlastního jednání. Vlastním pracovním nasazením přímo ovlivňuje kvalitu výsledků a výkony týmu. Je svědomitý, spolehlivý, nevyžaduje častou kontrolu.

	Je vzorem	Jde příkladem	Je dobrým průměrem	Je podprůměrný	Není příkladem	Je špatným příkladem
Pracuje samostatně a odpovědně, nevyžaduje častou kontrolu.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Respektuje pravidlo, že odpovědnost za přijaté úkoly začíná a končí u něho, nelze ji delegovat na druhé.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Umí přiznat svoji chybu nebo negativní důsledky svého jednání a otevřeně je řeší.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Rozhoduje se podle toho, co je správné pro podnik, ne jen pro něho nebo jeho oddělení.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>

INICIATIVA

Pohotově reaguje na nové podněty a situace, je schopen předvídat problémy, přináší nové nápady a myšlenky, působí v tomto smyslu aktivně na druhé a motivuje je k hledání nejlepších variant řešení.

	Je vzorem	Jde příkladem	Je dobrým průměrem	Je podprůměrný	Není příkladem	Je špatným příkladem
Je si vědom důsledků svého jednání, dokáže je předvídat.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Rychle reaguje v kritických okamžicích, přijímá okamžitě opatření k nápravě.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
V případě potřeby se umí rozhodnout bez podpory nebo rady druhých.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Předvídá budoucí problémy a snaží se je minimalizovat nebo jim předejít.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Přichází s novými myšlenkami a nápady něco zlepšit.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>

SPOLUPRÁCE

Je schopen a chce spolupracovat s ostatními, usiluje o dosažení společných cílů, chápe potřeby a cíle ostatních, je v určitých situacích schopen jim přizpůsobit vlastní chování. Sdílí s ostatními vědomosti a dovednosti, dodržuje dohodnutá pravidla hry.

	Je vzorem	Jde příkladem	Je dobrým průměrem	Je podprůměrný	Není příkladem	Je špatným příkladem
Zná svoji roli v týmu.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Umí vyslechnout názory ostatních a přijmout je.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Je spolehlivý partner, dodržuje dohody.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Důvěřuje schopnostem kolegů, jedná s nimi otevřeně a upřímně.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Pomáhá kolegům, podporuje je odborně i lidsky.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Dokáže řešit konflikty v rámci týmu nebo mezi členy týmu.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>

KOMUNIKACE

Dokáže jasně a přesvědčivě popsat a vysvětlit stav věcí, včas a uceleně informovat spolupracovníky, nadřízeného, ale také zákazníka či dodavatele. Je schopen vést dialog – formulovat a otevřeně vyjádřit vlastní názor právě tak, jako naslouchat a zajímat se a pracovat s názory druhých. Vnímá rizika nedostatků v komunikaci.

	Je vzorem	Jde příkladem	Je dobrým průměrem	Je podprůměrný	Není příkladem	Je špatným příkladem
Sdílí vědomosti, informace a zkušenosti s ostatními.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Vyjádřuje se jasně a srozumitelně.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Je přesvědčivý, používá promyšlené argumenty.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Myslí nejen na to, co říká, ale hledá také vhodný způsob – jak to říká.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Svým jednáním vzbuzuje důvěru, jeho slovům lze vždy věřit.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>

ODBORNÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI

	Je vzorem	Jde příkladem	Je dobrým průměrem	Je podprůměrný	Není příkladem	Je špatným příkladem
Kvalifikační předpoklady (vč. formálních)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Praktické dovednosti	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>

ČÁST 3 – ROZVOJ A CÍLE NA DALŠÍ OBDOBÍ

Pozn.: Cíle a úkoly mají být konkrétní, měřitelné a reálně dosažitelné v daném termínu. Např. naučím se ovládat vstříkovací stroj.

Vyjádření hodnoceného:

Vyjádření hodnotitele:

Co potřebuji od svého nadřízeného (společnosti) ke zlepšení svého výkonu (a jednotlivých kritérií)?

Čím mohu jako nadřízený pomoci ke zlepšení výkonu a za jakých podmínek?

Co jsem připraven/a udělat pro zlepšení svého výkonu či přístupu?

Jaké jsou mé úkoly a závazky vůči hodnocenému?

ČÁST 4 – SHRNU TÍ A KOMENTÁŘE

Komentář hodnotitele

Komentář hodnoceného

Podpis hodnoceného / Datum

Podpis hodnotitele / Datum

Jméno hodnoceného: _____

Současná pozice: _____

Hodnocené období: _____

Datum hodnocení: _____

Jméno hodnotitele: _____

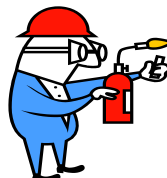
Příloha č. 3 Zlepšovací návrhy - Koumáček

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

číslo:

VÝROBA

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ



DNE:

NÁVRH PŘEDLOŽIL:

O.Č.

POPIS
NÁVRHU:

podpis

VYJÁDŘENÍ VEDOUCÍHO ÚSEKU:

BODOVÉ HODNOCENÍ:



ÚSEKOVÉ:

posouzení vedoucím		uvolnění vedoucím		podpis:
datum:	body:	datum:	body:	součet b. :

PODNIKOVÉ:

posouzení VTV		uvolnění VTV		podpis:
datum:	body:	datum:	body:	součet b. :

CELKOVÝ POČET DOSAŽENÝCH BODŮ :

Datum ukončení:

Podpis: