

Projekt systému hodnocení zaměstnanců, zaměstnaneckých výhod a benefitů ve společnosti TOSHULIN, a.s.

Bc. David Bartoník

Diplomová práce
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. David Bartoník**
Osobní číslo: **M11440**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt systému hodnocení zaměstnanců,
zaměstnaneckých výhod a benefitů ve společnosti
TOSHULIN, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti hodnocení zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Analyzujte současný systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti TOSHULIN, a.s.
- Zhodnoťte přednosti a nedostatky tohoto systému.
- Zpracujte projekt hodnocení pracovníků ve firmě TOSHULIN, a.s. a zhodnoťte ekonomickou náročnost navrhovaných opatření a případná rizika jejich realizace.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří, Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Aleš MATEICIUC. Personalistika pro malé a střední firmy. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 8025103749.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Personalistika. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, 462 s. ISBN 8072265156.

HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 8024714582.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Milan Mikulášník, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **21. června 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **12. srpna 2013**

Ve Zlíně dne 21. června 2013



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

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

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

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

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

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

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 6.8.2013



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

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

ABSTRAKT

Cílem mé práce je navrhnout projekt systému hodnocení zaměstnanců a jejich zaměstnaneckých benefitů ve společnosti TOSHULIN, a. s. Diplomová práce se skládá ze dvou na sebe navazujících částí. V teoretické části se zaměřuji na definování základních poznatků k práci personalisty, systému hodnocení zaměstnanců a jejich odměňování. Praktická část se skládá z analýzy současného systému hodnocení zaměstnanců v organizaci a projektu. V projektu je zpracován návrh na inovaci současného programu pro hodnocení zaměstnanců včetně jeho pravidel, metodiky, návaznosti na systém odměňování, časové a rizikové analýzy. V závěru je shrnuto zhodnocení a doporučení k navrženému projektu.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců, personální oddělení, hodnotící pohovor, metody hodnocení.

ABSTRACT

The purpose of my work is to design a project looking at employee evaluation and its benefits for TOSHULIN, a.s. My diploma thesis is composed of 2 parts. Part one is theoretical. I will focus on defining the basic knowledge of HR workers around the system of employee evaluation and their remuneration. The Practical part is composed of an analysis of the current employee evaluation system in the organisation. The project includes innovative proposed changes to the current system of employee evaluation including its rules, methodology, remuneration system dependency, time and risk analysis. The conclusion contains a summary and recommendations for the proposed project.

Keywords: human resource management, employee assessment, human resources, evaluation interview, methods of evaluation.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ROLE PERSONALISTIKY V ORGANIZACI	12
1.1 POJETÍ A VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE VE FIRMÁCH.....	12
1.2 PERSONÁLNÍ ÚTVAR A JEHO SPECIFICKÉ ÚKOLY	13
1.3 ROLE PERSONALISTY V SOUČASNÝCH ORGANIZACÍCH	15
2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	17
2.1 FUNKCE A ÚKOLY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	17
2.2 PROCES HODNOCENÍ.....	18
2.3 OBLASTI A KRITÉRIA HODNOCENÍ.....	19
2.4 METODY HODNOCENÍ.....	19
2.4.1 Hodnocení podle stanovených cílů (Management by Objectives).....	20
2.4.2 Hodnocení na základě plnění norem	20
2.4.3 Hodnocení pomocí stupnice	20
2.4.4 Volný popis	21
2.4.5 Hodnocení na základě kritických případů.....	21
2.4.6 Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)	21
2.4.7 Model 180°	22
2.4.8 Model 360°	22
2.5 HODNOTÍCÍ POHOVOR.....	23
2.5.1 Příprava na hodnotící pohovor	23
2.5.2 Průběh hodnotícího pohovoru	23
2.5.3 Nejčastější chyby ve vedení hodnotícího pohovoru.....	24
2.6 NOVÉ TRENDY V SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	25
2.7 ZAVEDENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ DO ORGANIZACE.....	25
2.8 NÁVAZNOST NA ODMĚŇOVÁNÍ	26
3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	27
3.1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	27
3.2 PRVKY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	27
3.3 CELKOVÁ ODMĚNA.....	28
3.4 POLITIKA ODMĚŇOVÁNÍ	29
3.4.1 Časová mzda a plat.....	29
3.4.2 Úkolová mzda	29
3.4.3 Odměňování podle výkonu	30
3.4.4 Dodatkové mzdové formy.....	30
3.5 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY A BENEFITY	30
3.5.1 Typy zaměstnaneckých výhod	31
3.5.2 Kafeteria systém.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 SPOLEČNOST TOSHULIN, A. S.	35
4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	35
4.1.1 Orgány společnosti.....	35

4.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI	35
4.3	SWOT ANALÝZA.....	37
4.4	VIZE SPOLEČNOSTI	38
4.5	VÝROBKOVÉ PORTFOLIO	39
4.6	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	40
4.7	ÚSEK PERSONÁLNÍHO ŘEDITELE	41
4.7.1	Činnosti jednotlivých pozic.....	41
4.8	ZAMĚSTNANCI.....	42
4.8.1	Vývoj počtu zaměstnanců	43
4.9	LIDSKÉ ZDROJE VE SPOLEČNOSTI TOSHULIN, A. S.	44
4.9.1	Technicko-hospodářský pracovník	45
4.9.2	Pozice dělník	46
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI TOSHULIN, A. S.	47
5.1	METODY VYUŽÍVANÉ K HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	47
5.1.1	Model hodnocení 180°	47
5.1.2	Hodnocení zaměstnanců pomocí stupnice – metoda BARS	48
5.2	PŘÍPRAVA A REALIZACE HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	48
5.3	ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ	51
5.4	APLIKACE ZMĚN NA ZÁKLADĚ ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ	51
5.5	HODNOCENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI TOSHULIN A. S.	52
6	ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ, SOCIÁLNÍHO PROGRAMU A BENEFITŮ VE SPOLEČNOST TOSHULIN, A. S.	54
6.1	MZDOVÁ POLITIKA	54
6.2	PÉČE O ZAMĚSTNANCE	55
6.2.1	Stravování a nápoje na pracovišti.....	55
6.2.2	Péče o zdraví zaměstnanců.....	56
6.2.3	Čištění pracovních oděvů	56
6.2.4	System interní komunikace	56
6.2.5	Aukce přebytečného majetku.....	56
6.3	ODMĚNY PŘI ODCHODU DO DŮCHODU	56
6.4	PÉČE O BÝVALÉ ZAMĚSTNANCE.....	57
6.5	ZAMĚSTNANECKÉ KONTO – „Z-KONTO“	57
6.5.1	Příspěvek na penzijní připojištění	57
6.5.2	Sick days	58
6.6	HODNOCENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI TOSHULIN, A.S.	58
7	PROJEKT SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ, ZAMĚSTANECKÝCH VÝHOD A BENEFITŮ VE SPOLEČNOSTI TOSHULIN, A.S.....	60

7.1	POŽADAVEK ŘEŠENÍ PROBLÉMU	61
7.2	CÍLE PLÁNOVANÉHO PROJEKTU	61
7.3	OMEZENÍ PROJEKTU	62
7.4	STANOVENÍ PRACOVNÍCH SKUPIN.....	62
7.5	METODIKA HODNOCENÍ U JEDNOTLIVÝCH PRACOVNÍCH SKUPIN	63
7.5.1	Kritéria hodnocení – dělnická pozice.....	64
7.5.2	Kritéria hodnocení – THP	64
7.6	IMPLEMENTACE NOVÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	65
7.6.1	Školení hodnotitelů	66
7.6.2	Oznámení hodnocení zaměstnanců ve firmě.....	66
7.6.3	Harmonogram hodnocení zaměstnanců	67
7.6.4	Náležitosti hodnotícího pohovoru	68
7.6.5	Výstupy pracovního hodnocení.....	69
7.7	NÁVAZNOST SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ NA Z-KONTO	69
7.7.1	Zaměstnanecké odměny – dělnická profese.....	70
7.7.2	Zaměstnanecké odměny – THP.....	71
7.8	OČEKÁVANÉ PŘÍNOSY ZE ZAVEDENÍ ZMĚN	72
7.9	ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ NÁROČNOSTI, ČASOVÉ NÁROČNOSTI A RIZIK SPOJENÝCH S REALIZACÍ.....	73
7.9.1	Ekonomická náročnost	73
7.9.2	Časová analýza navrhovaného projektu.....	73
7.9.3	Analýza rizik spojených se zavedením nového systému	75
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	80
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ	84
	SEZNAM TABULEK.....	85
	SEZNAM PŘÍLOH.....	86

ÚVOD

V současné době se často můžeme setkat s problémem, že zaměstnanci jsou pro organizace podceňovaným zdrojem. Podniky mnohdy zapomínají na to, že právě lidský zdroj je v dnešní době základním a nejdůležitějším výrobním faktorem. Je nutné vyvinout velkou iniciativu nejen při výběru nových pracovníků, ale také při vytváření kvalitního pracovního prostředí pro stávající zaměstnance. Pokud firmy chtějí udržovat produktivitu, musí své pracovníky umět správně motivovat a ohodnotit. K tomuto procesu může posloužit zejména hodnocení zaměstnanců, které pomůže odhalit jejich potenciál, potřeby a problémy. Pokud je hodnocení prováděno správným způsobem, pomůže k maximalizaci pracovních výkonů a loajalitě zaměstnanců ke svému zaměstnavateli.

Má práce je rozdělena do dvou na sebe navazujících částí. V teoretické části se nejprve pokusím nastínit role, které v současné době personální oddělení potažmo personalista pro organizace zastávají. Práce je zaměřena na hodnocení zaměstnanců, proto další kapitola bude věnována tomuto tématu. Popíšu proč je tato činnost pro podnik tak důležitá a jaké zastává funkce. Pro lepší pochopení problematiky následně uvedu nejčastěji používané metody hodnocení. Další kapitolou teoretické části bude odměňování zaměstnanců. To je v současnosti velmi důležitý stimulant pro motivaci nových i stávajících pracovníků. Budou rozebrány jednotlivé metody odměňování a principy zaměstnanecích benefitů. Jako základ pro zpracování teoretické části využiji odborné monografické i elektronické materiály.

V praktické části nejprve představím společnost TOSHULIN, a.s., popíšu její historii, organizační strukturu, výrobní portfolio, zaměstnanecskou strukturu a práci personálního oddělení. Následně provedu analýzu současného systému hodnocení a politiky odměňování zaměstnanců. Tato analýza mi poslouží jako základ pro zpracování projektu.

V poslední části mé práce se pokusím navrhnout projekt systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti TOSHULIN, a.s., který bude mít přímou návaznost na systém zaměstnanecích benefitů. Následně určím ekonomickou náročnost a vypracuji časovou a rizikovou analýzu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ROLE PERSONALISTIKY V ORGANIZACI

1.1 Pojetí a význam personální práce ve firmách

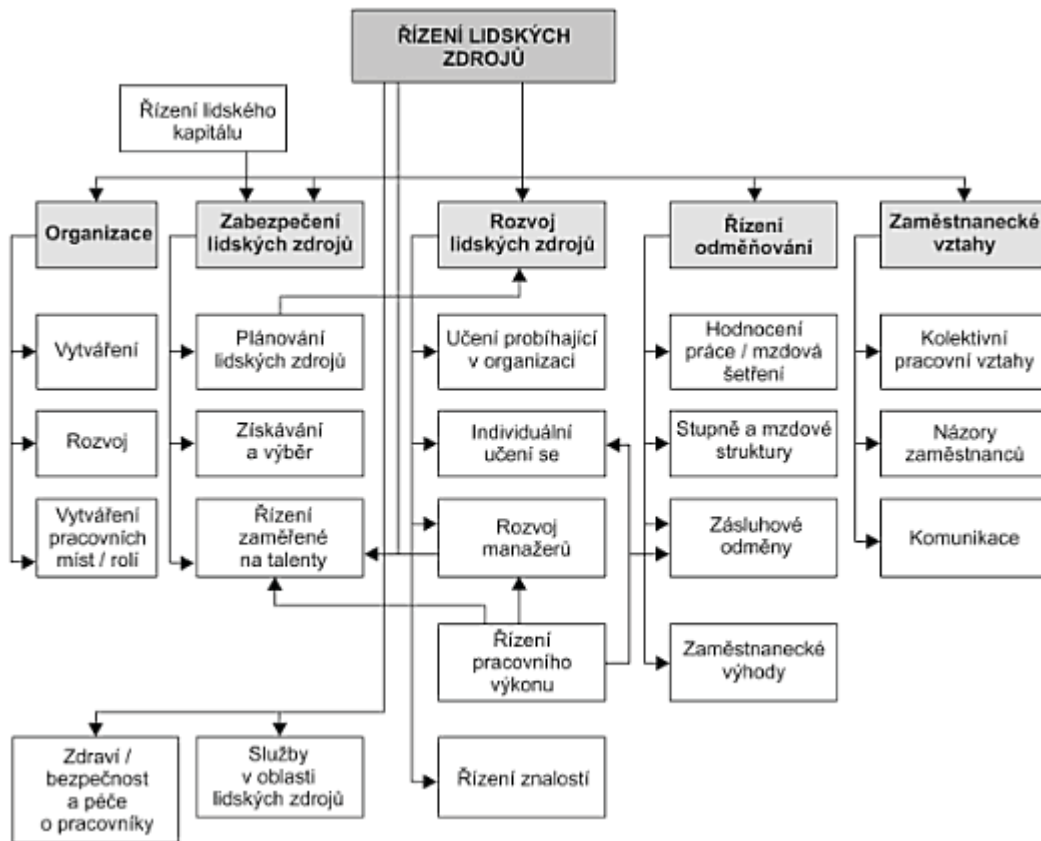
„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovních 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.“ (Koubek, 2007, s. 13)

Personální práce v současné době představuje velmi důležitou součást výkonnosti a úspěšnosti firmy. Lidé už nejsou pokládáni jen za pouhou pracovní sílu, která slouží k výkonu předem daných úkolů, ale jsou také zdrojem podnikatelské prosperity a přidané hodnoty v procesu výroby. V současnosti jsou zaměstnanci nositelé lidského, intelektuálního a sociálního kapitálu dané společnosti. Personální útvar by neměl brát pracovníky jen jako nákladovou položku, ale spíše jako potencionální bohatství a aktiva organizace. Každá firma by si měla být vědoma významu lidí a lidských zdrojů. V současných podmínkách si každá organizace rozhoduje o své personální politice sama. Musí definovat rozsah, strukturu a oblasti, do kterých bude zasahovat nejvíce. Měla by mít stanoveny, kolik pracovníků a v jaké kvalifikaci jich v dané době potřebuje. Nesmí opomínat také na jejich spokojenost, které je spojená s následnou výkonností. (Armstrong, 2007, s. 48; Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 10; Koubek, 2007, s. 14)

První obsáhlejší pojetí lidských zdrojů se začíná objevovat v 80. letech minulého století, kdy k většímu rozvoji dochází až v desetiletí následujícím. Začíná se jako ve všech vědeckých odvětvích, objevovat snaha o definování pojmu. Stále je však velmi problematické určit jednoznačnou definici. Proto se jeví jako komplexnější řešení, vyřčení určitých základních charakteristik řízení lidských zdrojů:

- přijetí strategického přístupu,
- majoritní role liniových manažerů,
- organizační politiky musí být soudržné, aby bylo snazší navrhování a plnění cílů společnosti,
- důležitou roli hraje komunikace na všech úrovních,

- ve vztazích mezi manažery a zaměstnanci by měl převládat přístup, kdy se všichni věnují dosahování společných cílů. (Foot, Hook, 2002, s. 11 – 13)



Obr. 1. Aktivita řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 28)

Všechny procesy řízení lidských zdrojů jsou však logicky a důmyslně propojeny, jak můžeme vidět v obrázku 1. (Armstrong, 2007, s. 28 – 29)

V poslední době se stává dobrým příkladem to, že organizace si konečně uvědomují význam lidských zdrojů. Do popředí se dostává role vedoucích pracovníků, pro které firmy organizují zvláštní školení nebo doškolování s cílem prohloubit znalosti personalistiky. (Koubek, 2007, s. 32)

1.2 Personální útvar a jeho specifické úkoly

Toto pracoviště, pokud je opravdu vedeno profesionály, by mělo zajišťovat odbornou (koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, kontrolní) stránku personální práce. Své služby by mělo poskytovat jak pracovníkům vedoucím, tak pracovníkům nižších pozic. Důležitou úlohou personálního útvaru je také umožnit organizaci dosáhnout jejích strategických cílů a také zabezpečit vytvoření kvalitní personální politiky, dbát na zisk

praxe a rozvoje svých zaměstnanců. Tento útvar by také měl být schopen usnadňovat řízení změn, které vede k neustálému zlepšování výkonu společnosti a také jednotlivých pracovníků. Význam však nespočívá v tom, aby personální útvar byl iniciátorem těchto změn, ale jejich zprostředkovatelem. (Armstrong, 2007, s. 66 – 67; Koubek, 2007, s. 33)

Na personálním útvaru také náleží určité specifické úkoly, které přímo nesouvisí s řízením lidských zdrojů. Tyto úkoly zahrnují:

- formulování a navrhování personální strategie a její následné uvedení do praxe,
- poradenství vedoucím pracovníkům při realizování personální politiky,
- vyjadřování se k záměrům společnosti v souvislosti dopadu na lidské zdroje,
- zajišťuje existenci a fungování personálních činností se snahou na orientovanou na jejich zlepšování. (Koubek, 2007, s. 32)

Co se týče členění personálních útvarů, ve většině případů je přímo závislé na velikosti dané organizace a rozsahu činností, které v rámci firmy zastupuje. V malých organizacích často zastupuje personální útvar majitel či vedoucí pracovník společnosti. Pro větší společnosti by však takový personální útvar byl nedostatečný, proto je nutné zaměstnání alespoň jednoho personálního specialisty. Ve velkých koncernech je už obvyklé, že personální oddělení je obsáhlejšího charakteru, kdy jednotlivý personalisté odpovídají jen za určitou vymezenou oblast. Můžeme zde vyjmenovat např. specialisty na odměňování, analytiky práce, psychology, specialisty na vzdělávání pracovníků, poradce pracovníků apod. Počet personalistů ve firmě je ovlivněn počtem zaměstnanců. Nepsaným pravidlem je vytvořit nové místo personalisty při dosažení počtu 100 – 150 pracovníků. Tento útvar také patří k vnitřním jednotkám, kde často dochází k hledání úspor režijních nákladů. Při organizačních změnách často dochází k zeštíhlování personálních oddělení. V poslední době se také stává trendem zajišťování personální práce pomocí outsourcingu. Novým úkolem personalistů se tak stává zvolení vhodného dodavatele externích služeb. Nastává však otázka, zda využívat služeb externistů, když na ně v žádném případě nelze převést rozhodovací pravomoci a celá jejich úloha spočívá v pouze podávání doporučení. Personalisté a vedoucí pracovníci by neměli své pravomoci převádět na jiné externí osoby. Je dobře, že v posledních letech ubývá organizací, kde personální útvar má pouze postavení oddělení v určitém úseku. V moderních společnostech vždy bývá vedoucí pracovník personálního oddělení členem nejvyššího vedení společnosti. To má pozitivní vliv na zprůhlednění a usnadnění specifických funkcí personálního útvaru, kdy se daleko lépe prosazují cíle dané-

ho oddělení i strategické cíle celé společnosti. (Armstrong, 2007, s. 66 -67; Koubek, 2007, s. 33-35)

1.3 Role personalisty v současných organizacích

Role personalistů se vždy vztahovala k odpovědnosti za personální agendu, jakožto i za koncepční a metodické aspekty, avšak se vzrůstajícím významem řízení lidských zdrojů ve struktuře organizace, je také nutná změna profilu personalisty. Od 90. let byli personalisté velmi často stavěni do nepříjemných situací, kdy díky častým fúzím a akvizicím jednotlivých podniků, museli běžně sdělovat zaměstnancům jejich nadbytečnost. To se následně promítalo na psychickém stavu daných pracovníků. Současný personalista by měl mít nejen velmi důkladné teoretické znalosti, ale i praktické dovednosti z oblasti personalistiky. Vedení organizace by mělo personalistovi odkrývat problémy organizace, plány a strategie a tyto cíle musí být unifikované. Šíře jeho znalostí musí také pokrývat i vnější faktory, které ovlivňují formování a fungování lidských zdrojů. Není jednoduché přímo stanovit jednotlivé vlastnosti personalistů a jejich osobnostních rysů. Určitě musí být schopný naslouchat, dávat kreativní řešení, být asertivní, musí se neustále vzdělávat, být tak trochu právník, umět se vyznat v moderních trendech a také zapálený pro svou práci. (Koubek, 2007, s. 35; Dvořáková, 2012, s. 17 – 18)

Dávno už role personalistů nespočívá jen v tom být řadovým pracovníkem organizace, nýbrž musí být pracovníkem tvůrčím, kterému nedělá v žádném případě problém každodenní styk s řadovými pracovníky i manažery. Je schopen naslouchat a nabídnout pomoc v řešení jejich pracovních i soukromých problémů. Ve většině vyspělých zemí existují studijní obory, které se personalistikou přímo zabývají. Moderní organizace zjistili, jak jsou tyto osoby důležité a vkládají do jejich vzdělávání nemalé peněžní prostředky. Zahraniční personalisté musí být náležitě připraveni a mít znalosti oboru, dovednosti i zkušenosti. Tento posun se pomalu začíná šířit i do domácího prostředí. V českých organizacích je personalistika velmi často ovlivněna personálními strategiemi a praxí globálních společností. V organizacích s domácím kapitálem se po určité době dopracovali k podobným metodám, ať už praxí pokus-omyl či okopírováním praktik ze zahraničních firem. Stále však na českém trhu existuje spousta organizací, kde je na osobu personálního manažera nahlíženo jako na servis, který nepřináší žádnou přidanou hodnotu. Je to také způsobeno zažitým pohledem jednotlivých členů vrcholového managementu o tom, že personalista je

jen režijní náklad, který nemá na výkon, produktivitu a ziskovost žádný vliv. (Koubek, 2007, s. 35; Dvořáková, 2012, s. 17 – 18)

V současné době neexistuje žádné jednoznačné rozdělení práce personalisty, ale můžeme vzít následující doporučení z praxe:

- vedoucí personálního útvaru by měl být přímo zodpovědný výkonnému vedoucímu a také být členem nejužšího vedení společnosti,
- musí být schopen podávat rady a služby na úrovni potřebné pro danou organizaci,
- hlavní personalista musí být schopen zorganizovat kompletní spektrum svých činností od získávání a výběru pracovníků až po jejich osobní rozvoj, odměňování, řízení kariéry, zlepšování zaměstnaneckých vztahů, rozvoj manažerů apod.. (Armstrong, 2007, s. 68 – 69)

2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Hlavním důvodem personalistiky můžeme označit odvedenou práci zaměstnanců, to je z daného pohledu pochopitelné, jelikož každá organizace najímá své pracovníky za účelem vykonávání určitého pracovního výkonu. Pro jednotlivé manažery a řídicí pracovníky je důležité, aby jejich zaměstnanci podávali co největší výkony z pohledu jak kvality, tak produktivity. Moderní pohled na řízení lidských zdrojů předpokládá hlavně vytváření pracovních úkolů a míst k daným schopnostem jednotlivých pracovníků. Na druhou stranu je nutné počítat s tím, že přesně stanovené pracovní místa se mohou stát brzdou případné flexibility a invence. Zaměstnanci musí být dobře motivováni a díky tomu vkládat do své práce maximální úsilí. Jestliže vedoucí pracovníci začnou používat nevhodný a náročný proces hodnocení zaměstnanců, může dojít k opačnému efektu, než byl prvotním hybatelem a mohou své podřízené zcela demotivovat. (Foot, Hook, 2002, s. 231; Koubek, 2007, s. 202 – 203)

2.1 Funkce a úkoly hodnocení zaměstnanců

Pro hodnocení zaměstnanců je důležitý pojem řízení výkonů, který pravděpodobně vznikl z hodnocení výkonů a do sebe zapustil techniky jako stanovení cílových standardů výkonu atd. To má za cíl co nejlepší dosažení výkonu jednotlivce a navíc se snaží o dosažení co nejlepšího výkonu organizace jako celku. Řízení pracovního výkonu spočívá ve vedení lidí na základě ústní nebo psané dohody, v dané hierarchii pracovníků, o budoucím pracovním úkonu a získání schopností, které vedou k dosažení kýžených výsledků. Na základě plnění této dohody následně spočívá hodnocení a odměňování pracovníka. (Foot, Hook, 2002, s. 231; Koubek, 2007, s. 203)

Pokud budeme brát hodnocení zaměstnanců z komplexního hlediska, tak hlavním cílem by měla být snaha o zajištění maximálního využití schopností, znalostí a zájmů každého pracovníka. Pokud jsou však nastaveny správné podmínky, může také sloužit ke zlepšení pracovních vztahů mezi řídicími pracovníky a podřízenými. Dalším přínosem je zisk zpětné vazby ze strany zaměstnanců. Vedoucí pracovník se tak může dozvědět o řadě problémů či úskalí s daným výkonem či prací spojených. Pro personalisty představuje pomůcku pro efektivnější plnění svých úkolů, kdy jim hodnocení poskytne podpůrné data pro finanční ohodnocení zaměstnanců. To může mít za následek to, že zaměstnanci sami budou motivováni k překonávání svých osobních cílů. Zvyšování platu je, dle expertů na řízení lid-

ských zdrojů, nutné od hodnocení samotného určitým časovým intervalem oddělit, kdy ideální odstup se udává v rozmezí tří měsíců. (Arthur, 2010, s. 14-15)

Z pohledu přínosů pro zaměstnavatele má jistě hodnocení pozitivní vliv na efektivnější využívání schopností jednotlivých zaměstnanců. Můžeme také zjistit, kteří pracovníci jsou schopni dalšího vývoje či dokážou zvládnout i náročnější úkoly. Z pohledu zaměstnance může být jistě přínosem to, že mu nadřízený objasní rozsah a povahu jeho práce. Také se dozví, jak si na daném místě vede, to může mít několik následných výsledků. Pracovník získá motivaci k dalšímu rozvoji či může být navrženo určité školení pro zlepšení znalostí. Jako nejefektivnější programy hodnocení se jistě dají označit ty, které znamenají přínos jak pro zaměstnance a řídicí pracovníky, tak i pro organizaci samotnou. (Arthur, 2010, s. 15 - 16)

Základní funkce hodnocení můžeme částečně nastínit v následujícím výčtu:

- zlepšení současných výkonů,
- zvyšování motivace,
- získávání zpětné vazby,
- řešení mzdové agendy,
- řešení pracovní problémů,
- plánování a rozvoj kariéry. (Foot, Hook, 2002, s. 233)

2.2 Proces hodnocení

Koubek (2007) udává proces hodnocení pracovníků jako soubor zhruba devíti fází rozdělených do tří časových období:

- 1) Přípravné období:
 - a) Rozpoznání a následné stanovení předmětů hodnocení (zásady, pravidla, formuláře).
 - b) Analyzování jednotlivých pracovních míst, kdy je nutné každé pracovní místo přesně specifikovat nebo udělat revizi původního popisu.
 - c) Zvolení vhodných kritérií výkonů, nastavení norem, určení období, volba metod hodnocení.
 - d) Následné oznámení pracovníkům o zamýšleném hodnocení, jeho smyslu a nastínění kritérií hodnocení.
- 2) Období sběru informací:

- a) Zjišťování informací nebo zkoumání odvedených výsledků práce jednotlivých zaměstnanců.
 - b) Dokumentace pracovních výkonů.
- 3) Období vyhodnocování
- a) Vyhodnocování všech získaných výsledků, pracovního chování a schopností zaměstnanců. Porovnávání skutečných výsledků s normami atd.
 - b) Vedení rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci o jejich výsledcích.
 - c) Pozorování spojené s poskytováním pomoci jednotlivým pracovníkům při snaze o zlepšení jejich výkonů. (Koubek, 2007, s. 215 – 216)

2.3 Oblasti a kritéria hodnocení

Pro případy hodnocení pracovníků je nutné si zvolit jasně daná kritéria, která nám objektivně změří výkony zaměstnanců a také nám mohou ukázat jejich potřeby. Měření samotného výkonu je velmi závislé na následujících faktorech:

- lidské aspekty,
- faktory vedení,
- systémové faktory,
- situační faktory. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 142)

Pro sestavení hodnoticích kritérií bychom měli vycházet z popisu pracovních místa s orientací na:

- výkony a výsledky práce,
- chování zaměstnance na pracovišti,
 - pracovní (disciplína, inovace, návrhy, schopnost přizpůsobit se)
 - sociální (vztahy na pracovišti)
- charakter a vlastnosti zaměstnance. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 142)

2.4 Metody hodnocení

V současné době můžeme najít velké množství způsobů hodnocení. Tyto systémy hodnocení mají navíc ještě spousty variant. Ve své podstatě můžeme, ale hodnotící metody rozdělit do dvou typů a to metody srovnávací a metody nesrovnávací. Srovnávací metody můžeme označit za objektivnější a spolehlivější. Nevýhodou je velké množství „papírování“ s hodnocením spojené. U nesrovnávacích metod vycházíme z předem stanovených hodno-

tících kritérií, které obsahují určitou stupnici možných odpovědí. Pro danou metodu je nutné vytvořit kategorizované formuláře, které budou přínosem jak pro zaměstnance, tak i pro organizaci. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 145 - 146)

2.4.1 Hodnocení podle stanovených cílů (Management by Objectives)

Tato metoda je založena na hodnocení realizace předem stanovených cílů. Při využívání tohoto postupu je důležité klást důraz na objektivní hodnotící kritéria a předem stanovené splnitelné cíle. Těchto met by měl zaměstnanec být schopen dosáhnout. Tento druh hodnocení se častěji využívá pro hodnocení manažerů a specialistů. Systém je zaměřen na odvedený pracovní výkon. Měl by začínat od vedení organizace, která stanoví strategické cíle společnosti. Ty se následně promítají do nižších cílů organizačních jednotek až k dílčím cílům jednotlivých pracovníků. V hodnotícím pohovoru je následně nutné dosáhnout určitého kompromisu s hodnoceným zaměstnancem ve stanovování nových cílů. Při vytváření těchto cílů bychom se měli řídit metodou SMART. (Koubek, 2007, s. 220; Pilařová, 2008, s. 26 – 30, Kreitner, 2008, s. 75)

2.4.2 Hodnocení na základě plnění norem

Tato metoda je vhodná pro hodnocení řadových pracovníků nebo výrobních dělníků. Výhodou metody je hlavně to, že jednotlivé výkony jsou posuzovány dle objektivních měřítek. Pokud, ale hodnocení mají být považována za efektivní, je nutné se na jednotlivých normách domluvit s pracovníky. Jako nevýhodu, bychom mohli brát to, že nám neumožní srovnání v různých pracovních místech. Nejčastějším problémem při této metodě je stanovení samotných norem. Pro běžnou podnikovou praxi můžeme vybrat z následujících metod:

- Průměrná výroba pracovní skupiny rozdělená na zaměstnance
- Výkon vybraných pracovníků
- Časové studie
- Výběrové metody
- Expertní analýza (Koubek, 2007, s. 220)

2.4.3 Hodnocení pomocí stupnice

Tato metoda hodnotí každé aspekty práce zvlášť na speciální stupnici. V tomto hodnocení se více zaměřujeme na hodnocení výkonu než na hodnocení osobnosti. Ve společnosti je

užitečné, pokud se chceme zabývat tvorbou budoucího potenciálu zaměstnanců. Tato metoda se však dá použít i pro sebehodnocení. Nejčastějším problémem tohoto hodnocení je to, že hodnotitelé nejsou někdy schopni správně posoudit hodnocenou situaci. Velkým nedostatkem může také být chybné zvolení hodnotících kritérií. V praxi se totiž dost používají formuláře zpracované podle určitých univerzálních vzorů. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 145 – 147; Koubek, 2007, s. 221 – 222; Hroník, 2002, s. 45 - 47)

Pro tuto metodu se používá tři typů hodnotících stupnic:

1. Číselná – kritérium je odstupňováno pomocí číselných hodnot,
2. Grafická – kritéria jsou vyznačena na úsečce,
3. Slovní – bodováno slovním vyjádřením. (Koubek, 2007, s. 221 - 222)

2.4.4 Volný popis

Metoda vhodná pro hodnocení manažerů a pracovníků zabývajících se tvůrčí činností. Spočívá v tom, že hodnotitel by měl písemně popsat pracovního výkon osoby, kterou hodnotí. Nevýhodou je to, že hodnocení může být subjektivní (způsobené osobním vztahem k hodnocenému) a také lze těžko porovnávat hodnocení různých hodnotitelů. (Koubek, 2007, s. 221)

2.4.5 Hodnocení na základě kritických případů

Nutno vést záznamy o událostech, které se staly v průběhu vykonávání práce hodnoceného pracovníka. Tyto data shromážděné za určitou dobu následně poslouží jako základ pro vypracování hodnocení. Nevýhodou je to, že záznamy je nutné průběžně aktualizovat a stanovení kritické situace je komplikované. (Koubek, 2007, s. 221)

2.4.6 Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Tuto metodu můžeme přeložit jako klasifikační stupnici pro hodnocení pracovního chování. Snahou je zhodnotit chování potřebné k úspěšnému vykonávání práce. S orientací více na přístup k práci než na samotné výsledky. Tato metoda si získala velkou oblibu u uživatelů. Hodnocení je založeno na vytvoření hodnotících stupnic pro jednotlivé oblasti pracovního výkonu a vymezení popisu pracovního nasazení na jednotlivých pracovních místech. Základem je vytvoření klasifikační stupnice, které zařazují výkon od stupně „vynikající“ až po stupeň „nedostačující“. Všechny stupně obsahují i slovní popis sledovaného pracovního jednání. (Koubek, 2004, s. 146 – 149; Dvořáková, 2007, s. 266)

2.4.7 Model 180°

Při realizaci této metody hodnocení jsou do procesu zainteresováni pouze nadřízení nebo nadřízení zkoumaného zaměstnance a následně je využito sebehodnocení. Model neposkytuje plnohodnotné informace o hodnoceném. Pomáhá nám však získat objektivnější pohled na jeho vykonávanou práci. (Koubek, 2007, s. 221; Milkovich, Bordreau, 1993, s. 628)

2.4.8 Model 360°

Jak uvádí Dvořáková (2007) je tento model nejčastější variantou vícezdrojového hodnocení zaměstnanců. V rámci této metody můžeme získat větší počet objektivních a relevantních informací a to především díky zapojení většího množství hodnotitelů. V praxi je vyžadováno, aby skupina hodnotitelů byla tvořena nejméně pěti zainteresovanými osobami. Aplikace metody však může být finančně velmi náročná a tak občas dochází k redukci hodnotících subjektů. Hodnotitelé jsou následně rozděleni do 3 a více skupin. Tyto skupiny mohou být následující:

- přímý nadřízený,
- kolegové,
- zákazník,
- hodnocený,
- dodavatel,
- ...

Samotné hodnocení probíhá většinou pomocí elektronické cesty, díky které je hodnocení pružnější a může být uskutečněno téměř odkudkoli. Jednotlivý hodnotitelé na sebe nejsou nijak vázáni a jediné co musí dodržet, je určitý časový harmonogram ve kterém hodnocení probíhá. Pomocí této metody získává zaměstnavatel objektivní informace o svých pracovnících, kdy dostává několik forem hodnocení. Záleží jen na organizaci, zda pro zpracování výsledků využije outsourcingu nebo tuto činnost nechá na svém personálním oddělení. Všechny získané informace mohou být následně využity pro vedení hodnotícího pohovoru. Pro zpětnou vazbu hodnocení se nejčastěji využívá bodování jednotlivých stránek pracovního výkonu. (Hroník, 2006, s. 95-98; Pilařová, 2008, s. 75 – 78; Armstrong, 2003, s. 513 - 515)

2.5 Hodnotící pohovor

Hodnotící rozhovor by zaměstnanci měli brát hlavně z pohledu motivačního. Měl by být poslední částí hodnotícího procesu, kdy se společně se zaměstnancem personalista snaží najít pozitivní a negativní přínosy jeho práce. Pracovník je seznámen s výsledky svého hodnocení a také jsou mu navrženy směry jeho dalšího osobního rozvoje. Přibližná délka jednoho hodnotícího procesu by měla být zhruba 1 měsíc. O pohovoru by pracovníci měli vědět alespoň týden dopředu. Celková délka trvání by měla být v rozmezí 45 – 60 minut. Prostředí, kde bude pohovor veden, by mělo být klidné a uvolněné. (*Personalistika ...*, 2011, s. 311; Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 150 – 151)

2.5.1 Příprava na hodnotící pohovor

Při přípravě rozhovoru, by se měl dopředu hodnotitel rozhodnout, jakým stylem pohovor povede. Za nejvhodnější typ se dá označit plně participativní rozhovor, kdy hodnotitel i hodnocený hledají společné řešení. Hodnotitel také musí dopředu vyhodnotit formuláře pro pracovní hodnocení a vědět, jak se toto hodnocení promítne do pracovníkova odměňování. Následně si musí personalista projít a utřídit všechny potřebné informace o hodnoceném. Důležitá je také příprava konstruktivních otázek, které zajistí kvalitní zpětnou vazbu. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 151; Koubek, 2007, s. 226; Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 135)

2.5.2 Průběh hodnotícího pohovoru

Jelikož je hodnotící pohovor v podstatě vyvrcholení celého hodnotícího procesu, měl by si hodnotitel stanovit cíle rozhovoru a těch se snažit držet. Také musí dodržovat určitých pravidel. Například zpětná vazba, kterou zaměstnanci poskytuje, by neměla být negativní. Hodnotící pohovor musí být poctivý a objektivní. Je nutné si uvědomit, že naším cílem není kritizovat, ale motivovat zaměstnance k dalšímu vývoji. Důležitým aspektem je vytvořit ničím nerušené prostředí, kde se hodnocený bude cítit uvolněně. Pro začátek je vhodné použití určitých otázek na prolomení ledu (počasí, cestování). Následně by rozhovor měl směřovat hlavně k následujícím třem oblastem:

1. předchozí výkony,
2. pracovní cíle,
3. kariérní rozvoj. (Arthur, 2010, s. 84 – 91; Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 151; *Personalistika ...*, 2011, s. 311 – 312)

V celém rozhovoru by měl většinu času hovořit hodnocený (zhruba 75%). Vedení rozhovoru by však mělo probíhat formou dialogu. Zajímá nás názor hodnoceného, stejně tak jeho problémy, potřeby atd. Hodnotitel vedoucí pohovor by se neměl příliš často dostávat k otázkám, na které se zkoumaný pracovník nemohl dopředu připravit. Cílem pohovoru je hlavně dohodnout se na příštích rozvojových plánech. Při vedení dialogu se většinou objevuje velké množství informací, proto je důležité, aby si hodnotitel dělal zápisky nebo poznámky. Při ukončování pohovoru by měly být znovu zopakovány cíle, které byly dohodnuty. Všechna opatření se následně zaznačí do standardizovaných formulářů. Ty hodnotitel předá jak hodnocenému tak i personalistovi, kterému poslouží pro tvorbu případných změn. Hodnocený pracovník, by ze schůzky měl odcházet spokojený. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 152 -153; Dvořáková, 2007, s. 272; Pilařová, 2008, s. 77 – 85; Scott-Lennon, 2004, s. 84)

2.5.3 Nejčastější chyby ve vedení hodnotícího pohovoru

Při vedení hodnotícího pohovoru by se měl hodnotitel vyvarovat, alespoň běžně popsaných chyb. Pokud nebudeme brát nedostatky spojené přímo se systémem hodnocení, tak se často může stát, že se vyskytne nechuť spolupracovat ze strany hodnocených. To je způsobeno zejména nedostatečnou motivací, či neúplným vysvětlením důvodu hodnocení. Ze strany hodnotitelů se nejčastěji setkáváme s následujícími problémy:

- špatně zvolené měřítko hodnocení,
- zaujatost hodnotitele,
- kumulativní chyba,
- centrální tendence,
- „haló efekt“,
- chyba favoritu. (Dvořáková, 2012, s. 278; Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 152)

Tyto chyby ve svých knihách uvádí také autoři Kleibl(2001) a Koubek(2007).

Chyb spojených s hodnocením existuje samozřejmě celá řada a záleží jen na kvalitách jednotlivých personalistů se jim, alespoň částečně vyvarovat.

2.6 Nové trendy v systému hodnocení pracovníků

Jako zásadním trendem se považuje snaha organizací na zvyšování objektivitu hodnocení, kdy není vhodné k hodnocení použít pouze jeden hodnotící element. To by totiž mohlo vést k možnosti zkreslení. S rostoucí snahou některých společností o blaho svých zaměstnanců také roste participace na jejich volnočasovém životě. K novým trendům patří mimo jiné zapojení do hodnocení vlastní spolupracovníky nebo zákazníky (metoda 360°). Tím získáváme daleko objektivnější základ pro vyřknutí konečného verdiktu při hodnocení. Výhodou těchto typů hodnocení je i to, že manažer se dostává více do pozice kouče či mentora. Zavedení nových metod hodnocení však sebou přináší své úskalí. Nejčastěji je to náročnost spojená s implementací nových metod. Hlavně ze začátku je zavedení systému hodnocení zaměstnanců velmi administrativně náročné. (Truss, Mankin, Kelliher, 2012, s. 296; Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 149 – 151)

2.7 Zavedení systému hodnocení do organizace

Při zavádění nového či optimalizací stávajícího systému hodnocení je nutné brát v potaz to, že je to záležitost dlouhodobého charakteru. Prvotní uvedení ve většině případů pozbývá nějaké zásadní efektivnosti, tato skutečnost by však neměla vrcholový management odradit. Se zaváděním by se mělo postupovat seshora dolů, kdy je vhodné vypracovat určitou příručku metodiky hodnocení. (Wágnerová, 2008, s. 79)

Projekt zavedení systému hodnocení by měl obsahovat několik zásadních kroků:

1. Výběr systému: volba určitého systému, kde je nutné brát v potaz mnoho okolností jako typy profesí, koho budeme hodnotit atd. Pro hodnocení musíme vycházet ze čtyř základních kritérií (validita, reliabilita, minimalizace chyb, praktičnost).
2. Rozvrh: spočívá ve stanovení termínu, kdy samotné hodnocení bude probíhat. Pokud pracovníci vědí, že se hodnocení provádí jen jednou za rok, může docházet ke snížení produktivity.
3. Školení hodnotitelů: pokud má být v organizaci prováděno hodnocení, měli by být vybraní lidé řádně vyškolení. V praxi se daleko více osvědčily školení, která vede k aktivní participaci účastníků.
4. Monitorování hodnotitelů: vypracované hodnocení hodnotiteli musí být zpětně kontrolovány jejich nadřizenými, aby nedocházelo k hodnotitelským chybám.

5. Samotné zavedení systému hodnocení: to musí být spojené s proškolením všech zaměstnanců a oznámením jakým způsobem bude jejich práce hodnocena. Vhodné je zavedení pilotního programu, kdy si organizace zvolí určitý reprezentativní vzorek zaměstnanců, na kterých si systém vyzkouší. (Wagnerová, 2008, s. 79 – 82)

2.8 Návaznost na odměňování

Celkový proces hodnocení, pokud je kvalitně zpracován, je objektivním základem pro odměňování zaměstnanců a také pro možné přesuny v rámci organizace. Dnes se dá odměňování označit za jednu ze základních činností personálních útvarů. Při současné komplexnosti podnikatelského odvětví již nelze jednoznačně stanovit, jakým způsobem motivovat. Záleží hlavně na profesionální úrovni jednotlivých pracovníků z oddělení řízení lidských zdrojů. (Dvořáková, 2012, s. 281; Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 157)

3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Odměňování zaměstnanců v organizaci má přispět hlavně k větší motivaci, kdy cílem každé společnosti by mělo být odměňovat své pracovníky slušně, spravedlivě s návazností na jejich hodnotu pro firmu. Do systému řízení odměňování nespádají jen peněžité benefity, ale také odměny nepeněžního a nehmotného charakteru. Jak uvádí mnoho autorů, odměňování je z pravidla tím nejlepším nástrojem k ovlivnění zaměstnanců. (Armstrong, 2009, s. 20 – 21; Koubek, 2007, s. 283 – 284)

3.1 Systém odměňování

Jednotlivé systémy odměňování by měl být navázány na celkovou strategii organizace. Dle Armstronga(2009) se jeví jako zajímavý výzkum společnosti Lloyds TSB, který nastínil, jak má vypadat výkonná společnost. Tento projekt zahrnoval stanovení určitých přístupů k práci jako například to, že lidé vědí, co se od nich očekává, vysoký výkon je po zásluze uznáván a odměňován, manažeři podporují své zaměstnance apod. Zvyšování výkonnosti je potom ve velké míře provázáno právě s odměňováním. Tyto jednotlivé prvky by následně měly být propojeny do jednoho celku tvořeného z:

- strategie odměňování,
- politiky odměňování,
- praxe odměňování,
- procesy odměňování,
- procedury odměňování. (Armstrong, 2009, s. 23 – 24)

3.2 Prvky systému odměňování

Systém odměňování zaměstnanců je složen z několika zásadních prvků, které se vzájemně určitým způsobem ovlivňují. Jako prvotní bod můžeme brát podnikovou strategii, která ve své podstatě identifikuje jednotlivé cíle společnosti. Na tuto strategii následně navazuje strategie a politika odměňování, která nám pomáhá definovat vše, co se týká zaměstnanec-kých platů, benefitů, výhod, odměn atd. Následně se tento systém odměňování rozvětví do několika složek, které budou obsahovat jak nepeněžní odměny, tak příplatky a zaměstnanec-ké výhody. Tyto složky jsou následující:

- základní peněžní odměna – sazba/tarif za určitou práci nebo místo
- zásluhová odměna – vztahují se k pracovnímu výkonu, přínosu atd.

- zaměstnanecké výhody – jsou to odměny poskytovány navíc (penze, služební auto)
- příplatky – vypláceny k základní mzdě díky zvláštním okolnostem (práce ve výškách, práce o svátcích).
- celkový výdělek – základní mzda + odměny a příplatky
- hodnocení práce
- analýza tržních sazeb – srovnávání mzdových sazeb s úrovní na trhu práce
- nepeněžní odměny – přínos pro zaměstnance (uznání, pocit úspěšnosti)
- celková odměna – kombinace všech předešlých faktorů (Armstrong, 2009, s. 26 – 28)

3.3 Celková odměna

Celková odměna má pro strategii zásadní vliv, proto si myslím, že by bylo vhodné v mé práci tento prvek, alespoň částečně objasnit. V podstatě můžeme celkovou odměnu brát, jako souhrn všech odměň, které zaměstnanec za svou práci dostane. V teoretické rovině můžeme narazit na velké množství definicí, které tento pojem determinují. Zajímavá je definice Sandry O' Neal, že celková odměna zahrnuje vše, čeho si zaměstnanci ve svém zaměstnaneckém vztahu cení. Pro lepší pochopení si můžeme zobrazit následující rozdělení:

1. Transakční odměny:
 - 1.1. Základní mzda
 - 1.2. Zásluhová odměna
 - 1.3. Zaměstnanecké výhody
2. Vztahové odměny:
 - 2.1. Vzdělání a rozvoj
 - 2.2. Zkušenosti

První kategorii můžeme označit jako odměnu, kterou můžeme vyjádřit v penězích. Druhá kategorie je neméně důležitá pro motivaci, a to jsou nepeněžní odměny. Mezi největší přínos celkové odměny můžeme označit hlavně vliv na motivaci jednotlivých pracovníků a výrazné zlepšení pracovních vztahů. (Armstrong, 2009, s. 42 - 44)

3.4 Politika odměňování

Politiku odměňování lze brát jako soubor určitých zásad, které by se měly v organizaci dodržovat. Těchto zásad je velké množství. Patří zde například stanovení minimální a maximální úrovně peněžní odměny, zajišťování srovnatelnosti v odměňování, vytváření vhodných podmínek pro odměňování nebo snaha o motivační účinek odměňování. Je nutné, aby se při tvorbě tohoto systému dbalo na jeho stabilitu a jednotlivé ohodnocování bylo spojeno i s náročností jednotlivých pracovních pozic. Je důležité zvážit, jestli je pro organizaci vhodné se velkým rozpětí odlišovat od platové situace na trhu práce v dané lokalitě. Při sestavování politiky odměňování musí firma dbát i na to, že dvě stejné pozice musí být ohodnoceny, dle stejných podmínek. (Koubek, 2007, s. 291 – 292)

3.4.1 Časová mzda a plat

Základní částka, kterou pracovník získává za svou práci v organizaci. Odměna může mít podobu hodinovou, týdenní nebo měsíční. Platí pravidlo, že dělnické profese jsou většinou ohodnoceny hodinovou mzdou a ostatní kategorie mzdou měsíční. Tato forma mzdy je používána ve společnostech nejčastěji, také na ni spadá největší pozornost pracovníků i okolí. Snahou je vytvořit takové prostřední, které zaručí jednotlivým pracovníkům srovnatelné a spravedlivé odměňování vztahující se k jejich pracovní náplni. Často se využívá i kombinace časové mzdy a příplatkem za provedenou práci. Výhodou je, že systém není složitý, je pochopitelný pro zaměstnance a výši mzdy je jednoduché určit. Problémem je však hlavně to, že zaměstnance nijak nemotivuje k vyšším výkonům. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 170; Koubek, 2007, s. 309 – 310)

3.4.2 Úkolová mzda

Nejčastější forma odměňování používaná zejména ve výrobních podnicích. Pracovník získává svoji mzdu za počet odvedených jednotek práce. Jednotka práce je většinou založena na spravedlivé odměně pro běžného pracovníka. Pro větší motivaci se často používá i úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti na výkonu, kdy do určité výše odvedených jednotek práce je výše konstantní a po překročení stanoveného množství se začne používat vyšší sazba. Pro zavedení tohoto systému je nutné zajištění přehlednosti a dohledatelnosti výkonů. Výhodou je určitě motivace pracovníků k vyšším výkonům za nižší potřeby dohledu. Nevýhodou zůstává to, že mohou vznikat neshody v oceňování jednotek

práce a zaměstnanci mohou zvyšovat svoji výkonnost na úkor jakosti. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 170 - 171; Koubek, 2007, s. 311)

3.4.3 Odměňování podle výkonu

Velikost odměny je přímo závislá na výkonu jednotlivce. Bere v úvahu to, že peníze jsou pro zaměstnance rozhodujícím stimulantem pro jeho práci. Následný systém je diferencovaný podle jednotlivých charakterů dané práce. Tím se tvoří flexibilní formy odměňování, kdy pracovník dostane nabídku z více druhů oceňování a zvolí si tu, která mu přijde nejvhodnější. Výhodou je hlavně to, že se zaměstnanci orientují na klíčové faktory rozhodující o úspěchu společnosti a zkvalitňují firemní kulturu. Objektivně oceňuje zaměstnance podle jejich výkonu a stabilizuje výkonné pracovníky. Jako hlavní nevýhody můžeme označit to, že zaměstnanec vede k individualismu, což zneprůjemňuje týmovou práci a případné hodnocení může být subjektivní. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 173)

3.4.4 Dodatkové mzdové formy

Tyto formy většinou odměňují jednotlivé zaměstnance za jejich zásluhy nebo výkon. Mohou být rozděleny dle periodičnosti, individuality nebo kategorie pracovníků. Ve své podstatě slouží ke zvýšení motivace, kdy samostatná časová mzda nestačí. Existuje velké množství dodatkových mzdových forem, ale uvedl bych zde několik příkladů:

- odměny za úsporu času,
- prémie,
- osobní příplatky,
- odměny za zlepšovací návrhy,
- zaměstnanecké akcie,
- příplatky. (Koubek, 2007, s. 315 – 318)

3.5 Zaměstnanecké výhody a benefity

Zaměstnanecké výhody jsou ve své podstatě formy odměny, které zaměstnanci od společnosti získávají za to, že pro ni pracují a většinou nebyvají až tak vázány na samotný výkon pracovníka. Rozřadit zaměstnanecké výhody můžeme do mnoha různých forem, kdy evropské rozdělení je následující:

1. Výhody ze sociální povahy: hrazení životního pojištění, mateřské školky, zaměstnanecké půjčky atd.

2. Výhody se vztahem k práci: vzdělávání, příspěvky na stravování, zaměstnanecké slevy atd.
3. Výhody navázané na pozici v organizaci: firemní automobily, notebooky, příspěvky bydlení, příspěvky na reprezentování. (Armstrong, 2009, s. 382 – 385; Koubek, 2007, s. 319 – 320)

Možností na odměňování zaměstnanců je velké množství, pravdou však zůstává, že se organizace příliš nesnaží své zaměstnance o těchto možnostech odměny příliš informovat. Jestliže mají odměny vést k větší motivaci, k růstu spokojenosti a stability je určitě vhodné zjistit, jaké benefity pracovníci upřednostňují. Protože zaměstnanci tvoří homogenní skupinu, začaly některé organizace pracovat ve stylu kafeteria systému, kde si pracovníci mohou zvolit z určitého bloku výhod, které jsou pro ně nejzajímavější. (Koubek, 2007, s. 320 – 321)

3.5.1 Typy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody můžeme rozdělit na několik následujících typů. Jednotlivé výhody jsou rozděleny do principiálních odvětví uplatnění.

1. Osobní bezpečnost

- zdravotní péče: zabezpečování zdravotních prohlídek atd.
- pojištění: různé druhy pojištění pro případ úmrtí v zaměstnání.
- nemocenské dávky.
- dodatečné odstupné: přidané k odstupnému ze zákona.
- kariérní poradenství.

2. Peněžní pomoc

- podnikové půjčky: nabízení bezúročných půjček pro účel zlepšení životních standardů (půjčky na domácnost, bydlení).
- půjčky na permanentku: bezúročné půjčky pro nákup dlouhodobých jízdenek pro ID, MHD atd.
- pomoc při splácení hypoték: dotování platby úroků.
- příspěvky na přestěhování: pokud je pracovník vyslán do jiné lokality.
- členské příspěvky pro účast v profesních organizacích.

3. Osobní potřeby

- příspěvky na sportovní aktivity.

- zaměstnanecké slevy.
- poukázky na nákup zboží.
- dávky nad zákonné minimum pro zaměstnance na mateřské dovolené.

4. Dovolená

5. Podnikové automobily

6. Jiné zaměstnanecké výhody

- firemní doprava.
- různé druhy večírků.
- bezplatné poskytování nápojů na pracovišti.
- slevy na parkování. (Armstrong, 2009, s. 382 – 385)

Ve výše uvedeném výčtu nejsou jistě zahrnuty všechny druhy zaměstnaneckých výhod, ale může jej brát jako stručný nástin toho jakým směrem se tyto benefity mohou ubírat. Je jisté, že v případě výhod poskytovaných na základě zákona není jiná možnost volby a proto také zaměstnavatelé nemají mnoho možností jejich vylepšení. Pro zaměstnance samotné je občas vhodné ukázat jistou komparaci s konkurencí, kde můžeme zaměstnance motivovat k větší loajalitě k jejich domovské společnosti. (Dvořáková, 2007, s. 338)

3.5.2 Kafeteria systém

V současné době se stává stále populárnější systém zaměstnaneckých benefitů založený na tzv. Kafeteria plánu, kdy název je analogií k tomu, že zaměstnanec si sám určí, jaký druh z volitelných zaměstnaneckých výhod bude chtít uplatňovat, stejně jako by si vybíral z jídelního lístku v restauraci. (Zikmund, 2010)

Princip tohoto systému spočívá v tom, že zaměstnanci na své pozici sbírají určité body či kredity, která následně mohou využít na jimi zvolený benefit z katalogu odměn. Zaměstnavatel musí dopředu určit, jaký způsobem jednotliví pracovníci kredity získají a také tomu musí uzpůsobit daný katalog. Tento list by měl být pro zaměstnance volně přístupný. Reálně je v českém prostředí ale lepší, pro pracovníky na vyšších pozicích, mít připravenou jinou variantu s benefity příslušné k jejich platovému ohodnocení. Tyto výhody nebudou pro běžné zaměstnance dosažitelné, a proto by mohli mít pro zaměstnance na nižších úrovních demotivační účinek. (Zikmund, 2010)

Největší oblibě tento systém dosahuje v USA, kde jsou všechny výhody do výše dvou měsíčních platů osvobozených od daně. V České republice je situace komplikovanější, proto-

že je systém administrativně velmi náročný a nevztahují se na něj žádné daňové úlevy. (Zikmund, 2010)

V praxi se můžeme setkat se třemi nejčastějšími druhy volitelných zaměstnaneckých výhod a to:

- **systém bufetu:** zaměstnanci si mohou vybrat z výčtu výhod do velikosti svého zaměstnaneckého kreditu,
- **systém jádra:** je stanoveno několik základních výhod pro všechny pracovníky a zbývající výhody si volí zaměstnanci sami,
- **systém bloků:** zaměstnanci jsou rozděleni do určitých kategorií a těm je potom na míru vytvořena nabídka zaměstnaneckých výhod. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 175 – 177)

Jednotlivé odměny v kafeteria systému by měly být spektrálně zajímavé pro všechny zaměstnance. Problémem tohoto systému je hlavně nedostatečná podpora ze strany státu a také velká administrativní náročnost spojená s jeho provozem. Firma by měla také pravidelně dělat průzkumy potřeb svých zaměstnanců, což může být finančně velmi náročné. Poslední fáze realizace je zavedení určitého IT systému, který bude sloužit ve své podstatě jako firemní e-shop. Zde si budou moct zaměstnanci vybírat, po přihlášení do svého účtu, jednotlivé odměny. V současnosti se na trhu vyskytuje docela velké množství ať již open-source nebo placených programů. Firmy také mohou pro celý projekt využít outsourcingu, který avšak bude nákladnější než jen samotný součet cen nabízených věcí. (Zikmund, 2010)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 SPOLEČNOST TOSHULIN, A. S.

4.1 Základní informace

Společnost TOSHULIN a. s. byla do obchodního rejstříku zapsána dne 1. 1. 1998 u rejstříkového soudu v Brně při spisové značce B 2455. Sídlo společnosti je uvedeno na adrese Wolkerova 845, Hulín, PSČ 768 24. Společnost vznikla přeměnou TOSHULIN, s.r.o.

IČO: 25510851

DIČ: CZ25510851

Právní forma: akciová společnost

Akcie: na jméno, veřejně neobchodovatelné

4.1.1 Orgány společnosti

Představenstvo: Miroslav Otépka (předseda)
Dagmar Herring (místopředseda)
JUDr. Ing. Jiří Charvát (člen)

Dozorčí rada: Marie Otépková (předseda)
Ing. Jitka Druláková (člen)
Ing. Jan Vrbka (člen)

4.2 Historie společnosti

Historie společnosti se začíná psát položením základního kamene nového strojírenského podniku dne 23. října 1949. Závod je přiřčen k n. p. MEZ Frenštát a hlavní specializací je produkce trakčních motorů a dynam. V roce 1951 dochází k následné reorganizaci, kde proběhne změna podřízení k n. p. ZPS Gottwaldov. Tím se změní i zaměření výrobního programu. Firma zahájí výrobu svislých soustruhů, hoblovek hran plechů a vodorovných obrážeček. V roce 1954 dochází k opětovnému rozšíření portfolia výrobků o dřevoobráběcí stroje, vrtačky, hydraulické lis, portálové a speciální frézky. V roce 1959 dochází k výrobě prvního svislého soustruhu s plynulými posuvy, NC pravoúhlým řízením a kopírová-

ním. Je dobré zmínit, že tyto NC stoje začíná vyrábět hulínský závod jako jeden z prvních na světě. V roce 1974 společnost přechází na produkci svislých soustruhů s automatickou výměnou nástrojů. Následující dekáda je zaměřena na další sortiment výroby a to produkty jako svislé soustruhu s CNC řízením, kopírovací a rovinné frézky, školní CNC soustruhy a automatizovaná pracoviště pro obrábění železničních kol. Tím se uzavírá éra do revolučního roku 1989.

V novém statním zřízení se stává 1. července z TOS Hulín, n. p. samostatný státní podnik (TOS Hulín, s. p.). Podnik se v této době zabývá hlavně výrobou speciálních obráběcích linek pro automobilový průmysl a svislých soustruhů (upínací desky o průměru 800 až 3000 mm).

K 1. červenci je zřízena nová společnost TOSHULIN, s. r. o. na základě předchozího rozhodnutí vlády o privatizaci státního podniku TOS Hulín, s. p. Tato organizace přebírá většinu práv a povinností původní firmy.

Po rozhodnutí valné hromady se společnost TOSHULIN s. r. o. transformuje k 1. lednu 1998 na akciovou společnost s veřejně neobchodovatelnými akciemi. V následujícím roce je základní kapitál navýšen na 50 milionů korun.

Rok 2001 je spojen hlavně s produkcí nových strojů z řad SKL(lehká řada) a SKG(průměr upínací desky nad 4000mm). V následujících dvou letech je chod společnosti výrazně ovlivněn silnou recesí v oblasti strojírenství a společnost se zaměřuje hlavně na zlepšování interních aktivit, jako je zřízení úseku péče o zákazníky a úseku vnitřního auditu.

Pro rok 2005 byl TOSHULIN, a. s. vyhlášen firmou č. 1 Zlínského kraje. V dalším roce se společnost zaměřila na školení svých zaměstnanců za podpory EU. Poprvé také akcionáři rozhodli o příspěvku 500 000 korun na podporu regionálních projektů ze sportu, kultury a humanity.

Rok 2007 přinesl změnu ve vedení společnosti, kdy se novým generálním ředitelem stal pan Kamil Čejka. Opět bylo přiděleno 500 000 korun na regionální projekty.

V roce 2008 bylo otevřeno nové servisní středisko v Petrohradě, tím společnost naznačuje svůj další cíl směřování.

Do šedesátiletého výročí založení firmy se společnost rozhodla založit dceřinou společnost TOSHULIN Russia v Petrohradě, také došlo k dokončení akvizice se Strojimport, a.s.

V roce 2011 došlo k upgradování informačního systému a odkoupení všech zbývajících menšinových podílů ve společnosti Strojimport, a.s. a TOSHULIN se stává 100% vlastníkem. (Účetní závěrka, 2011; TOSHULIN, © 1999-2013)



Obr. 2. Logo organizace TOSHULIN, a. s.

4.3 SWOT analýza

SWOT analýza pomáhá identifikovat, jak je společnost schopná využívat ukazatelů z vnitřního prostředí (strengths, weaks) a následně se vyrovnat se změnami ke kterým dochází mimo společnost. SWOT analýza se skládá ze dvou analýz, kdy nejdříve provedeme zkoumání vnějšího prostředí OT (makroprostředí a mikroprostředí) a následně provedeme zkoumání vnitřního prostředí firmy SW. Cílem každé společnosti následně zůstává posilovat své silné stránky a minimalizovat ty slabé. Nevýhodou této metody je to, že může být příliš subjektivní nebo statická. (Jakubíková, 2008, s. 103 – 104)

Na obrázku (Obr. 3) můžeme vidět vypracovanou analýzu společnosti TOSHULIN, a.s. Pro zpracování dané analýzy jsem vycházel hlavně z dostupných elektronických a interních zdrojů a pohovoru s personálním ředitelem. Po vytvoření komplexního seznamu činitelů v jednotlivých složkách analýzy jsem párovou komparací vyhodnotil ty, které jsou pro společnost nejdůležitější. Jak již je uvedeno výše, analýza může být i přes diskuzi s vedením společnosti subjektivní a nemusí zobrazovat přesný stav současné situace.

Silné stránky	Slabé Stránky
<ul style="list-style-type: none"> • silná image společnosti TOSHULIN, a. s. • silný obchodní partner • finanční stabilita • inovace produktů a procesů • dlouhodobě vysoká kvalita výrobků a služeb 	<ul style="list-style-type: none"> • konzervativní přístup společnosti • špatná komunikace v rámci organizace • nespokojenost zaměstnanců • absence norem ISO
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • neustálý růst nezaměstnanosti • stagnace konkurence • růst a rozvoj východních trhů • generální opravy strojů • vstup ČR do Eurozóny 	<ul style="list-style-type: none"> • vstup nových konkurentů na trh • opětovný nástup hospodářské recese • nedostatek kvalifikovaných specialistů v oboru strojírenství na trhu práce • možné politické změny v zemích odběratelů

Obr. 3. SWOT analýza TOSHULIN a. s. (Vlastní zpracování)

Ze silných stránek bych vyzvednul hlavně to, že společnost je díky své finanční stabilitě a nízkému zadlužení velmi kvalitní obchodní partner. Na vzájemné loajalitě se svými odběrateli i dodavateli si organizace vždy velmi zakládala. Tyto dobré vztahy pak následně využívá i v oblasti financování svého majetku, kdy se snaží minimálně využívat bankovních úvěrů. Další důležitou devizou je také to, že se TOSHULIN neustále snaží své výrobky inovovat a vyvíjet s požadavky svých zákazníků.

Ze slabých stránek by se společnost měla zaměřit hlavně na zlepšení komunikace mezi jednotlivými úseky své firmy, kdy občas dochází k omylům ve výrobě díky špatné komunikaci mezi konstrukčním oddělením a výrobní halou. Organizace také nevlastní certifikáty pro splnění ISO norem, je to částečně dáno i tím, že vlastní své vlastní certifikáty kvality, ale pokud by se chtěla v dalším vývoji orientovat i na západní trh absence ISO by mohlo být velkou překážkou.

Příležitostí je a v následujících letech určitě ještě bude to, že rozvoj zažívá strojírenské odvětví hlavně ve východní části světa, kde země jako Rusko, Čína a Indie skýtají obrovský ekonomický potenciál. Společnost proto směřuje většinu své výroby hlavně na tyto trhy. Jako další příležitost můžeme považovat to, že stroje, které společnost vyprodukovala v minulosti, již pomalu zastarávají a bude nutná jejich renovace či oprava.

Největší hrozbou pro společnost může být opětovný nástup recese ve strojírenství, která by mohla vyvolat snížení počtu zakázek. To by mohlo ohrozit chod společnosti a vést k následnému propouštění. Další hrozbou by mohly být také změny politické situace v zemích, kam směřuje export organizace.

4.4 Vize společnosti

Společnost by chtěla i v dalších letech svého podnikání rozšiřovat pole své působnosti hlavně na východních trzích. Nejdůležitější oblastí pro její činnost je i nadále Rusko, ale začíná se také strategicky zaměřovat na trh indický a čínský. Jelikož je v současnosti Čína nejdůležitějším marketem s obráběcími stroji, bude zde založena další dceřiná společnost, kdy cílem bude nadále podpora prodeje strojů z Hulína. Hlavní snahou je zůstat úspěšnou a zdravou společností jako doposud. Firma si zakládá na loajálních vztazích ke svým obchodním partnerům a zákazníkům. To následně využívá k financování svého majetku, kdy v podstatě není využíváno téměř žádných bankovních úvěrů. Společnost se přiklání ke konzervativnímu způsobu řízení a ve většině případů je snahou vyhýbat se rizikovým za-

kázkám a stále dbát na dodavatelsko-odběratelské vztahy založené na tradici a důvěře. V oblasti řízení lidských zdrojů platí, že se společnost bude i nadále snažit vzdělávat své zaměstnance a dopřávat jim výhod a benefitů, které je budou dále vést k entuziasmu a zapálení pro svůj i firemní rozvoj. (Interview; TOSHULIN, 2012b)

4.5 Výrobní portfolio

Firma TOSHULIN se zabývá produkcí svislých obráběcích center a svislých soustruhů. Tato výroba je založena na dlouholetých zkušenostech a inovacích. V současné době firma realizuje stroje o průměrech desky 800 - 6000 mm. Stroje jsou využívány na různé technologie třískového obrábění a to hlavně soustružení, frézování, broušení a vrtání. (TOSHULIN, © 1999-2013)

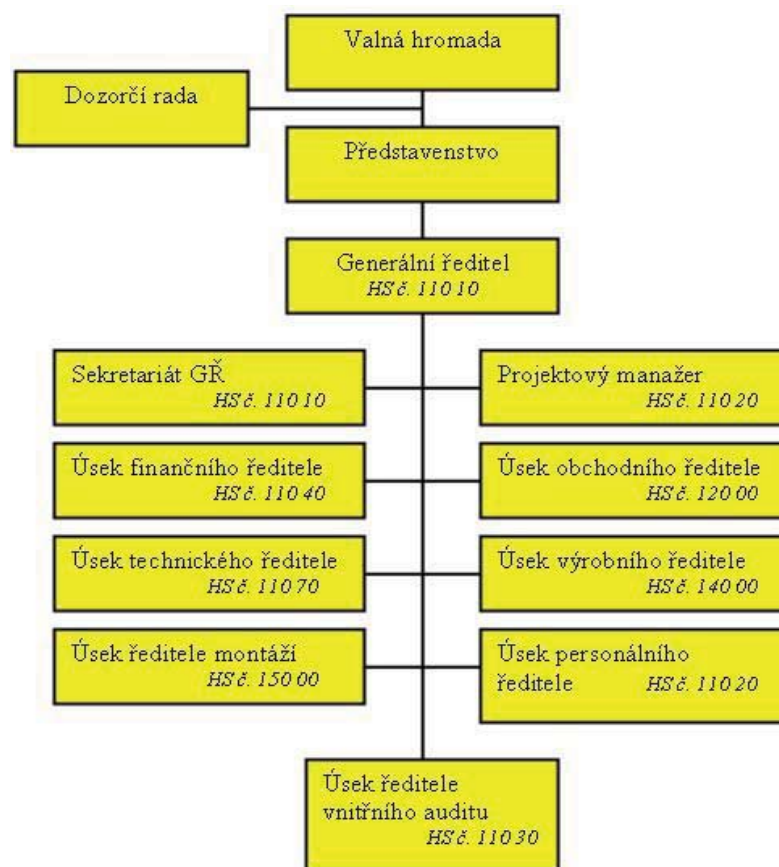
V současnosti má firma v portfoliu následující produkty:

- **BASICTURN:**
 - průměr upínací desky 800 mm – 3000 mm
 - maximální průměr obrobku 1000 mm – 3600 mm
 - maximální výška obroku 1000 mm – 2600 mm
 - maximální hmotnost obrobku 25 000 kg
- **POWERTURN:**
 - průměr upínací desky 800 mm – 5000 mm
 - maximální průměr obrobku 1000 mm – 5900 mm
 - maximální výška obroku 1000 mm – 3400 mm
 - maximální hmotnost obrobku 30 000 kg
- **EXPERTURN**
 - průměr upínací desky 800 mm – 5000 mm
 - maximální průměr obrobku 1000 mm – 5900 mm
 - maximální výška obroku 1000 mm – 3400 mm
 - maximální hmotnost obrobku 30 000 kg
- **FORCETURN**
 - průměr upínací desky 2500 mm – 6000 mm
 - maximální průměr obrobku 2900 mm – 7100 mm
 - maximální výška obroku 2600 mm – 4000 mm
 - maximální hmotnost obrobku 100 000 kg



Obr. 4. Obráběcí centrum FORCETURN

4.6 Organizační struktura



Obr. 5 Organizační struktura společnosti TOSHULIN, a.s.
(TOSHULIN, 2012d)

Na obrázku (Obr. 5) můžeme vidět organizační strukturu společnosti, jak ji zobrazují interní směrnice. Tato struktura je obvyklá pro akciové společnosti. Všechny jednotlivé úseky podléhají generálnímu řediteli. Ten je za svou práci zodpovědný akcionářům. Jak už je

uvedeno výše, všechny akcie jsou na jméno a jsou veřejně neobchodovatelné. Jednotlivé úseky se následně dělí na hospodářská střediska.

4.7 Úsek personálního ředitele

Úsek personálního ředitele je rozdělen na sekci interní a externí. V interní sekci je včetně personálního ředitele zaměstnáno 5 osob. Externí úsek zahrnuje 2 pracovníky. V následujícím rozdělení naznačím úkoly jednotlivých zaměstnanců.

Interní úsek:

- Personální ředitel
 - Compensations and benefits
 - Mzdová účetní (2 zaměstnankyně)
 - Personalistka

Externí úsek:

- Externí ostraha
- Externí bezpečností technik

4.7.1 Činnosti jednotlivých pozic

V následujícím rozpisu bych chtěl zobrazit ty nejzákladnější operace, se kterými se jednotliví pracovníci personálního úseku setkávají. V daném výčtu nejsou samozřejmě uvedeny všechny jejich činnosti, ale jsou zde uvedeny ty, které by měly být pro daného pracovníka prioritní.

Personální ředitel: - hodnocení zaměstnanců
- rozvoj zaměstnanců
- kolektivní vyjednávání
- BOZP
- personální marketing (spolupráce s VUT Brno, Copt Kroměříž)

Com. and Benefits: - plánování lidských zdrojů

- odměňování a benefity

- HR reporting

Mzdová účetní:

- plánování mezd

- zpracování mzdových podkladů

- reporting

- zpracování SP a ZP

Personalistka:

- nábor zaměstnanců

- přijímání a adaptace zaměstnanců

- personální administrativa

- rozvoj zaměstnanců (Interview)

4.8 Zaměstnanci

Organizace zaměstnávala k 31. 12. 2011 392 zaměstnanců. Z tohoto počtu je 13% žen a 87% mužů. Většinou se jedná o zaměstnance z blízkého okolí Hulína. Tato oblast se už delší dobu potýká velkou nezaměstnaností, proto je většina zaměstnanců za svoji práci vděčná. Na jednotlivých úsecích dle slov personálního ředitele panuje přátelská atmosféra a lidé na jednotlivých hospodářských střediscích snaží držet při sobě. Jelikož se jedná o organizaci zabývající se strojírenstvím je nepoměr mezi ženami a muži pochopitelný. Ženy jsou povětšinou zaměstnány na administrativních pozicích. V pracovním poměru na dobu neurčitou je zaměstnáno 88% pracovníků, zbylý počet zaměstnanců je zaměstnán na dobu určitou. Průměrná doba práce u firmy činí 15,5 let. Ve výrobním podniku TOSHULIN jsou nejčastěji zastoupeny hlavně tyto pozice:

- montér,
- frézař,
- konstruktér,
- brusič,

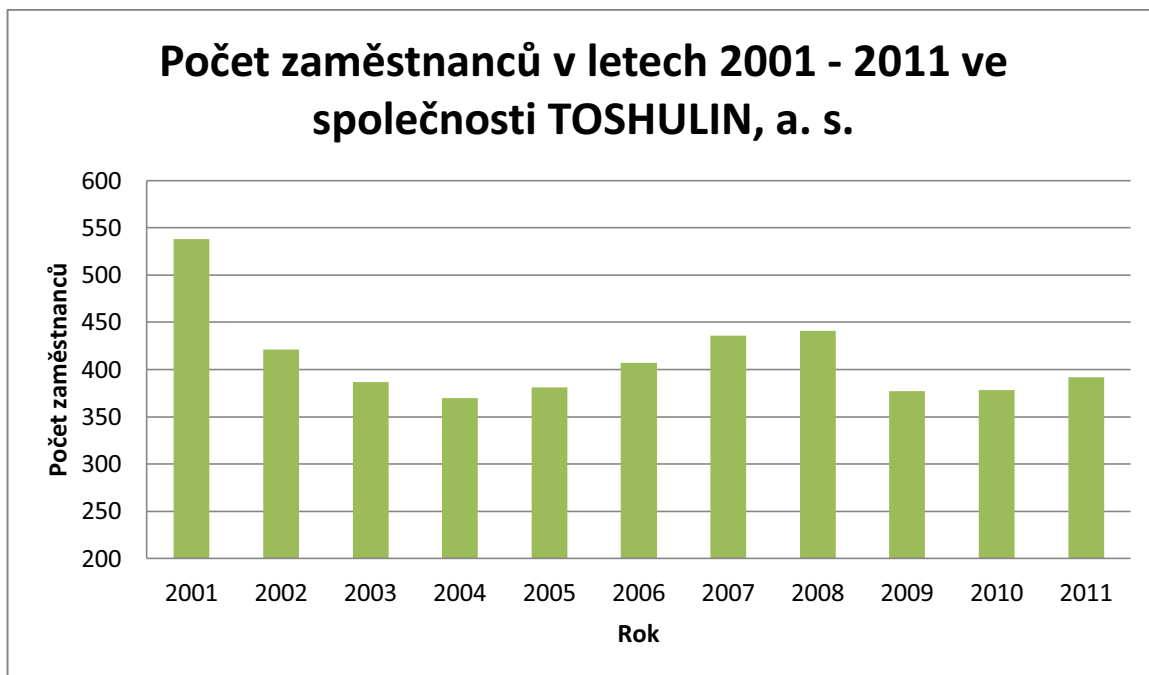
- soustružník.

Průměrný výdělek za rok 2011 byl 25 940 Kč. Ve společnosti jednotlivé zaměstnance zastupuje odborová organizace, která v současné době čítá 138 členů. S odbory se každoročně uzavírá dodatek ke kolektivní smlouvě. (TOSHULIN, 2012b)

4.8.1 Vývoj počtu zaměstnanců

V následujícím grafu můžeme vidět, jak se v jednotlivých letech vyvíjel počet zaměstnanců. Je patrné, že vývoj počtu zaměstnanců má kolísavou tendenci. Toto kolísání je převážně spojeno s vývojem a situací ve strojírenském odvětví. K největšímu propadu však došlo v roce 2002, kdy došlo ke kulminaci krize ve strojírenství. Společnosti se snížil objem zakázek a byla donucena rapidně snížit počet svých zaměstnanců. Tento údaj je také ovlivněn odprodejem společnosti Modikov s. r. o.

Ještě v dalších několika letech se situace nelepšila, až v roce 2006 dochází ke zlomu, kdy organizace získává nové zakázky z Ruska a Číny a je nucena přijmout nové pracovníky zejména na dělnické pozice. Byly přibrány posily zejména na pozice montéru, lakýrníků, svářečů a provozních elektrikářů. K dalšímu masivnímu propouštění dochází v roce 2009, kdy se začala projevovat světová hospodářská krize, která zasáhla hlavně strojní průmysl. Tato situace však začíná pomalu odeznívat a TOSHULIN získal nové zakázky na východních trzích a počet zaměstnanců se v posledních dvou letech opět pomalu zvyšuje. Díky vybudování dceřiné společnosti v Rusku společnost plánuje zvýšení objemu zakázek a počítá s náborem nových zaměstnanců i v následujících letech. Největší zájem bude opět o dělnické profese a konstruktéry.



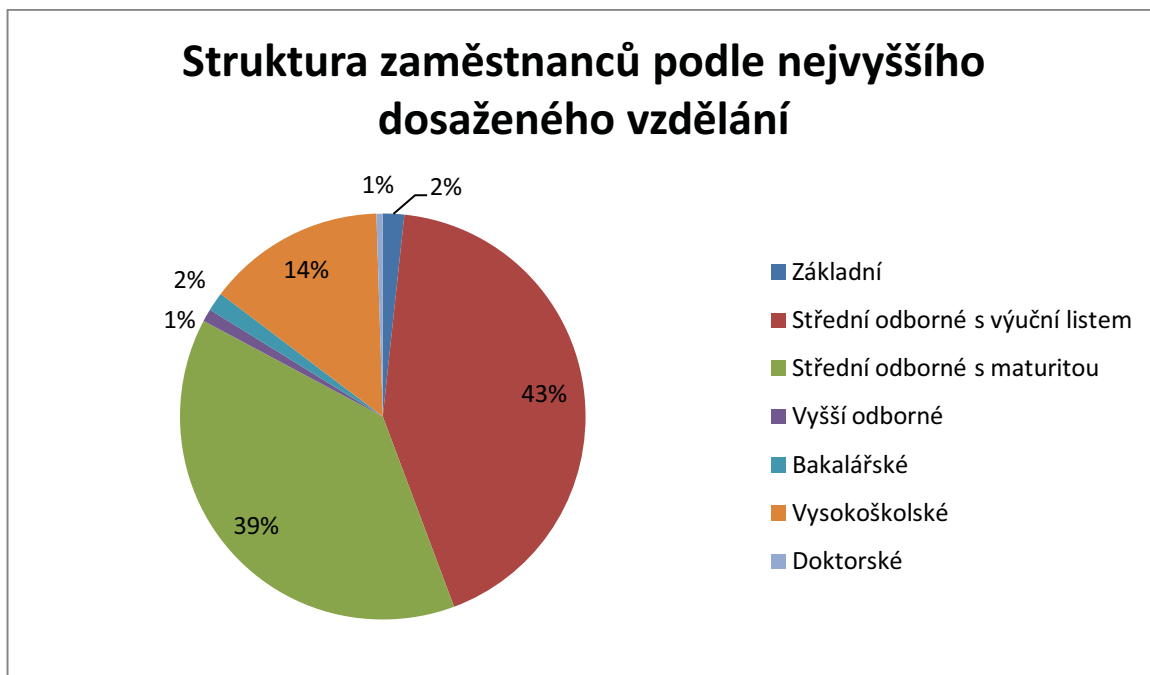
Graf 1 Počet zaměstnanců v letech 2001 – 2011 (Vlastní zpracování)

4.9 Lidské zdroje ve společnosti TOSHULIN, a. s.

V současné době společnost zaměstnává 408 zaměstnanců, z čehož je zastoupeno 355 mužů a 53 žen. V následující tabulce (Tab. 1) můžeme vidět, jaká je skladba zaměstnanců z pohledu nejvyššího dosaženého vzdělání.

Tab. 1 Struktura zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého vzdělání (Vlastní zpracování)

	Muži		Ženy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Vzdělání						
Základní	3	0,8	4	7,5	7	1,7
Střední odborné s výučním listem	153	43,1	21	39,6	174	42,6
Střední odborné s maturitou	137	38,6	20	37,7	157	38,5
Vyšší odborné	3	0,8	1	1,9	4	1
Bakalářské	5	1,4	1	1,9	6	1,5
Vysokoškolské	52	14,6	6	11,3	58	14,2
Doktorské	2	0,6			2	0,5
Celkem	355	100	53	100	408	100



Graf 2 Struktura zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého vzdělání (vlastní zpracování)

Jak je z grafu (Graf 2) patrné největší zastoupení ve firmě mají zaměstnanci se středním odborným vzděláním ukončeným výučním listem a maturitou. Je to dáno tím, že se jedná o výrobní podnik a většina pozic zastoupená v organizaci je dělnického charakteru. Avšak při současné situaci na trhu práce je obvyklé, že i nižší dělnické pozice zastupují pracovníci s maturitou. Ve výčtu jsou zastoupeni jak dělničtí pracovníci, tak THP. Pracovní pozice jsou různorodé, hlavní zastoupení mají však následující: konstruktér, elektromontér, strojní montér, ostatní vedoucí, montér, frézař, technický pracovník, technolog, brusič, prodejce, soustružník, kontrolor jakosti, horizontkář, všeobecný účetní a mistr.

Struktura pracovníků zůstává dlouhodobě neměnná.

V posledních letech není fluktuace zaměstnanců příliš obsáhlá. Většina zaměstnanců ve firmě pracuje déle než 5 let. V minulém roce společnost přijala na HPP 34 zaměstnanců a pracovní poměr byl ukončen 19 zaměstnancům.

4.9.1 Technicko-hospodářský pracovník

Organizace TOSHULIN má v současné době na pozici THP 178 zaměstnanců. Tito zaměstnanci zastávají pozice ve všech jednotlivých úsecích společnosti. Z vnitřních norem je stanoveno, že zde patří zaměstnanci z:

- úseku ředitele vnitřního auditu,
- úseku personálního ředitele,

- úseku finančního ředitele,
- oddělení prodeje,
- oddělení nákupu,
- oddělení kooperace,
- úseku montáží,
- ...(Interview; TOSHULIN, 2012d)

V následujícím výčtu uvedu některé pozice THP, které udává vnitřní směrnice: účetní metodik, referent, kontrolor, kontrolor jakosti, investiční referent, mzdová účetní, administrátor IS, personalistka, účetní metodik, prodejce, technolog, analytik cen, metodik plánování, ekolog, systémový technik atd. (TOSHULIN, 2012d)

4.9.2 Pozice dělník

Společnost je výrobním podnikem, proto je pozice dělníka zastoupena procentuálně větším počtem zaměstnanců. Tito pracovníci se přímo podílí na výrobě a jsou nositeli největší hodnoty podniku.

Dělnické pozice v organizaci jsou uvedeny v následujícím výčtu z interních směrnic: frézař, brusič, řezač, obsluha předseřizovacího střediska, hoblíř, vrtař, soustružník, mechanik, elektromontér, konstruktér, skladník, dělník ve skladu, balič, zámečnick, údržbář, instalatér, provozní elektrikář, automechanik, plánovač, svářeč, dílenský plánovač, lakýrník, obsluha laseru, jeřábník, vazač, NC-CNC operátor, manipulant, horizontkář, řidič motorového vozíku. Z těchto jednotlivých pozic, jak uvádí personální ředitel, může zastávat zaměstnanec povícero. Záleží na tom, na kterém úseku pracuje a pro co všechno byl vyškolen.(Interview; TOSHULIN, 2012d)



Obr. 6 Areál organizace TOSHULIN, a.s. v Hulíně

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI TOSHULIN, A. S.

Ve společnosti TOSHULIN, a. s. je zaveden systém hodnocení zaměstnanců od roku 2008, kdy byly zavedeny směrnice zobrazující komplexnější systém hodnocení. Tento systém hodnocení spočívá v každoroční realizaci hodnocení. Je kladen důraz na dodržování cílů, které si zaměstnanec stanoví v předešlém roce. Pro potřeby detailnějšího a objektivnějšího analyzování systému hodnocení zaměstnanců, by bylo vhodné využít dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Vedení společnosti však trvalo na tom, že analýza musí být provedena pouze na základě informací získaných z rozhovoru s personálním ředitelem a interních směrnic organizace.

Po uskutečnění interview s personálním ředitelem jsem byl obeznámen s procesem hodnocení, který se sestává ze tří etap. Tyto etapy jsou rozděleny následovně:

1. Příprava a realizace
2. Zpracování výsledků
3. Aplikace změn na základě zjištěných výsledků

O celkový proces hodnocení zaměstnanců se stará personalistka, která je zodpovědná za provedení každoročního procesu hodnocení zaměstnanců. Výsledky získané ze systému následně putují k personálnímu řediteli, který se stará o jejich využití ve firemní HR politice. (Interview)

5.1 Metody využívané k hodnocení zaměstnanců

V současné době probíhá hodnocení zaměstnanců ve společnosti TOSHULIN na základě dvou běžně používaných metod. Tyto metody jsou využity ve formuláři pro hodnocení zaměstnanců (Příloha PII).

5.1.1 Model hodnocení 180°

Za celou dobu využívání systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti je používáno univerzálního formuláře. Z jeho struktury je patrné, že společnost pro hodnocení svých zaměstnanců využívá metody 180°. U tohoto modelu je snahou dosáhnout objektivnějšího hodnocení tím, že je do samotného procesu zapojen i hodnocený zaměstnanec. Po interview jsem se dozvěděl, že do hodnocení jsou zainteresovány následující osoby:

- nadřízený pracovník hodnoceného zaměstnance,

- hodnocený zaměstnanec.

5.1.2 Hodnocení zaměstnanců pomocí stupnice – metoda BARS

Jak můžeme vidět na formuláři ročního hodnocení zaměstnance, pro potřeby systému je nadále využíváno hodnocení pomocí stupnice. Tato stupnice je rozdělena do poněkud neobvyklé bodové škály 5, 10, 15, 21, 30. V popisu hodnocení je následně vysvětleno, co jednotlivé body znamenají. Jednotlivé hodnotící oblasti jsou následující:

- množství odvedené práce – kvantita,
- kvalita odvedené práce,
- včasnost plnění úkolů, pracovní tempo – čas,
- iniciativa, tvořivost a vynalézavost.

V následujících podkapitolách bych chtěl blíže rozebrat jednotlivé etapy hodnocení.

5.2 Příprava a realizace hodnocení zaměstnanců

V diagramu v příloze PI můžeme vidět, jak proces ročního hodnocení zaměstnanců probíhá. Proces je rozdělen do pěti kroků. Tento systém je rozdělen tak, že všichni zaměstnanci provádí vyplňování dotazníků s tím rozdílem, že u THP je přidána fáze sebehodnocení a splnění cílů.

1. Příprava hodnocení

Po interview s personálním ředitelem jsem se dozvěděl, že pravidelné roční hodnocení se provádí většinou na konci roku. Tento proces probíhá podle předem stanoveného interního harmonogramu.

Za tento krok hodnocení je zodpovědný personální ředitel.

O průběhu hodnocení jsou účastníci informováni prostřednictvím e-mailu v interní počítačové síti. V posledních letech probíhá hodnocení hlavně elektronickou cestou, díky eliminaci chyb a zdokonalení informačního systému.

Personální ředitel nebo personalistka připraví podklady pro hodnocení. Jsou to formuláře – Hodnocení THP a Hodnocení Dělníků. Problémem těchto formulářů je to, že jsou totožné jen s tím rozdílem, že dělnické profese nevyplňují sebehodnotící část.

Při odesílání formuláře pro Hodnocení THP musí personální ředitel zpracovat připomínky a podněty k definování cílů na nové období a ty následně odešle intranetem ke konkrétním hodnoceným a hodnotitelům.

Vedoucí zaměstnanec následně připraví vše pro organizaci procesu. Tento zvolený pracovník je následně zodpovědný za celý průběh hodnocení ve svém útvaru, kdy musí zajistit místo, dohodne čas konání a účast všech podřízených zaměstnanců. Musí být dodržen předem stanovený interní harmonogram.(Interview)

2. Proces sebehodnocení u THP

V příloze PII můžeme vidět současný hodnotící formulář. Tento formulář je určen, jak pro technicko-hospodářské pracovníky tak i dělníky. THP musí vyplnit své stanovené cíle za předešlý rok a následně provést sebehodnocení. Dále načrtne své výkonnostní cíle, vzdělávací a rozvojové akce pro následující období.

Za zpracování této fáze je odpovědný dle interních směrnic samotný hodnocený zaměstnanec.

3. Hodnocení zaměstnanců

Ve fázi hodnocení se jedná o samostatný individuální hodnotící pohovor, který bude proveden s hodnoceným zaměstnancem jeho přímým nadřízeným. Pohovor je ve své podstatě završením celého procesu hodnocení.

Hodnotící pohovor se dle harmonogramu hodnocení koná třetí týden od zahájení hodnotícího procesu ve společnosti. O přesném datu, času a místě konání se hodnocení zaměstnanci dozví pomocí intranetu. Kdy zodpovědnost za organizační náležitosti má vedoucí zaměstnanec. Jak jsem se dozvěděl od personálního ředitele, současná praxe je taková, že se zaměstnanci o konání pohovoru dozvědí týden dopředu, aby se na něj mohli náležitě připravit.

Samotný hodnotící pohovor má orientačně předem stanovenou strukturu, kterou dostanou hodnotící zaměstnanci dopředu skrz intranet. Jak jsem se z interview dozvěděl, hodnotící zaměstnanci mají k dispozici určitý manuál, jak vést pohovor. Problém však zůstává, že nikdy k těmto pohovorům nebyli vyškoleni a určitá kontrola ze stran personální úseku také není prováděna.

Struktura hodnocení je sestavena z následujících bodů:

- uvítání hodnoceného zaměstnance,
- nabídnutí občerstvení,
- neformální rozhovor pro zklidnění nervozity (individuální),
- rekapitulace stanovených cílů z minulého období,
- diskuze o jejich naplnění,
- rozbor bodově hodnocených otázek,
- rozbor silných a slabých stránek hodnoceného zaměstnance,
- snaha implementaci silných a eliminaci slabých stránek,
- návrhy na účasti v programu TOSAKADEMIE,
- společné definování cílů na další období,
- souhlas s hodnocením,
- podpisy obou zaměstnanců na hodnotícím formuláři,
- formální rozloučení. (Interview; TOSHULIN, 2012d)

Vedoucí zaměstnanec musí dbát na dodržování stanoveného postupu, je ovšem vhodné snažit se o určité prolomení nervozity použitím i neformálních otázek během samotného procesu. V každém roce si zaměstnanec spolu s nadřízeným definuje tři nejdůležitější cíle, kterých se v následujícím období snaží dosáhnout.

Samotné hodnocení je zaznamenáno do hodnotícího formuláře uvedeného v příloze PII.(Interview)

4. Zpracování a vyhodnocení výsledků

Tato fáze nastává po ukončení hodnocení v jednotlivých úsecích. Pracovníci zodpovědní za hodnocení doručí vyplněné formuláře na personální útvar organizace. Opět musí být dodrženo předem stanoveného časového harmonogramu.

Za zpracování a vyhodnocení procesu hodnocení je zodpovědný personální ředitel. Ten z následné analýzy rozhodne o budoucím vzdělávání a realizaci vzdělávacích potřeb, které z dosaženého procesu vyvstanou. Personální ředitel výsledky hodnocení zarchivuje. (Interview)

5. Předložení výsledků hodnocení poradě vedení

Za tuto část je opět zodpovědný personální ředitel, který vypracuje a následně předloží zprávu o hodnocení zaměstnanců poradě vedení. Souhrnnou zprávu ročního hodnocení zaměstnanců mají následně na požádání k dispozici i vedoucí jednotlivých úseků. Tyto

informace mohou využít k určitému srovnání firemních oddělení a následné motivaci svých podřízených.(Interview)

5.3 Zpracování výsledků

Jak jsem se dozvěděl z interview, samostatné výsledky z hodnocení jsou zpracovávány ve dvou postupných fázích. Kdy v první části vyhodnotí vyplněné formuláře vedoucí pracovníci (hodnotitelé). Následně tyto vyhodnocené formuláře odnesou na personální úsek k dalšímu zpracování.

Na personálním úseku se zpracovává jen hodnocení, které vypracoval samotný hodnotitel. Část se sebehodnocením zaměstnance, tedy spíše slouží k samostatné motivaci pracovníka a zjištění jakým směrem by se chtěl nadále ve společnosti ubírat. Výsledky se následně vloží do programu Excel, kde personální úsek vytvoří souhrnné tabulky.

Tyto tabulky se následně archivují. Současná praxe je archivace výsledku hodnocení z předešlých dvou let. (Interview)

5.4 Aplikace změn na základě zjištěných výsledků

V současné době je sice v organizaci TOSHULIN, a. s. prováděno každoroční hodnocení zaměstnanců, ale zjištěné výsledky nejsou v praxi příliš aplikovány pro určitou formu změny. Nejčastějším využitím výsledků spočívá v tvorbě orientačního plánu rozvoje a vzdělávání. Samotné hodnocení má největší vliv právě pro vzdělávání zaměstnanců, kde se využívá hlavně pro identifikaci vzdělávacích potřeb.

Pro identifikaci vzdělávacích potřeb personální ředitel vychází z následujících dokumentů:

- Popis pracovní činnosti
- Hodnocení zaměstnance
- Sestava realizovaného tréninku zaměstnance

Pro tuto oblast se využívá programu TOSAKADEMIE a programů na podporu a rozvoj vzdělání z dotací EU.

Z rozhovoru s personálním ředitelem jsem se dozvěděl, že společnost nevyužívá výsledků ročního hodnocení zaměstnanců ke změnám v oblasti sociálního programu nebo oblasti odměňování.

5.5 Hodnocení současného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti TOSHULIN a. s.

V této podkapitole bych rád nastínil hlavní nedostatky a přednosti zavedeného systému. K těmto informacím jsem dospěl z předešlé analýzy a také rozhovoru s personálním ředitelem společnosti.

Jak můžeme vidět v předešlé analýze systému, celkové hodnocení spočívá hlavně ve vyplnění hodnotícího formuláře. Prvním negativem bych označil hlavně to, že technicko-hospodářští pracovníci i dělníci vyplňují úplně stejné hodnocení. Jediným rozdílem je sebehodnotící část určená pouze pro THP. Často nastává problém, že dělníci vyplňují právě i sebehodnotící část. To následně vede k omylům při zpracování výsledků. Myslím, že není vhodné používat stejný formulář hodnocení pro odlišné skupiny zaměstnanců. Jejich práce se velmi liší a cíle těchto skupin jsou také zaměřené jiným směrem.

V samotném sebehodnotícím procesu by bylo vhodné uvést určitou procentuální mírou to, jak se jednotlivým pracovníkům povedlo vytyčené cíle splnit. V současném dotazníku zcela chybí v části sebehodnocení určitá měřitelná jednotka sloužící pro hodnocení. Také by bylo vhodné tuto část formuláře využít k samotné motivaci zaměstnance, kdy při neplnění nebo realizaci cílů by se skutečnosti odrážely i na jeho sociálním programu či odměňování.

Také myslím, že by bylo vhodné vytvořit databázový systém jednotlivých pracovních pozic a k nim náležitých vzdělávacích kurzů a rozvojových akcí. Ty by mohli být následně propojeny s individuálními formuláři jednotlivých THP.

Jak jsem se dozvěděl od personálního ředitele, sebehodnotící část je v současnosti využívána jen pro potřeby dalšího vzdělávání. Myslím, že by pro zaměstnance bylo daleko větší motivací, kdyby byla tato část navázána na určitý systém benefitů nebo finančního ohodnocení.

Hodnocení zaměstnanců je postaveno hlavně na hodnotícím pohovoru, kde může docházet k častému ovlivnění hodnotitelů určitými osobními sympatiemi. Nedostatkem těchto pohovorů je, že hodnocení většinou vedou vedoucí pracovníci úseku, kteří nebyli na hodnotící pohovory proškoleni. Snahou personálního oddělení by tedy mělo být zajistit pro hodnotitele nějaký systém vzdělávacích kurzů, které by míru subjektivity pomohli eliminovat.

Za další nedostatek bych označil využití nesmyslného bodového systému. V hodnocení jsou využívány hodnoty 5, 10, 15, 21, 30. Pokud počet získaných bodů nemá žádnou ná-

vaznost na určitý systém benefitů, mohlo by být pro přehlednost využito jiného bodového ohodnocení. Tuto změnu se pokusím nastínit v projektové části mé práce.

Přednosti současného systému spatřuji hlavně v tom, že zaměstnanec se má možnost vyjádřit nejen pomocí bodové škály (u THP), ale i vlastními názory při stanovování nových cílů. Pozitivní je hlavně to, že hodnocení nám zobrazuje komplexní činnost zaměstnance za sledované období.

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ, SOCIÁLNÍHO PROGRAMU A BENEFITŮ VE SPOLEČNOST TOSHULIN, A. S.

Společnost TOSHULIN, a. s. je zavedou firmou, která dbá na tradice, kvalitní pracovní vztahy a potrpí si na loajalitu svých zaměstnanců. Z rozhovoru s personálním ředitelem jsem se dozvěděl, že snahou společnosti je vytvářet pro své zaměstnance dobré pracovní podmínky a příjemné pracovní prostředí. Organizace dbá na poskytování prostoru k jejich pracovnímu i osobnímu rozvoji a motivaci ke kvalitním pracovním výkonům.

Zdrojem finančních prostředků na čerpání zaměstnaneckých výhod je zisk společnosti. Výše této částky je na každý kalendářní rok navržena generálním ředitelem společnosti a následně předložena ke schválení představenstvu organizace. (Interview; TOSHULIN, 2012c)

6.1 Mzdová politika

V současné době není ve společnosti TOSHULIN stanovena určitá směrnice, která by definovala finanční ohodnocení pro jednotlivé pozice. Stanovení určitého mzdového výměru závisí na oboustranné dohodě mezi vedoucím zaměstnancem a uchazečem o novou pozici. Vedoucí zná určitý peněžní interval, ve kterém se bude navrhovaná částka pohybovat. Toto rozmezí je dopředu schváleno generálním ředitelem organizace. V praxi to v současnosti probíhá tak, že pro stanovení tohoto rozpětí se využívá výše mzdy zaměstnanců na obdobné pozici. Konečnou výši určuje personální ředitel. (Interview)

Tab. 2 Systém odměňování ve společnosti TOSHULIN, a. s. (Vlastní zpracování)

Skupiny odměňování	Pracovní pozice
Základní mzdový výměr (80% mzdy) + pohyblivá složka mzdy (20% mzdy)	Dělníci a THP
Základní mzdový výměr (60% mzdy) + pohyblivá složka mzdy (40% mzdy)	Vedoucí pracovníci
Provize z provedených obchodů	Obchodníci

V tabulce (Tab. 2) můžeme vidět, jakým způsobem dochází k odměňování zaměstnanců v organizaci. Mzda je stanovena obdobným způsobem, pouze výše pohyblivé složky se liší v závislosti na pracovní pozici zaměstnance.

Výše mzdy u vedoucích pracovníků je stanovena rovněž touto metodou, jen se následně klade důraz na vykonávanou funkci, vzdělání a míru zodpovědnosti. Výše pohyblivé složky u vedoucích pracovníků je následně vypočtena jako podíl z prémiového fondu, tato výše je určena tím do jaké míry si vedou jednotlivé úseky spadající pod jejich kompetenci a také na tom, jak si stojí celkové hospodaření organizace.

Pohyblivá složka u dělníků a THP může být ovlivněna několika faktory:

- neplnění pracovních úkolů,
- nedržení se pokynů nadřízeného pracovníka,
- nedodržování pracovních povinností,
- práce přesčas,
- práce nad rámec svých povinností,
- nedodržení plného počtu pracovních hodin,
-(Interview)

6.2 Péče o zaměstnance

Organizace má rozsáhlou péči o zaměstnance rozdělenou do několika sektorů. Většina výhod pro pracovníky je neměnná a má dlouhodobou tradici. V následujících podkapitolách se pokusím zobrazit současný systém péče, jak mi ho interpretoval personální ředitel organizace.

6.2.1 Stravování a nápoje na pracovišti

Stravování a nápoje jsou rozděleny do následujících kategorií.

1. Stravování v závodní jídelně

Zaměstnavatel zajišťuje svým zaměstnancům stravování v závodní jídelně a poskytuje příspěvek na stravování. Zaměstnanci na hlavní směně mají možnost výběru ze dvou jídel. Stravování není zajišťováno v období nařízené dovolené. Cena stravenky pro zaměstnance činí 22 Kč za hlavní jídlo. Provoz jídelny a osobní náklady jsou hrazeny organizací.

2. Stravování v třísměnném provozu

Při stravování v třísměnném provozu je každému zaměstnanci poskytnuta stravenka ve výši 50 Kč za každou celou noční směnu odpracovanou v třísměnném provozu.

3. Nápoje a občerstvení na pracovišti

V areálu provozovny se nachází velké množství nápojových a jídelních automatů s dotovanou cenou nápojů a jídel. Organizace dále provozuje pro své zaměstnance sifon bar s volným odběrem nápojů.

6.2.2 Péče o zdraví zaměstnanců

Organizace má dlouhodobě pro své zaměstnance smluvně zajištěnou zdravotní péči u svého závodního lékaře. Všem pracovníkům je hrazena vstupní zdravotní prohlídka a následné periodické preventivní prohlídky jsou rovněž zdarma.

6.2.3 Čištění pracovních oděvů

Společnost zajišťuje svých zaměstnanců čištění pracovních oděvů zdarma v závodní prádelně. Pracovníci mohou služeb využívat dle nutnosti a náročnosti jejich práce.

6.2.4 Systém interní komunikace

Zaměstnancům jsou poskytovány informace z oblasti dění okolo firmy pomocí tištěného firemního zpravodaje, intranetového týdeníku a nástěnek umístěných v areálu provozovny.

6.2.5 Aukce přebytečného majetku

Zaměstnanci mají přednostní nárok na koupi vyřazovaného nebo odprodávaného majetku.

6.3 Odměny při odchodu do důchodu

V současné době je zaměstnancům poskytována peněžní a věcná odměna při příležitosti prvního ukončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní nebo invalidní důchod. Peněžní odměna byla představenstvem schválena ve výši 400 Kč za každý odpracovaný rok ve společnosti TOSHULIN a. s. Věcná odměna je vedena formou poukázky na knihu v hodnotě do 1000 Kč.

Pokud zaměstnanec odejde do starobního důchodu dva roky před jeho nárokem, je tato peněžní odměna snížena na 200 Kč za každý odpracovaný rok.

6.4 Péče o bývalé zaměstnance

Organizace stále zůstává velmi loajální i ke svým bývalým zaměstnancům (hlavně ti, kteří přímo od zaměstnavatele odešli do starobního nebo invalidního důchodu). Tito pracovníci mají možnost využívat zvýhodněného stravování v závodní jídelně nebo navštěvovat akce společného setkávání bývalých zaměstnanců.

Dále mají bývalý zaměstnanci nárok na:

- zvýhodněné odstupné,
- outplacement,
- odškodnění pozůstalým.

6.5 Zaměstnanecké konto – „Z-konto“

V roce 2009 bylo bývalým personálním ředitelem navrženo zaměstnanecké konto na základech principu kafeteria systému. Toto zaměstnanecké konto je určeno zaměstnancům, kteří u organizace dlouhodobě pracují. Peněžité prostředky, které mohou pracovníci využívat, jsou závislé na počtu odpracovaných let ve společnosti.

Čerpání prostředků ze Z-konta je umožněno pouze formou nepeněžitého plnění. Toto plnění spočívá v úhradě poskytnutých služeb na základě originálu faktur nebo daňových příjmových dokladů vystavených na jméno organizace.

Toto konto má mnoho omezení. Zaměstnanci se nevyčerpaný limit nepřevádí do dalšího kalendářního roku. Z důvodu neomluvené absence se prostředky za účtu odebírají. Při rozvázání pracovní smlouvy se také nevyčerpané prostředky ruší. (Interview)

Současná struktura Z-konta je uvedena v příloze PIII a PIV.

6.5.1 Příspěvek na penzijní připojištění

Součástí Z-konta je možnost přispívání zaměstnavatele na penzijní připojištění ve výši ročního limitu dle délky zaměstnání. Zaměstnanec musí splňovat následující podmínky:

- zaměstnanec společnosti je v pracovním poměru na dobu určitou delší než 1 rok nebo na dobu neurčitou,
- nárok na poskytnutí příspěvku náleží do 1. dne kalendářního měsíce následujícího po odpracování 12 měsíců po sobě jdoucích v pracovním poměru,
- zrušení-založení příspěvků na penzijní připojištění jde měnit max. 1 ročně

- zaměstnanec si přispívá nepenzijní spoření minimálně částku ve výši 100 Kč měsíčně a to formou srážky ze mzdy. (TOSHULIN, 2012c)

6.5.2 Sick days

Zaměstnanci mají v rámci Z-konta nárok na využití až dvou dnů volna tzv. „Sick day“. O tento volný den může zaměstnanec žádat na základě podání žádosti svému nadřízenému. Ten následně tento den zaznamená do docházkového listu pracovníka. Čerpání limitu spočívá v součtu náhrady jednodenní mzdy + 35% odvodů.

6.6 Hodnocení současného systému odměňování zaměstnanců ve společnosti TOSHULIN, a.s.

Současný systém odměňování zaměstnanců je nastaven na velmi dobré úrovni. Organizace TOSHULIN vždy dbala na loajalitu a motivační ohodnocení svých pracovníků. Firma se vždy snažila poskytovat nadstandardní péči pro své zaměstnance, což dokládá i průměrná délka zaměstnání, která činí 15,5 let. To je dáno také tím, že TOSHULIN investuje velké množství svých finančních prostředků do rozvoje a vzdělávání svých pracovníků. Proto se snaží udržet svou míru fluktuace, pokud tomu ekonomická situace dovolí, na co nejvyšší úrovni. Zaměstnanci mají k dispozici závodní stravování za přijatelné ceny, závodního lékaře i čistírnu oděvů.

Organizace využívá ke zdokonalování svých lidských zdrojů i projekty EU. V letech 2010 – 2012 proběhlo ve společnosti TPS TOSHULIN, a.s. s cílem zvýšení vědomostí a kvality dovedností celého zaměstnaneckého týmu. Předmětem projektu byly zejména profesní kurzy, personální kurzy, finanční kurzy a jazykové kurzy.

Jelikož má společnost dlouhodobou tradici a někteří její zaměstnanci pro společnost pracovali celý svůj profesní život, nezapomíná organizace ani na tyto pracovníky. Kromě dlouholetého přístupu do závodní jídelny, mají bývalí zaměstnanci možnost se každoročně setkávat na mítincích pořádaných firmou na hulínském rybníku Grado, kde mají k dispozici zdarma občerstvení a zábavný program po celý den.

Jako nedostatek bych zhodnotil zejména fakt, že není vypracována určitá směrnice, která by zobrazovala výši platového ohodnocení pro jednotlivé pracovní pozice. Současný systém, kdy je nabízená mzda vedena v určitém intervalu platů na obdobných pozicích, je zbytečně administrativně náročný. Problém nevidím jen v tom, že personální ředitel musí

výši platů diskutovat s generálním ředitelem, ale také to, že zde může vznikat mezi zaměstnanci určitý druh závisti, pokud by noví zaměstnanci byli lépe ohodnoceni než ti stávající.

Předešlý personální ředitel se v roce 2009 pokusil zavést do organizace v současné době stále populárnější systém kafeteria. Byl nastíněn jistý model, který se od roku 2009 prakticky vůbec nezměnil. Snahu zavést nový motivační program považuji za velmi pozitivní a určitě pomůže organizaci pro udržení si loajality svých zaměstnanců. Za hlavní nedostatek tohoto systému však považuji to, že není žádným způsobem napojen na hodnocení zaměstnanců. Výše jednotlivých bonusů se odvíjí pouze od počtu odpracovaných let, nikoli od pracovních schopností a výkonu na pracovišti. Po rozhovoru se stávajícím personálním ředitelem jsem se také dozvěděl, že v současnosti stále přetrvává určitá neinformovanost zaměstnanců hlavně na dělnických pozicích. Je to však dáno i tím, že velká část těchto pracovníků je velmi konzervativně založená a z určitých změn v rámci personálního managementu mají obavy. Propojit tento systém s hodnocením zaměstnancům bude úkolem mého projektu.

7 PROJEKT SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ, ZAMĚSTANECKÝCH VÝHOD A BENEFITŮ VE SPOLEČNOSTI TOSHULIN, A.S.

V předešlé kapitole jsem provedl analýzu současného stavu systému hodnocení zaměstnanců, zaměstnaneckých výhod, sociálního programu a benefitů. Z polostandardizovaných interview, vedených s personálním ředitelem organizace, jsem se dozvěděl, že systém hodnocení zaměstnanců byl zaveden v roce 2008. Od té doby nebyl aktualizován a ze strany společnosti nebyla nikdy projevována iniciativa, tento systém upravit. Hodnocení zaměstnanců je sice pravidelně ke konci roku prováděno, ale jeho výsledky nejsou ve své podstatě příliš využívány.

Z uvedené analýzy dále vyplývá, že firma má velmi kvalitně zpracovaný sociální systém pro své zaměstnance, čímž se snaží minimalizovat fluktuaci jednotlivých pracovníků a také prohloubit jejich loajalitu k zaměstnavateli. Před čtyřmi lety byl do provozu uveden nový program benefitů založený na systému kafeteria. Nedostatkem tohoto systému je však fakt, že není nijak navázán na systém hodnocení zaměstnanců.

Cílem mého projektu budou zejména úpravy současného systému hodnocení. Bude nutné zavedení rozdílných hodnotících formulářů pro jednotlivé skupiny zaměstnanců, navrzení jiných bodovacích stupnic a také určitý procentuální výstup zobrazující celkové hodnocení hodnoceného pracovníka. Tento procentuální výstup bude mít vliv na výši benefitů připsaných do zaměstnaneckého Z-konta, a také na možnost účastnit se na vzdělávacích a rozvojových kurzech.

Po vzájemných konzultacích s personálním ředitelem jsme došli k následujícím závěrům:

- hodnocení budou provádět přímí nadřízení,
- systém by měl využívat stejného IS jako stávající hodnocení zaměstnanců,
- hodnocení bude realizováno pomocí hodnotících formulářů,
- THP provedou sebehodnocení,
- hodnocení bude zakončeno hodnotícím pohovorem,
- výstup z hodnocení bude mít vliv na výši odměny poskytnutou na účet Z-konta a na rozvoj zaměstnanců.

7.1 Požadavek řešení problému

Pro odůvodnění potřeby určité inovace systému jsem využil metody SPIN, která nám pomáhá ke zjištění, proč daný projekt vůbec realizovat. SPIN je akronymem základních čtyř otázek. S – jaká je současná situace?, P – jakým problémem je tato situace zapříčiněna?, I – jak se tento problém implikuje do systému?, N – co je nutné udělat?

Situace: současný systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti TOSHULIN nemá téměř žádný vliv na motivaci, mzdové ohodnocení a rozvoj jednotlivých zaměstnanců.

Problém: zaměstnanci nemají motivaci pro zvyšování produktivity a kvality odvedené práce.

Implikace: postupem času by mohlo dojít k demotivaci jednotlivých pracovníků pracovní se rozvíjet, dalším následkem by mohlo být snížená produktivita a fluktuace.

Nutnost: je potřeba upravit současný systém tak, aby měl návaznost na odměňování.

7.2 Cíle plánovaného projektu

Primárním cílem tohoto projektu je navrhnout inovaci stávajícího systému hodnocení zaměstnanců s návazností na jejich pracovní i osobnostní rozvoj a finanční ohodnocení. Tento systém by měl pro vedení organizace poskytnout ucelený přehled o jejich zaměstnancích, jejich pracovním nasazení a motivaci.

Sekundární cíle:

- zvýšení informovanosti zaměstnanců,
- poskytnout zaměstnancům zpětnou vazbu,
- motivace zaměstnanců k dalšímu kariérnímu růstu,
- zvýšení produktivity,
- zlepšení pracovních vztahů mezi nadřízenými a podřízenými,
- zlepšení pracovního prostředí.

7.3 Omezení projektu

Omezení projektu spočívá hlavně ve finančních prostředcích. Společnost TOSHULIN, a. s. nechce vynakládat velké množství peněz do školení jednotlivých hodnotících zaměstnanců. Bylo rozhodnuto, že veškerá školení povede současný personální ředitel, který jednotlivé pracovníky seznámí s obecnými pravidly hodnocení zaměstnanců a také s vedením motivačních (hodnotících) pohovorů.

System by měl zůstat jednoduchý, přehledný a finančně stejně náročný jako současný model. Používané formuláře by měli být stručné, přehledné a pochopitelné i pro zaměstnance s nižším vzděláním.

7.4 Stanovení pracovních skupin

Jak je uvedeno v analytické části, společnost rozděluje své zaměstnance na dělnické pozice a THP. Pro samostatné hodnocení však využívá stejného hodnotícího formuláře, jen s tím rozdílem, že dělníci vyplňují jen určitou část použitého tiskopisu. Myslím, že není vhodné posuzovat stejnými kritérii pracovníka ve výrobním procesu a zaměstnance pracujícího v kanceláři. Jejich práce má naprosto odlišnou charakteristiku a jejich pracovní cíle se v mnohém velmi odlišují.

Navrhuji tedy využít současný systém rozdělení zaměstnanců s tím rozdílem, že každá pracovní skupina bude využívat jiného hodnotícího formuláře.

K dělnickým pracovníkům budou patřit dle interní směrnice následující pozice: frézař, brusič, řezač, obsluha předseřizovacího střediska, hoblíř, vrtář, soustružník, mechanik, elektromontér, konstruktér, skladník, dělník ve skladu, balič, zámečnick, údržbář, instalatér, provozní elektrikář, automechanik, plánovač, svářeč, dílenský plánovač, lakýrník, obsluha laseru, jeřábík, vazač, NC-CNC operátor, manipulát, horizontkář, řidič motorového vozíku.

Do skupiny THP spadají následující: účetní metodik, referent, kontrolor, kontrolor jakosti, investiční referent, mzdová účetní, administrátor IS, personalistka, účetní metodik, prodejce, technolog, analytik cen, vedoucí stravování, projektový technici, procesní inženýři, vedoucí údržby, vedoucí logistiky, analytici, metodik plánování, ekolog, systémový technik atd. (vnitřní směrnice)

7.5 Metodika hodnocení u jednotlivých pracovních skupin

Pro kvalitní implementaci systému hodnocení je nutné dopředu připravit všechny potřebné materiály a stanovit, jakým způsobem bude hodnocení ve společnosti u jednotlivých pracovních skupin probíhat.

Veškeré hodnocení bude probíhat jako doposud pomocí hodnotícího formuláře s tím rozdílem, že každá pracovní skupina bude mít svůj vlastní tiskopis.

U dělnických pozic bude tento formulář vyplňovat přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance na základě stanoveného bodového ohodnocení pro každé kritérium. K hodnocení bude využíváno metody BARS. Toto hodnocení bude předem všem hodnotitelům vysvětleno personálním ředitelem, ale bude uvedeno i na formuláři pro hodnocení. Pokud si to pozice dělnického pracovníka dovolí, stanoví hodnotitel 2 pracovní cíle pro následující období. Výsledek hodnocení bude přímým nadřízeným zapsán do hodnotícího formuláře. Tento formulář následně oba zainteresovaní podepíší. Po provedení veškerého hodnocení na jednotlivých úsecích budou tyto tiskopisy odeslány na personální oddělení, kde dojde k jejich následnému vyhodnocení.

U technicko-hospodářských pracovníků bude probíhat hodnocení tak, že nejprve bude vedoucím pracovníkem odeslána přes Intranet hodnotící formulář. Ten si jednotliví zaměstnanci vytisknou a provedou sebehodnotící část. Pro hodnocení bude opět využito hodnotící stupnice a navíc také metody MBO. Následně bude hodnocený THP pozván na hodnotící pohovor ke svému nadřízenému. Na motivačním pohovoru se provede kontrola splněných cílů za minulé období, hodnotitel vyplní také bodové hodnocení pomocí stupnice. Dále hodnotitel probere se zaměstnancem jeho silné a slabé stránky a následně společně vyvodí závěry ke zlepšení a rozvoji. Poslední částí bude stanovení cílů pro následující období, to proběhne na základě vzájemné diskuze. Tím hodnocený zaměstnanec dostane prostor pro své osobní vyjádření k probíhanému hodnocení. Všechny tyto výstupy vedoucím zaměstnancům pomohou k detekci pracovníků, kteří se chtějí i nadále pracovní rozvíjet. Vyplněný formulář se všemi potřebnými náležitostmi následně nadřízený odevzdá na personální oddělení, kde bude zpracován.

7.5.1 Kritéria hodnocení – dělnická pozice

Na základě vzájemné diskuze s personálním ředitelem jsem se rozhodl pro hodnotící formulář dělnické pozice využít následujících kritérií:

- Množství odvedené práce
- Kvalita odvedené práce
- Dodržení pracovní doby, včasnost plnění úkolů
- Přístup ke změnám, iniciativa, tvořivost
- Ochota pracovat přesčas
- Dodržování BOZP a PO
- Dodržování pořádku na pracovišti

Veškerá kritéria budou v hodnotícím formuláři vyjádřeny bodovým ohodnocením. Pro dosažení objektivního a spravedlivého zobrazení hodnocení bude v každém hodnotícím kritériu přiřazen i slovní popis jednotlivých bodů.

Jednotlivá kritéria nemají pro organizaci stejnou váhu, proto byl spolu s personálním ředitelem navržen systém procentuálního ohodnocení jednotlivých sekcí. Hodnotitel po udělení bodového hodnocení vynásobí jednotlivé body procentuální vahou a výsledný koeficient zapíše do určené kolonky. Po provedení hodnocení všechny výsledné koeficienty sečte a výsledek zaznamená do tiskopisu. Největší možný dosažený počet bodů jsou čtyři. Pomocí jednoduchého matematického postupu bude následně vypočítán výsledek za sledované období v procentech. Celkové hodnocení bude následující:

- 100% - 85% výjimečně schopný a talentovaný zaměstnanec
- 84% - 65% velmi schopný zaměstnanec
- 64% - 50% průměrně schopný zaměstnanec
- 49% - 25% nevykonný zaměstnanec, nutnost okamžitého zlepšení

7.5.2 Kritéria hodnocení – THP

Pro THP bude využito více metod hodnocení. Z původního formuláře zůstane metoda MBO a nadále bude využito hodnotící škály, kde pracovník provede sebehodnocení a následně bude na stejná kritéria hodnocen hodnotícím pracovníkem. Sebehodnocení je dobré hlavně z důvodu, že hodnocený má o standartu své práce většinou lepší znalosti než hodnotitel a to bude konstruktivní pro následnou diskuzi. Technicko-hospodářští pracovníci budou hodnoceni zejména na základě jejich odborných znalostí a dovedností. Všechny

kritéria hodnocení budou slovně rozepsány v hodnotícím formuláři pro THP. Bodové hodnocení pracovníků bude rozděleno do následujících oblastí:

- pracovní výkon,
- chování na pracovišti,
- odbornost.

Jak už bylo uvedeno, hodnocený pracovník po obdržení formuláře vyplní jednotlivé sebehodnotící části a s takto vypracovaným tiskopisem následně půjde na hodnotící pohovor. Na motivačním pohovoru nadřazený se zaměstnancem projde celým procesem hodnocení. V první sekci budou probrány minule stanovené cíle, a zda došlo k jejich splnění. Tato část bude tvořit 50% z celkového hodnocení zaměstnance. Pracovník bude mít nárok na kurzy osobního rozvoje a vzdělávání jen pod podmínkou, že za předešlé období úspěšně splnil alespoň dva stanovené cíle. Druhá sekce bude tvořena hodnotící škálou. Hodnotitel bude označovat jednotlivá bodová hodnocení a do kolonky uvede získaný počet bodů. Následně jednoduchou matematickou operací vypočítá dosažené procentuální skóre a zapíše jej do připravené kolonky. Celkový výsledek hodnocení bude spočítán jako aritmetický průměr dvou získaných procentuálních údajů. Výstup hodnocení bude obdobný jako u dělnické profese a to:

- 100% - 85% výjimečně schopný a talentovaný zaměstnanec,
- 84% - 65% velmi schopný zaměstnanec,
- 64% - 50% průměrně schopný zaměstnanec,
- 49% - 25% nevýkonný zaměstnanec, nutnost okamžitého zlepšení.

V poslední části hodnotitel po vzájemné diskuzi s hodnoceným navrhne 3 osobně-profesní cíle pro další období. Ty budou podkladem pro hodnocení v následujícím roce.

7.6 Implementace nového systému hodnocení zaměstnanců

V současné době již hodnocení zaměstnanců v organizaci TOSHULIN, a. s. probíhá, proto bude největší změnou úprava formulářů jednotlivé pracovní skupiny. Jelikož by měl být projekt navázán na Z-konto, bude nutné upravit frekvenci hodnocení. Tato změna bude uvedena v podkapitole 7.6.3.

Další důležitou podmínkou bude nutnost vyškolení hodnotitelů personálním ředitelem firmy. Doposud bylo hodnocení zaměstnanců bráno jako okrajová záležitost a jednotliví nadřízení neměli téměř žádné zkušenosti s vedením hodnotícího pohovoru. Často se tak

v hodnocení mohla objevovat subjektivita a osobní sympatie pro jednotlivé pracovníky. Tento problém samozřejmě nelze úplně eliminovat, ale pokud se stanoví jasná pravidla jak motivační pohovory vést, mohlo by se podařit dosáhnout alespoň určitého stupně objektivitu.

7.6.1 Školení hodnotitelů

Jak je uvedeno v předešlé kapitole pro zachování jisté míry objektivitu je nutné hodnotící zaměstnance pro systém hodnocení řádně proškolit. Po diskuzi s personálním ředitelem bylo rozhodnuto, že vedením těchto školení by se ujal on sám. Toto školení bude probíhat v několika předem stanovených termínech. K výuce bude využito konferenční místnosti organizace. V první fázi budou obeznámeni se systémem hodnocení přímí nadřízení THP, další termíny se zaměří na proškolení nadřízených u dělnických profesí. Pro udržení určité kontinuity navrhuji, aby školení proběhlo v jednom týdnu max. dvou týdnech v době, kdy nebude organizace příliš zatížena obchodními zakázkami.

V programu školení by mělo být probráno zejména:

- důkladné obeznámení se změnami v hodnocení,
- vysvětlení všech částí hodnotících formulářů,
- vysvětlení postupu vyplňování hodnotících formulářů,
- zásady vedení hodnotících (motivačních) pohovorů,
- prozkoušení účastníků pomocí modelových situací,
- vysvětlení návaznosti systému hodnocení na Z-konto,
- vyhodnocení a zapsání zjištěných informací do formulářů.

Důležité je hlavně to, aby hodnotitelé pochopili smysl hodnocení. Toto školení by mělo tudíž probíhat v menším počtu lidí, kdy by se kladl důraz na zkoušení modelových situací a řešení možných problémů s motivačním pohovorem spojených. Pokud bude určitý pracovník povýšen a stane se tak součástí hodnotícího systému. Personální ředitele se postará o jeho proškolení, alespoň dva týdny před zahájením hodnocení pracovníků.

7.6.2 Oznámení hodnocení zaměstnanců ve firmě

Oznámení hodnocení ve firmě bude probíhat v několika krocích. V první řadě bude oznámení vyvěšeno na nástěnce ve foyer organizace, kde budou také uvedeny termíny jednotlivých hodnocení.

Pro hodnocení THP bude využíváno firemního intranetu. Každému zaměstnanci bude doručen e-mail s hodnotícím formulářem, manuálem pro jeho vyplnění a termín následného hodnotícího pohovoru. Na THP bude si tiskopis vytisknout a následně vyplnit sebehodnotící část.

Dělnickým profesím bude účast na hodnocení oznámena písemně z rukou jejich nadřízeného pracovníka. Ten si dopředu rozvrhne, jak bude hodnocení probíhat i s časovým harmonogramem jednotlivých účastníků. Pokud má i dělnický pracovník k dispozici počítač, bude mu pozvánka zaslána i elektronickou formou. Vzor pozvánky k hodnotícímu pohovoru je uveden v příloze PVII.

7.6.3 Harmonogram hodnocení zaměstnanců

Pro hodnocení zaměstnanců jsem již uvedl zásadní hodnocená kritéria a metody, pomocí kterých bude systém probíhat. Pro kompletnost a efektivnost je také nutné stanovit periodicitu jednotlivých hodnocení. Jak je uvedeno v analytické části, doposud probíhalo hodnocení obou skupin v jeden předem stanovený termín, obvykle ke konci kalendářního roku.

Pro nový systém navrhuji pozměnit periodicitu hodnocení následovně:

- hodnocení THP – 1x ročně,
- hodnocení Dělnické profese – 2x ročně.

U dělnických pozic je efektivnější, aby formální hodnocení probíhalo několikrát ročně. Tím bude mít vedení přehled o tom, jak jejich zaměstnanci přistupují ke své práci a zda při své práci pracují efektivně a přitom dodržují potřebnou jakost jednotlivých výrobků. Častější hodnocení bude následně sloužit také k tomu, zda budou pracovníci za svou práci odměněni na své zaměstnanecké konto. Této problematice se budu důkladněji věnovat v kapitole 7.7.2.

U THP navrhuji zachování současné frekvence hodnocení, tedy 1x ročně. Hlavním důvodem pro tento krok je hlavně to, že plánované cíle jsou obvykle nastaveny na delší časový horizont, a proto by bylo neefektivní hodnotit jednotlivé zaměstnance např. v polovině jejich stanoveného cíle nebo procesu.

Celkový harmonogram hodnocení bude vycházet od personálního oddělení, které stanoví jednotlivé termíny pro všechny pracovní skupiny. Pozvánky na pracovní pohovor budou také v kompetenci tohoto oddělení. Je důležité, aby jednotlivé pozvánky byly odeslány

minimálně 14 dní před termínem stanoveného hodnotícího pohovoru. To pomůže jednotlivým pracovníkům připravit se na pohovor a také předejít možným organizačním problémům.

Jednotlivé pohovory budou probíhat v kancelářích přímých nadřízených. Pokud to prostory těchto kanceláří nebudou umožňovat, nebo sdílí tuto pracovníci místnost s dalšími pracovníky, bude pro hodnotící pohovor využito konferenční místnosti v druhém patře administrativní budovy.

Pro samotný průběh hodnocení by také bylo vhodné, aby v každý den hodnocení byl hodnocen pouze jeden firemní úsek. Také navrhuji účast personálního ředitele nebo personalistky alespoň u prvních 4 hodnotících pohovorů. Tím by bylo možné předejít chybám daným nezkušeností hodnotících pracovníků vedoucí hodnotící pohovor.

Délky jednotlivých hodnotících pohovorů budou odlišné v závislosti na jednotlivých individualitách pracovníků. Pracovníci by ale měli počítat s alespoň následující dobou trvání:

- technicko-hospodářský pracovník – min. 40 minut,
- dělnická profese – min. 20 minut.

Délky trvání se samozřejmě mohou lišit v závislosti na snaze jednotlivých pracovníků se k hodnocení vyjádřit.

7.6.4 Náležitosti hodnotícího pohovoru

Hodnotící pohovor je nejdůležitější součástí systému a proto je nutné, aby hodnotící pracovníci zachovali co největší míru objektivitu. Jak už bylo uvedeno výše, o proškolení jednotlivých pracovníků se postará personální ředitel organizace. Je důležité, aby toto školení proběhlo minimálně čtyři týdny před zahájením samostatného hodnocení. Hodnotitel by si měl dopředu připravit strukturu chystaného pohovoru. Důležitým bodem zůstává styl vedení rozhovoru, kdy se nadřízený pracovník nemůže dopustit velké míry dominance. Mohlo by se stát, že by se hodnotící pohovor transformoval pouze do informativní schůzky. Neoptimálnější pro hodnocení je nastolení atmosféry, kde má hodnocený pocit, že je rovnoprávným účastníkem pohovoru a spolu s nadřízeným nachází optimální řešení nastolených problémů. Rozhovor by měl nejen zlepšit výkonnost pracovníka, ale také ho motivovat k další výkonům a loajalitě k organizaci.

Hodnotitel by si měl pro motivační pohovor připravit následující podklady:

- popis pracovního místa hodnoceného zaměstnance,

- formulář pro hodnocení dané pozice,
- formulář z minulého hodnocení,
- poznámky z předešlého hodnocení,
- záznamy o pracovních přestupcích,
- záznamy o pracovních úspěších,
- docházkový list hodnoceného pracovníka,
- podklady k finančnímu odhodnocení pro Z-konto.

Struktura pracovního pohovoru je v organizaci je kvalitně zpracovaná a vychází ze získaných zkušeností personálních ředitele. Proto navrhuji tuto metodiku zachovat. Důležitým faktorem je však obeznámit se všemi náležitostmi této struktury hodnotící pracovníky. Personální ředitel by měl na připravených školeních projít všechny body, dané pro hodnotícího pohovor. Mělo by být využito tvorby modelových situací, kde by si zaměstnanci zkusili řešení problémů, které by mohli při hodnocení nastat.

7.6.5 Výstupy pracovního hodnocení

Výstupem pracovního hodnocení budou hlavně vyplněné formuláře o hodnocení zaměstnance podepsané jak hodnoceným pracovníkem, tak hodnotitelem. Po ukončení pracovního hodnocení bude muset nadřízený nejpozději do týdne vypracovat pracovní hodnocení získané z poskytnutých informací. Vyplněné formuláře s řádně vypracovanými výsledky budou následně odevzdány personalistce k dalšímu zpracování.

Personální oddělení bude mít následně na starosti zpracování možností dalšího vzdělávání a finančního ohodnocení na základě získaných výsledků. Časově nebude tato činnost spadat pod určité omezení, ale měla by být zvládnuta minimálně do dalšího hodnocení. Pokud hodnocený zaměstnanec nebude dlouhodobě splňovat kritéria hodnocení, může tato skutečnost vést až ke změně pracovního poměru. Ta může mít formu přeřazení na jinou pozici až po ukončení pracovního poměru. V těchto případech bude nutně případné návrhy schvalovat personální ředitel organizace v souladu se Zákoníkem práce.

7.7 Návaznost systému hodnocení zaměstnanců na Z-konto

Ve společnosti TOSHULIN, a. s. je od roku 2009 zavedeno zaměstnanecké konto - Z-konto. Tento projekt zaměstnaneckých benefitů je založen na bázi kafeteria systému. Zaměstnanci jej mohou využít v rámci nepeněžního plnění, kdy prostředky umístěné na jejich účtu, lze čerpat oproti fakturám vystaveným na jméno společnosti. Jak je uvedeno

v příloze, pracovníkům se na konto přičítaly peněžní prostředky pouze na základě odpracovaných let u firmy. V této kapitole se pokusím navrhnout změny, které by měly zaměstnanecké konto více propojit se systémem hodnocení zaměstnanců. Pro celkový projekt budou využívány stejné finanční prostředky jako doposud, jen s tím rozdílem, že zaměstnanci budou mít nárok na peněžní ohodnocení podle jejich pracovních schopností. O vedení a agendu spojenou se Z-kontem se bude starat jako doposud personální oddělení. To bude přidělovat prostředky na jednotlivé účty, dle informací získaných z hodnocení zaměstnanců.

7.7.1 Zaměstnanecké odměny – dělnická profese

Zaměstnanecké odměny na účet Z-konta budou závislé na hodnocení, které bude probíhat 2x ročně. Prostředky z tohoto systému, budou na konto připsány vždy k období následujícímu (následující rok). Možnost využití těchto prostředků je popsán v Příloze III.

Doposud byli pracovníci odměňováni jen na základě odpracovaných let u organizace. Tuto položku jsem se rozhodl ponechat, ale v poněkud redukované míře. Pro účely projektu proto navrhuji vyšší odměny uvedenou v tabulce. Nárok na tuto odměnu mají všichni zaměstnanci, kteří ve třech po sobě jdoucích obdobích neměli hodnocení menší než 50%.

Tab. 3 Výše odměny podle počtu odpracovaných let (Vlastní zpracování)

Počet odpracovaných let	Výše odměny
1 – 2 roky	1000,- Kč
3 – 6 let	2000,- Kč
6 a více let	3000,- Kč

Pro zbylou vyšší odměny bude důležité, jak pracovník obstál ve sledovaném období při hodnocení. Toto hodnocení bude vycházet z hodnotících formulářů. Návrh formuláře pro hodnocení dělnické profese je zobrazen v příloze PV. Pro návaznost na systém Z-konta se bude vycházet z výsledku hodnocení za sledované období v procentech. Pokud se hodnocený zaměstnanec bude pohybovat za obě hodnocená období ve stejných procentuálních rozmezích, navrhuji bonusové ohodnocení uvedené v tabulce č. 4.

Tab. 4 Výše odměny za dosažené hodnocení (Vlastní zpracování)

Výsledek hodnocení	Výše odměny
≥ 85%	4000,- Kč
≥ 65%	2000,- Kč
≥ 50%	0,- Kč

Výše benefitu se bude odvíjet od hodnocení za celý zkoumaný rok (popř. za 3 období při udělování odměny za počet odpracovaných let). Je jasné, že bude docházet k určitým změnám dosažených výsledků u jednotlivých pracovníků. Pokud pracovník dopadne v druhém období hůře než v prvním, bude ohodnocen podle kritéria, do kterého spadal při horším výsledku hodnocení. Pokud naopak zaměstnanec dosáhne v druhém období lepšího výsledku, navrhuji následující odměny:

- zlepšení o jednu kategorii: + 1000,- Kč
- zlepšení o dvě kategorie: + 2000,- Kč
- zlepšení o tři kategorie: + 1000,- Kč

System je nastaven tak, aby nedocházelo ke zbytečným spekulacím s hodnocením, kdyby mohlo například dojít k tomu, že by zaměstnanec úmyslně v prvním období nedosahoval takových výsledků jako ve druhém. Pro pracovníka bude vždy výhodnější vykonávat svou práci tak, aby dosáhl dobrého ohodnocení. Při zlepšení o tři kategorie je odměna nastavena na 1000,- Kč z toho důvodu, že v předešlém období nemohl pracovník dosahovat ani uspokojivých výsledků a proto není vhodné jej odměňovat velkou částkou. Je odměněn, alespoň částečně za jeho snahu o lepší výkon (nemá však nárok na odměnu za počet odpracovaných let).

Pokud měl zaměstnanec pro hodnocené období od svého nadřízeného stanovené profesní cíle, bude mu za každý splněný cíl poskytnuta odměna ve výši 500,- Kč. V opačném případě bude stejná částka z výše benefitu stržena. Když hodnotiteli zaměstnanec uvede pádné argumenty, proč cíl nebyl dosažen, penále za nesplnění nebude započítáno.

7.7.2 Zaměstnanecké odměny – THP

Zaměstnanecké odměny na účet Z-konta budou závislé na hodnocení, které bude probíhat 1x ročně. Prostředky z tohoto systému, budou stejně jako u dělnických profesí, na konto

připsány vždy k následujícímu období (následující rok). Možnosti, jak uplatnit finanční odměny jsou uvedeny v příloze PIV.

Také u THP bude využita odměna za počet odpracovaných let u společnosti. Pokud má zaměstnanec na tento bonus dosáhnout, nesmí za dvě období překročit hranici hodnocení pod 50%. Struktura této odměny je uvedena v tabulce č. 3.

Zbylou výši odměny může pracovník ovlivnit svoji prací pro společnost. Hodnota bonusu bude vycházet z ročních formulářů hodnocení. Bude platit obdobný systém jako u hodnocení dělnické pozice. Výše odměn je uvedena v tabulce č. 5.

*Tab. 5 Výše odměny za dosažené hodnocení
(Vlastní zpracování)*

Výsledek hodnocení	Výše odměny
≥ 85%	6000,- Kč
≥ 65%	4000,- Kč
≥ 50%	0,- Kč

Pokud zaměstnanec v novém roce dosáhne lepšího výkonu než za minulé sledované období, navrhuji stejný systém ohodnocení jako u dělnické profese:

- zlepšení o jednu kategorii: + 1000,- Kč
- zlepšení o dvě kategorie: + 2000,- Kč
- zlepšení o tři kategorie: + 1000,- Kč

V zásadě se systém hodnocení pro jednotlivé zaměstnanecké kategorie nijak neliší. Rozdílem je hlavně využití jiných metod hodnocení, které nám pomohou získat objektivnější informace o tom, jak si jednotliví zaměstnanci stojí na své pracovní pozici. Výše odměny, kterou společnost poskytuje THP je pochopitelně, jak je v praxi zvykem, o něco větší.

7.8 Očekávané přínosy ze zavedení změn

Pokud se společnost rozhodne navrhovaný projekt realizovat, očekávané přínosy jsou následující:

- zlepšování pracovních výkonů zaměstnanců,
- zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými,
- zvýšení motivace zaměstnanců,
- posun hodnocení k větší objektivitě,

- zvýšení efektivity hodnocení pro jednotlivé pracovní pozice,
- transparentnost hodnocení a odměňování,
- zavedení objektivního odměňování přímo návazné na výkony zaměstnanců během sledovaného roku.

7.9 Zhodnocení ekonomické náročnosti, časové náročnosti a rizik spojených s realizací

V této kapitole se pokusím zobrazit, jaký vliv by mohla mít případná implementace inovovaného systému na společnost TOSHULIN, a. s. Z řad odborníků zabývajících se personalistikou můžeme často slyšet, že systém hodnocení by měl být sestaven tak, aby se v průběhu doby mohly provádět změny, dle aktuálních potřeb organizace. Proto předpokládám, že i mnou navržený systém by měl být časem inovován. To by sebou jistě přineslo nová rizika a ekonomické výdaje.

7.9.1 Ekonomická náročnost

Navrhovaný systém hodnocení není ekonomicky náročný. Nejsou potřeba žádné investice do inovací informačního systému. Společnost může nadále využívat systému současného. Nebude potřeba využívat žádných externích společností (školení zaměstnanců, outsourcingové firmy zabývající se hodnocením a odměňováním). Všechnu práci spojenou se zavedením inovovaného systému zvládne personální oddělení, které bylo pro danou činnost již proškolené a na danou problematiku má kvalifikaci. Nová podoba systému hodnocení se svým rozsahem neliší od původní formy, tudíž i náklady na kancelářské potřeby zůstanou zachovány.

Můžeme brát v potaz tedy pouze oportunitní náklady spojené se školením hodnotících pracovníků, ale pokud personální oddělení stanoví termíny, ve kterých bude firma nejméně zatížena výrobní činností, vliv případných prostojů by měl být zanedbatelný.

7.9.2 Časová analýza navrhovaného projektu

Proces zavedení inovovaného systému hodnocení a odměňování ve společnosti TOSHULIN, a. s. bude možné rozdělit z časového hlediska do několika etap. Celý projekt je nutné před zavedením pečlivě připravit.

V tabulce (Tab. 6) můžeme vidět předpokládaný průběh jednotlivých činností spojených se zavedením projektu, pokud by se jej organizace rozhodla realizovat.

Tab. 6 Analýza doby trvání jednotlivých činností spojených se zavedením projektu
(Vlastní zpracování)

Fáze	Aktivita spojená se zavedením projektu	Datum zahájení	Datum ukončení	Doba trvání [dny]
1.	Seznámení top managementu organizace s navrhovaným projektem	4.10.2013	4.10.2013	1
2.	Schválení návrhu na inovace v systému hodnocení a odměňování	4.10.2013	4.10.2013	1
3.	Příprava hodnotících formulářů, vnitřních postupů, kritérií hodnocení a směrnic	7.10.2013	18.10.2013	12
4.	Informování zaměstnanců o změně hodnotícího systému	10.10.2013	11.10.2013	2
5.	Školení hodnotitelů	21.10.2013	1.11.2013	12
6.	Příprava zkušebního programu	4.11.2013	5.11.2013	2
7.	Realizace zkušebního programu na vybraném vzorku zaměstnanců	6.11.2013	8.11.2013	3
8.	Analýza výsledků a připomínek zaměstnanců ze zkušebního programu	11.11.2013	12.11.2013	2
9.	Realizace změn na základě pilotního programu	13.11.2013	15.11.2013	3
10.	Zavedení inovovaného systému hodnocení do praxe	18.11.2013		

V tabulce (Tab. 6) jsou uvedeny všechny fáze, kterými by projekt musel projít, pokud by se firma rozhodla pro realizaci. Časově nejnáročnější z hlediska projektu bude zejména veškerá příprava a agenda, která bude k inovovanému systému hodnocení a odměňování potřebná. Další nezanedbatelnou operací bude školení hodnotících zaměstnanců, tento proces bude probíhat pod vedením personálního ředitele. Bližší informace k této části jsou uvedeny v kapitole 7.6.1.

Po školení hodnotitelů bude započata příprava zkušebního programu, tuto fázi budou mít na starost personální ředitel a jeho podřízení zaměstnanci. Zkušební program bude realizován na vzorku náhodně vybraných pracovníků z každého úseku. Každý z hodnocených zaměstnanců bude mít právo říct své připomínky k danému systému.

Po realizování zkušebního programu budou získaná data analyzována. Následně se na základě konstruktivních připomínek systém „doladí“ a uvede do finální podoby.

Od 18. 11 2013 by mohl, pokud nebudou objeveny problémy, být inovovaný systém hodnocení zaměstnanců uveden do běžné praxe.

Tab. 7 Grafické zpracování časového harmonogramu implementace projektu (Vlastní zpracování)

Fáze	30. 9. - 4. 10.	7. 10. - 11. 10.	14. 10. - 18. 10.	21. 10. - 25. 10.	28. 10. - 1. 11.	4. 11. - 8. 11.	11. 11. - 15. 11.	18. 11. - 22. 11.
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								
8.								
9.								
10.								

Z grafického zpracování (Tab. 7) můžeme lépe vidět, jak bude proces implementace projektu probíhat. Minimální doba trvání realizace projektu je 36 dní. Kromě fáze číslo 4, leží všechny ostatní body na kritické cestě a proto pokud dojde k jejich zpoždění, bude opožděn celý projekt.

7.9.3 Analýza rizik spojených se zavedením nového systému

Úspěšnost zavádění nových projektů závisí do značné míry na kvalitě přípravy. Při plánování a přípravě projektu by měla být brána v potaz práce s nejistotou a rizikem. Je nutné identifikovat rizikové faktory a následně jim přiřadit váhu důležitosti a pravděpodobnost jejich výskytu při realizaci daného projektu. Pokud se nám tyto rizika podaří správně identifikovat, můžeme pracovat na jejich eliminaci nebo alespoň na snížení jejich dopadu na aplikaci. (Fotr, 2006)

Cílem analýzy je tedy odhalit rizika, která by mohla být s implementací a realizací daného projektu spojená. Dalším úkolem je určit jejich závažnost, riziko výskytu a pokusit se navrhnout možnost eliminace.

Rizikovou analýzu jsem provedl po diskuzi s personálním ředitelem. Rizikové faktory jsem navrhl sám na základně informací z literárních zdrojů. Pro kvalitnější a objektivnější analýzu by jistě bylo zapotřebí konzultace s experty, kteří se implementací a realizací systémů hodnocení a odměňování zabývají.

Mezi možná rizika spojená s realizací projektu zaměřené na systém hodnocení a odměňování zaměstnanců jsem zařadil následující:

- nechuť ke změnám ze strany zaměstnanců,
- nevhodně zvolená kritéria hodnocení,
- nedostatečné vyškolení hodnotitelů,
- subjektivní hodnocení,
- chyby při vyplňování hodnotících formulářů,
- časová vytíženost hodnotitelů,
- chyby spojené s návazností na Z-konto.

Pro každý rizikový faktor jsem zvolil pravděpodobnost výskytu. Tato pravděpodobnost je stanovena stupnicí od 1 do 5, kde 1 znamená nízkou možnost výskytu a 5 znamená velmi vysokou pravděpodobnost výskytu. Pro závažnost dopadu rizika jsem využil stejnou stupnici. Konečný výsledek bude vytvořen zprůměrováním jednotlivých údajů, tím získáme celkovou závažnost rizika.

Stupnice pro celkovou závažnost je následující:

- 1 – minimální vliv na projekt
- 2 – malé riziko vlivu na projekt
- 3 – střední riziko vlivu na projekt
- 4 – velké riziko vlivu na projekt
- 5 – maximální dopad na projekt

Tab. 8 Riziková analýza (Vlastní zpracování)

Faktor rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika	Závažnost dopadu rizika	Celková závažnost
Nechuť ke změnám ze stran zaměstnanců	3	2	2,5
Nevhodně zvolená kritéria hodnocení	1	4	2,5
Nedostatečné vyškolení hodnotitelů	2	4	3
Subjektivní hodnocení	4	4	4
Chyby při vyplňování hodnotících formulářů	2	4	3
Časová vytíženost hodnotitelů	3	4	3,5
Chyby spojené s návazností na Z-konto	2	2	2

Nyní se pokusím podrobněji rozebrat stanovená rizika spojená s realizací projektu.

Subjektivní hodnocení – tento rizikový faktor má velkou pravděpodobnost výskytu a také velkou závažnost dopadu. Problémem tohoto rizika je to, že nikdy nemůžeme zaručit jeho úplnou eliminaci viz. 2.5.3. Personální oddělení má šanci na určité zmírnění dopadu, pokud provede důkladné školení hodnotitelů a někdo z tohoto oddělení bude přítomen, alespoň u prvních tří hodnotících pohovorů. **Závažnost 4**

Časová vytiženost hodnotitelů – je dalším velmi významným rizikovým faktorem. Pro projekt je důležité, aby se jednotliví hodnotitelé na dané pohovory řádně připravili. Mohlo by se stát, že díky vytiženosti pracovníků by byly zkráceny. To by mělo vliv na celkové hodnocení a mohla by se ztratit objektivita. Pro eliminování tohoto faktoru, by personální oddělení mělo stanovit pevné termíny, ve kterých bude hodnocení probíhat a každý hodnotitel bude mít v tuto dobu čas vyměřený pouze k tomuto účelu.

Závažnost 3,5

Chyby při vyplňování formulářů – dalším rizikovým faktorem je možnost chyb při vyplňování hodnotících formulářů. To by mohlo mít vliv na následnou administrativu s hodnocením spojenou. Mohlo by se stát, že například hodnocenému pracovníku bude upřen nárok na odměnu na Z-konto nebo vzdělávací kurz. Jediná možnost eliminace tohoto rizika je důkladné proškolení hodnotících zaměstnanců o tom, jak má být formulář správně vyplněn. **Závažnost 3**

Nedostatečné vyškolení hodnotitelů – tento rizikový faktor můžeme brát v úvahu, za předpokladu, že by školení hodnotitelů neproběhlo důkladně. Pokud by si vybraní zaměstnanci pořádně neosvojili náležitosti této aktivity, mohlo by to mít velký vliv na samotný proces hodnocení. Eliminovat tohle riziko může personální oddělení, které bude daná školení provádět. Je nutné, aby si jednotliví účastníci interaktivně vyzkoušeli všechny náležitosti procesu hodnocení a dělali si důkladné poznámky. **Závažnost 3**

Nevhodně zvolená kritéria hodnocení – je faktor s velmi nízkou pravděpodobností výskytu, ale závažnost dopadu na celý systém by byla velmi vysoká. Chybně zvolená kritéria by mohla velmi významně snížit objektivitu hodnocení a zkreslit výsledky práce jednotlivých zaměstnanců. Pro eliminaci tohoto rizika by měl posloužit zkušební program, kde hodnocení i hodnotící zaměstnanci uvedou připomínky k daným formulářům. **Závažnost 2,5**

Nechuť ke změnám ze stran zaměstnanců – tento rizikový faktor má střední pravděpodobnost výskytu, avšak dopad na projekt by nebyl zásadní. V současné době už jistý model hodnocení zaměstnanců probíhá, proto by případné změny v systému neměly mít zásadní vliv na celý projekt. Pro úplnou eliminaci tohoto rizika bude nutné zaměstnancům vysvětlit všechny přínosy nového systému oproti tomu stávajícímu. **Závažnost 2,5**

Chyby spojené s návazností na Z-konto – faktor s nízkou pravděpodobností výskytu a nízkým stupněm dopadu. Pro eliminaci tohoto rizika je nutné řádně proškolit pracovníky z personálního oddělení, kteří budou mít na starosti udělování odměn z hodnocení zaměstnanců na zaměstnanecké Z-konto. **Závažnost 2**

ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo zpracovat projekt hodnocení pracovníků ve firmě TOSHULIN, a.s. a zhodnotit jeho ekonomickou náročnost spojenou s případnou realizací.

Práce je rozdělena na dvě stěžejní části. V první části jsem měl za úkol zpracovat teoretické poznatky z oblasti hodnocení zaměstnanců a odměňování. Nejprve jsem se věnoval činnosti samotného personálního oddělení a následně jsem vypracoval teoretická východiska pro hodnocení a odměňování. V teoretické části jsou popsány základní metody pro tento účel využívané, doplněné o nejčastější výhody a nevýhody, které jsou s daným postupem spojené.

Praktická část mé práce zahrnuje analýzu současné situace a projekt. V analýze jsem nejprve stručně představil společnost TOSHULIN, a.s., výrokové portfolio a ve zkratce zobrazil firemní historii. Po úvodních informacích jsem analyzoval současný stav hodnocení zaměstnanců a metod odměňování. Východiskem pro tuto analýzu mi byly výroční zprávy za minulé roky, interní směrnice a hlavně polostandardizované interview s personálním ředitelem organizace. Ten mi poskytl informace o činnosti personálního oddělení, jeho pravomoci a také o metodách využívaných při hodnocení zaměstnanců. Výsledkem analýzy bylo zjištění, že ačkoli je v organizaci systém hodnocení zaměstnanců využíván, od doby jeho zavedení jeho na metodice nebyly provedeny žádné změny. Hlavním nedostatkem byl fakt, že všichni hodnocení zaměstnanci využívají stejného formuláře a také to, že zcela chybí nějaká návaznost hodnocení na systém odměňování.

Na základě provedené analýzy jsem se rozhodl vypracovat projekt inovování současné metody hodnocení. Při tvorbě jsem musel dbát na požadavky určené personálním ředitelem a také na finanční omezení. V jednotlivých částech projektu jsem podrobně popsal modernizovaný systém pro hodnocení zaměstnanců, navrhl nové formuláře pro lepší hodnocení jednotlivých pracovních pozic a propojil tento systém s firemním zaměstnaneckým kontem Z-konto. Posledním bodem mé práce bylo provedení ekonomické, časové a rizikové analýzy. Tyto analýzy poskytly pohled na to, s čím bude muset podnik počítat, pokud se projekt rozhodne realizovat.

V rámci projektu jsem vypracoval ucelený návrh systému hodnocení, který logicky navazuje na odměňování, které by následně mohlo mít vliv na motivaci zaměstnanců k lepším výkonům.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

- ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. London: Kogan Page. 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. české vyd. Praha: Grada. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- BLÁHA, Jiří, Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Aleš MATEICIUC, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books. 284 s. ISBN 80-25103749.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- EVANGELU, Jaroslav Ester, 2009. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2005. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books. 462 s. ISBN 8072265156.
- HANSEN, Marc Victor., BATTEN, Joe, 2002. *Mistr motivace: tajemství inspirujícího vedení*. 1. vyd. Praha: Pragma. 142 s. ISBN 80-7205-865-7.
- HRONÍK, František, 2002. *Managing people*. 3. přeprac. vyd. Brno: B.I.B.S. 157 s. ISBN 80-86575-11-x.
- HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. 126 s. ISBN 8024714582.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 264 s. ISBN 8071793892.

KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press. 209 s. ISBN 80-7261-116-x.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KREITNER, Robert, 2008. *Management*. 11. vyd. London: Cengage Learning. 490 s. ISBN 0-547-14848-8.

LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada. 168 s. ISBN 978-80-247-2445-4.

MILKOVICH, George, BOUDREAU, John, 1993. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.

Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni .. Praha: ASPI, c2011.

PILAŘOVÁ, Ivana, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

SCOTT-LENNON, Frank. *Hodnocení*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, 99 s. ISBN 978-80-7367-216-4.

TRUSS, Catherine, David MANKIN a Clare KELLIHER, 2012. *Strategic human resource management*. Oxford: Oxford University Press. 357 s. ISBN 978-0-19-958306-5.

URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, s. r. o. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Elektronické publikace a zdroje:

HRONÍK, F. *Efektivní hodnocení pracovníků musí být motivující a diferencující*. HR Management [online]. 2009 [cit. 2013-11-07]. Dostupný z WWW:

<http://managerweb.ihned.cz/c4-10131520-35898800-T00000_d1-efektivni-hodnoceni-pracovniku-musi-byt-motivujici-a-diferencujici>. ISSN 1213-7693.

FOTR, J. *Analýza rizika investičních projektů*. Moderní řízení [online]. 2006 [cit. 2013-31-07]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-18424920-analyza-rizika-investicnich-projektu>>. ISSN 1213-7693.

TOSHULIN, a. s. TOSHULIN | výrobce svislých soustruhů a obráběcích center [online]. Hulín, © 1999-2013 [cit. 2013-08-06]. Dostupné z: <http://www.toshulin.cz/>

ZIKMUND, Martin. Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta. BusinessVize [online]. 2010 [cit. 2013-06-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>>.

Ostatní zdroje:

TOSHULIN, a. s., 2012a. Interní směrnice – Vzdělávání 2012. Hulín.

TOSHULIN, a. s., 2012b. Výroční zpráva - 2011. Hulín.

TOSHULIN, a. s., 2012c. Interní směrnice - Sociální program 2012. Hulín.

TOSHULIN, a. s., 2012d. Organizační směrnice společnosti OSS 08. Hulín.

TOSHULIN, a. s., 2011. Výroční zpráva - 2010. Hulín.

Interview s Michalem Jansou, personálním ředitelem společnosti TOSHULIN, a. s. 2013.

.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
BARS	Behaviorally anchored rating scales (Klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování)
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
HR	Human resources (Lidské zdroje)
IS	Informační systém
Kč	Koruna česká
MBO	Management by objectives (Řízení pomocí cílů)
PO	Požární ochrana
THP	Technickohospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Aktivita řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 28)</i>	13
<i>Obr. 2. Logo organizace TOSHULIN, a. s.</i>	37
<i>Obr. 3. SWOT analýza TOSHULIN a. s. (Vlastní zpracování).....</i>	37
<i>Obr. 4. Obráběcí centrum FORCETURN.....</i>	40
<i>Obr. 5 Organizační struktura společnosti TOSHULIN, a.s. (TOSHULIN, 2012d)</i>	40
<i>Obr. 6 Areál organizace TOSHULIN, a.s. v Hulíně.....</i>	46

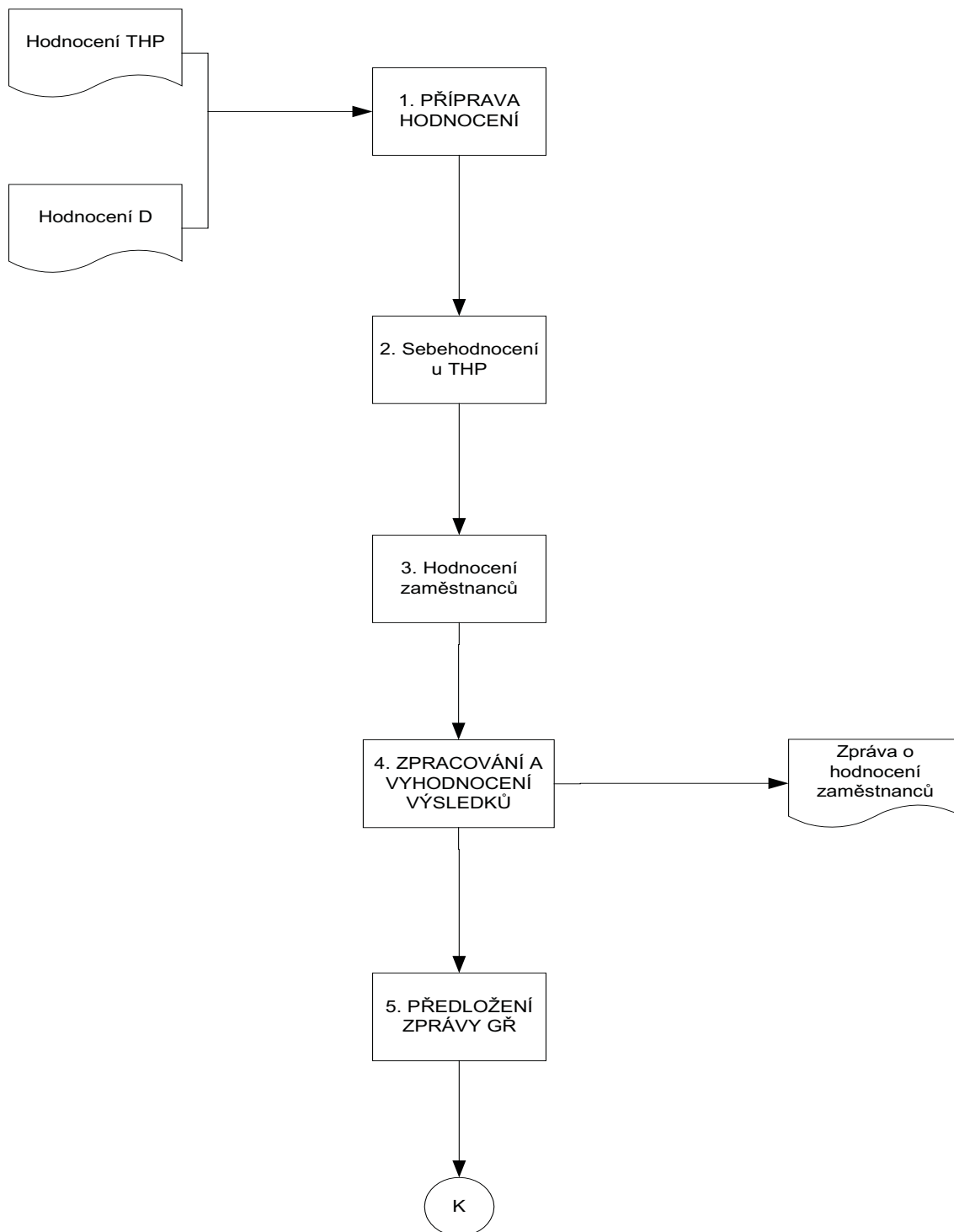
SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Struktura zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého vzdělání (Vlastní zpracování)</i>	44
<i>Tab. 2 Systém odměňování ve společnosti TOSHULIN, a. s. (Vlastní zpracování)</i>	54
<i>Tab. 3 Výše odměny podle počtu odpracovaných let (Vlastní zpracování)</i>	70
<i>Tab. 4 Výše odměny za dosažené hodnocení (Vlastní zpracování)</i>	71
<i>Tab. 5 Výše odměny za dosažené hodnocení (Vlastní zpracování)</i>	72
<i>Tab. 6 Analýza doby trvání jednotlivých činností spojených se zavedením projektu (Vlastní zpracování)</i>	74
<i>Tab. 7 Grafické zpracování časového harmonogramu implementace projektu (Vlastní zpracování)</i>	75
<i>Tab. 8 Riziková analýza (Vlastní zpracování)</i>	76

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I	Proces ročního hodnocení zaměstnanců
Příloha II	Formulář ročního hodnocení zaměstnance
Příloha III	Z-konto (Dělnická profese)
Příloha IV	Z-konto (THP)
Příloha V	Návrh formuláře hodnocení zaměstnance - Dělnická profese
Příloha VI	Návrh formuláře hodnocení zaměstnance – THP
Příloha VII	Pozvánka k hodnotícímu pohovoru

PŘÍLOHA PI: PROCES ROČNÍHO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ



PŘÍLOHA PII: FORMULÁŘ ROČNÍHO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE



Formulář ročního hodnocení zaměstnance

Jméno a příjmení:
Pracovní pozice:

Os. číslo:
Středisko:

Za rok:

Sebehodnocení zaměstnance (+ 2. strana - hodnocení zaměstnance)

PŘIPOMENUTÍ MINULÝCH CÍLŮ NA HODNOCENÉ OBDOBÍ:

- 1.
- 2.
- 3.

1.1 CO SE MI Povedlo z hlediska cílů, které jsem měl splnit v předcházejícím roce:

- 1.
- 2.
- 3.

1.2 CO NAOPAK NEDOPADLO PODLE MÝCH PŘEDSTAV – PŘÍLEŽITOSTI KE ZLEPŠENÍ:

- 1.
- 2.
- 3.

2. JAKÉ ZMĚNY BY NAPOMOHLY KE ZLEPŠENÍ MÉHO PRACOVNÍHO VÝKONU?

3. Načrtněte Vaši představu osobně-profesních cílů pro následující období (max. 3):

- 1.
- 2.
- 3.

4. Jaké vzdělávací a rozvojové akce byste měl zájem absolvovat v následujícím období?

STANOVISKO HODNOTITELE (NADŘÍZENÉHO) K SEBEHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

1.1. K pozitivním aspektům zaměstnancova výkonu:

1. 2. K příležitostem ke zlepšení:

2. K návrhům zaměstnance na zlepšení výkonu:

4. K potřebám dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnance: doporučuji nedoporučuji

doporučuji s těmito výhradami:

ROČNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

1. Množství odvedené práce – kvantita

body

Kritérium: množství práce vykonané pracovníkem v průběhu hodnoceného období

- 5 - neplnil minimální požadavky
- 10 - pracoval jen tak, aby obstál
- 15 - množství práce bylo uspokojivé
- 21 - velmi pracovitý, dělal více, než se požadovalo
- 30 - špičkové množství vykonané práce

Sebehodnocení zaměstnance	5	10	15	21	30
---------------------------	---	----	----	----	----

Hodnocení nadřízeným	5	10	15	21	30
----------------------	---	----	----	----	----

2. Kvalita odvedené práce

body

Kritérium: správnost a přesné vykonávání pracovních povinností

- 5 - trvale pracoval nekvalitně s výraznými nedostatky
- 10 - práce byla často nekvalitní, měla nedostatky
- 15 - kvalita práce byla uspokojivá, s občasnými nedostatky
- 21 - kvalita práce byla na velmi dobré úrovni
- 30 - špičková kvalita vykonané práce, vyšší než se očekávala a požadovala

Sebehodnocení zaměstnance	5	10	15	21	30
---------------------------	---	----	----	----	----

Hodnocení nadřízeným	5	10	15	21	30
----------------------	---	----	----	----	----

3. Včasnost plnění úkolů, pracovní tempo – čas

body

Kritérium: plnění termínů zadávaných úkolů
a využívání pracovní doby

- 5 - zpravidla úkoly nezvládal včas a nebylo možné se na něho v tomto směru spolehnout
- 10 - obvykle potřeboval více času než ostatní, někdy úkoly nestihl
- 15 - normální pracovní tempo, úkoly zvládal obvykle včas, výjimečně úkoly nestihl
- 21 - velmi dobré pracovní tempo, úkoly zvládal včas,
- 30 - výborné pracovní tempo, úkoly zvládal vždy včas, obvykle i s určitou rezervou

Sebehodnocení zaměstnance	5	10	15	21	30
---------------------------	---	----	----	----	----

Hodnocení nadřízeným	5	10	15	21	30
----------------------	---	----	----	----	----

4. Iniciativa, tvořivost, vynalézavost

body

Kritérium: aktivita v oblasti inovace
a zlepšování či zkvalitňování veškerých činností

- 5 - byl neinitiativní, pouze plnil uložené úkoly, neměl zájem o zlepšování a inovaci
- 10 - návrhy předkládal jen výjimečně, tyto byly většinou neúplné, povrchní a nedostatečné
- 15 - občas předložil návrh, před realizací bylo nutné doplnění nebo přepracování
- 21 - návrhy předkládal průběžně, odborné zpracování postačovalo k jejich realizaci
- 30 - vysoce tvůrčí a iniciativní při předkládání návrhů, odborné zpracování bylo trvale na špičkové úrovni

Sebehodnocení zaměstnance	5	10	15	21	30
---------------------------	---	----	----	----	----

Hodnocení nadřízeným	5	10	15	21	30
----------------------	---	----	----	----	----

Na závěr společně definujte max. 3 osobně - profesní cíle pro následující období:

č.	Stručná formulace výsledného cíle	Měřitelný výstup (pokud je možný)	Očekávaný termín splnění
1			
2			
3			

Rozhovor se zaměstnancem se uskutečnil dne:

Zaměstnanec s hodnocením:

souhlasí s těmito výhradami – připomínkami:

souhlasí

nesouhlasí

.....

Podpis hodnotitele:

Podpis hodnoceného:

PŘÍLOHA PIII: Z-KONTO (DĚLNICKÁ PROFESE)

Benefity pro zaměstnance v rámci programu Z-konto (dělnická profese)						
Kategorie zaměstnanců	1-2 roky		3-6 let		více jak 6 let	
	Zaměstnanci pracující v pracovním poměru založený pracovní smlouvou nepřetržitě v délce 1-2 roky		Zaměstnanci pracující v pracovním poměru založený pracovní smlouvou nepřetržitě v délce 3-6 let		Zaměstnanci pracující v pracovním poměru založený pracovní smlouvou nepřetržitě více jak 6 let	
Max. roční částka	5000,- Kč	1. 1. 2012 - 31. 12. 2012	6000,- Kč	1. 1. 2012 - 31. 12. 2012	7000,- Kč	1.1.2012 - 31.12.2012
Druhy zaměstnaneckých výhod	Druh benefitu (je možno kombinovat kromě penzijního připojištění)		Způsob čerpání		Příjemce (podmínky)	
	• tuzemské rekreace a zájezdy		proplacení do limitu na základě předložení příjmového dokladu nebo zálohové faktury		zaměstnanec	
	• zahraniční rekreace a zájezdy		proplacení do limitu na základě předložení příjmového dokladu nebo zálohové faktury		zaměstnanec	
	• kulturu (např. divadlo, koncerty, výstavy)		proplacení do limitu na základě předložení příjmového dokladu nebo zálohové faktury		zaměstnanec	
	• tělovýchova a sport (např. plavky, permanentky na sportovní akce, aerobic, squash, bowling apod.)		proplacení do limitu na základě předložení příjmového dokladu nebo zálohové faktury		zaměstnanec	
	• nadstandardní zdravotní péče a pomůcky sloužící k odstranění negativních vlivů na zdraví zaměstnance způsobené výkonem povolání (např. brýle, kontaktní čočky, vitamíny, očkování, zdravotní péče a preventivní péče nehrazená pojišťovnou, zdravotní matrace a pomůcky)		proplacení do limitu na základě předložení příjmového dokladu nebo zálohové faktury		zaměstnanec	
	• služby sloužící k odstranění negativních vlivů na zdraví zaměstnance způsobené výkonem povolání (např. masáže, rehabilitace, lázeňské pobyty)		proplacení do limitu na základě předložení příjmového dokladu nebo zálohové faktury		zaměstnanec	
	• dětské rekreace (např. dětské tábory letní a zimní, zájezdy či léčebné pobyty v tuzemsku i v zahraničí)		proplacení do limitu na základě předložení příjmového dokladu nebo zálohové faktury		zaměstnanec nebo jeho děti	
	• příspěvek na penzijní pojištění		Na základě smlouvy (dodatku) o penzijním připojištění: placení příspěvku zaměstnavatelem		Pravidelná měsíční částka max. do ročního limitu/12 měsíci za podmínky min. měsíčního příspěvku zaměstnance formou srážky se mzdy ve výši 100,- Kč. Zrušení-založení příspěvků je možné měnit max. 1x ročně.	
	• max. 2 x "volný den" – sick-day		Na základě podání žádosti nadřízenému o čerpání "volného dne" potvrzené záznamem v docházkovém listu zaměstnance		Výše čerpání limitu na "volný den" je součet náhrady mzdy + 35% odvody (výplatní páska položka "průměr denní" + 35%)	

PŘÍLOHA PIV: Z-KONTO (THP)

Benefity pro zaměstnance v rámci programu Z-konto (THP)						
Kategorie zaměstnanců	1-2 roky		3-6 let		více jak 6 let	
	Zaměstnanci pracující v pracovním poměru založený pracovní smlouvou nepřetržitě v délce 1-2 roky		Zaměstnanci pracující v pracovním poměru založený pracovní smlouvou nepřetržitě v délce 3-6 let		Zaměstnanci pracující v pracovním poměru založený pracovní smlouvou nepřetržitě více jak 6 let	
Max. roční částka	7000,- Kč	1. 1. 2012 - 31. 12. 2012	8000,- Kč	1. 1. 2012 - 31. 12. 2012	9000,- Kč	1.1.2012 - 31.12.2012
Druhy zaměstnaneckých výhod	Druh benefitu (je možno kombinovat kromě penzijního připojištění)		Způsob čerpání		Příjemce (podmínky)	
	• tuzemské rekreace a zájezdy		proplacení do limitu na základě předložení příjmového dokladu nebo zálohové faktury		zaměstnanec	
	• zahraniční rekreace a zájezdy		proplacení do limitu na základě předložení příjmového dokladu nebo zálohové faktury		zaměstnanec	
	• kulturu (např. divadlo, koncerty, výstavy)		proplacení do limitu na základě předložení příjmového dokladu nebo zálohové faktury		zaměstnanec	
	• tělovýchova a sport (např. plavky, permanentky na sportovní akce, aerobic, squash, bowling apod.)		proplacení do limitu na základě předložení příjmového dokladu nebo zálohové faktury		zaměstnanec	
	• nadstandardní zdravotní péče a pomůcky sloužící k odstranění negativních vlivů na zdraví zaměstnance způsobené výkonem povolání (např. brýle, kontaktní čočky, vitamíny, očkování, zdravotní péče a preventivní péče nehrazená pojišťovnou, zdravotní matrace a pomůcky)		proplacení do limitu na základě předložení příjmového dokladu nebo zálohové faktury		zaměstnanec	
	• služby sloužící k odstranění negativních vlivů na zdraví zaměstnance způsobené výkonem povolání (např. masáže, rehabilitace, lázeňské pobyty)		proplacení do limitu na základě předložení příjmového dokladu nebo zálohové faktury		zaměstnanec	
	• dětské rekreace (např. dětské tábory letní a zimní, zájezdy či léčebné pobyty v tuzemsku i v zahraničí)		proplacení do limitu na základě předložení příjmového dokladu nebo zálohové faktury		zaměstnanec nebo jeho děti	
	• příspěvek na penzijní pojištění		Na základě smlouvy (dodatku) o penzijním připojištění: placení příspěvku zaměstnavatelem		Pravidelná měsíční částka max. do ročního limitu/12 měsíci za podmínky min. měsíčního příspěvku zaměstnance tomou srážky se mzdy ve výši 100,- Kč. Zrušení-založení příspěvků je možné měnit max. 1x ročně.	
	• max. 2 x "volný den" – sick-day		Na základě podání žádosti nadřízenému o čerpání "volného dne" potvrzené záznamem v docházkovém listu zaměstnance		Výše čerpání limitu na "volný den" je součtem náhrady mzdy + 35% odvody (výplatní páska položka "průměr denní" + 35%)	

PŘÍLOHA PV: NÁVRH FORMULÁŘE HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE – DĚLNICKÁ PROFESE



Formulář hodnocení zaměstnance - dělnická profese

Jméno a příjmení:	Os. číslo:	Za období:				
Pracovní pozice:	Středisko:					
HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE						
1. Množství odvedené práce (20%)		body				
<u>Kritérium: množství práce vykonané pracovníkem v průběhu hodnoceného období</u>						
<ol style="list-style-type: none"> 1. neplnil minimální požadavky 2. pracoval jen tak, aby obstál 3. velmi pracovitý, dělal více, než se požadovalo 4. špičkové množství odvedené práce 	Hodnocení nadřazeným	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> </tr> </table>	1	2	3	4
1	2	3	4			
		Výsledný koeficient (body*0,20)				
2. Kvalita odvedené práce (20%)		body				
<u>Kritérium: správnost a přesné vykonávání pracovních povinností</u>						
<ol style="list-style-type: none"> 1. trvale pracoval nekvalitně s výraznými nedostatky 2. výsledky práce byly často nekvalitní 3. kvalita práce na dobré úrovni 4. špičkové kvalita odvedené práce 	Hodnocení nadřazeným	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> </tr> </table>	1	2	3	4
1	2	3	4			
		Výsledný koeficient (body*0,20)				
3. Dodržení pracovní doby, včasnost plnění úkolů (20%)		body				
<u>Kritérium: plnění termínů zadávaných úkolů a využívání pracovní doby</u>						
<ol style="list-style-type: none"> 1. často měl problémy s docházkou, úkoly nezvládal včas 2. úkoly mu trvaly déle než ostatním, občasné pozdní příchody 3. dobré pracovní tempo, zadané úkoly zvládal včas 4. vynikající pracovní tempo 	Hodnocení nadřazeným	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> </tr> </table>	1	2	3	4
1	2	3	4			
		Výsledný koeficient (body*0,20)				
4. Přístup ke změnám, iniciativa, tvořivost (5%)		body				
<u>Kritérium: aktivita na poli inovace, snaha o zlepšování či zkvalitňování vykonávaných činností</u>						
<ol style="list-style-type: none"> 1. žádná iniciativa 2. výjimečné předložení návrhu, bez větší snahy na realizaci 3. průběžné předkládání návrhů, často nutné dopracování 4. vysoce tvůrčí zaměstnanec, realizovatelné návrhy 	Hodnocení nadřazeným	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> </tr> </table>	1	2	3	4
1	2	3	4			
		Výsledný koeficient (body*0,05)				
5. Ochota pracovat přesčas (10%)		body				
<u>Kritérium: ochota pracovat nad rámec pracovní doby</u>						
<ol style="list-style-type: none"> 1. nebyl ochoten pracovat přesčas 2. pracoval přesčas jen ve výjimečných situacích 3. byl převážně ochoten pracovat přesčas 4. vždy byl ochoten pracovat přesčas 	Hodnocení nadřazeným	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> </tr> </table>	1	2	3	4
1	2	3	4			
		Výsledný koeficient (body*0,10)				
6. Dodržování BOZP a PO (15%)		body				
<u>Kritérium: dodržování zásad BOZP a PO na pracovišti</u>						
<ol style="list-style-type: none"> 1. hrubé porušování zásad 2. časté případy napomenutí 3. pracovník v zásadě dodržoval zásady (občasné napomenutí) 4. pracovník neustále dodržoval veškerá nařízení 	Hodnocení nadřazeným	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> </tr> </table>	1	2	3	4
1	2	3	4			
		Výsledný koeficient (body*0,15)				
7. Dodržování pořádku na pracovišti (10%)		body				
<u>Kritérium: jak se pracovník chová na pracovišti, úklid po vykonané práci</u>						
<ol style="list-style-type: none"> 1. nedodržuje pořádek na pracovišti (soustavně napomínán) 2. dodržuje pořádek, jen když je kontrolován 3. v zásadě dodržuje pořádek (výjimečně napomenut) 4. pracovník samostatně bez výhrad dodržuje pořádek 	Hodnocení nadřazeným	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> </tr> </table>	1	2	3	4
1	2	3	4			
		Výsledný koeficient (body*0,10)				

Profesní cíle pro minulé období (pokud byly stanoveny):

Č.	Stručná formulace výsledného cíle	Měřitelný výstup (pokud je možný)	Splnil
1			
2			

Profesní cíle pro následující období (pokud jsou možné):

Č.	Stručná formulace výsledného cíle	Měřitelný výstup (pokud je možný)	Očekávaný termín splnění
1			
2			

Výsledek hodnocení za minulé období:

Výsledek hodnocení za sledované období (v bodech)

Výsledek hodnocení za sledované období (v procentech)

Komentář hodnotitele k práci hodnoceného:

Zaměstnanec má nárok na bonusové ohodnocení:

ANO NE

Rozhovor se zaměstnancem se uskutečnil dne:

Zaměstnanec s hodnocením:
 souhlasí s těmito výhradami – připomínkami:

souhlasí

nesouhlasí

Podpis hodnotitele:

Podpis hodnoceného:

PŘÍLOHA PVI: NÁVRH FORMULÁŘE HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE – THP



Formulář ročního hodnocení zaměstnance - THP

Jméno a příjmení:
Pracovní pozice:

Os. číslo:
Středisko:

Za rok:

Sebehodnocení zaměstnance (+ 2. strana - hodnocení zaměstnance)

PŘIPOMENUTÍ MINULÝCH CÍLŮ NA HODNOCENÉ OBDOBÍ:

1. splněno
2. splněno
3. splněno

1.1 Co se mi povedlo z hlediska cílů, které jsem měl splnit v předcházejícím roce:

- 1.
- 2.
- 3.

1.2 Co naopak nedopadlo podle mých představ – příležitosti ke zlepšení:

- 1.
- 2.
- 3.

2. Jaké změny by napomohly ke zlepšení mého pracovního výkonu?

3. Načrtněte Vaši představu osobně-profesních cílů pro následující období (max. 3):

- 1.
- 2.
- 3.

4. Vyznačte, které rozvojové akce byste měl zájem absolvovat v následujícím období?

STANOVISKO HODNOTITELE (NADŘÍZENÉHO) K SEBEHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

1.1. K pozitivním aspektům zaměstnancova výkonu:

1. 2. K příležitostem ke zlepšení:

2. K návrhům zaměstnance na zlepšení výkonu:

4. K potřebám dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnance: doporučuji nedoporučuji

doporučuji s těmito výhradami:

Procentuální výsledek za sledované období: 0% 35% 70% 100%

ROČNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE - THP

Okruh	Kritéria	Sebehodnocení				Hodnocení nadřízeným			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Pracovní výkon	Kvalita odvedené práce	1	2	3	4	1	2	3	4
	Úkoly, které mi byly svěřeny plním včas	1	2	3	4	1	2	3	4
	Jsem ochoten/na podílet se na náročnějších úkolech	1	2	3	4	1	2	3	4
	Postoj k přijímaným úkolům	1	2	3	4	1	2	3	4
	Využívám produktivně pracovní dobu	1	2	3	4	1	2	3	4
	Projevuji iniciativu v oblasti inovací	1	2	3	4	1	2	3	4
Chování na pracovišti	Jsem odpovědný/ná a spolehlivý/ná	1	2	3	4	1	2	3	4
	Jsem schopen/ná pracovat samostatně	1	2	3	4	1	2	3	4
	Jsem schopen/ná pracovat ve skupině	1	2	3	4	1	2	3	4
	Vytvářím přátelskou atmosféru	1	2	3	4	1	2	3	4
	Jsem schopen/ná zvládat konflikty	1	2	3	4	1	2	3	4
	Jsem ochoten/na brát na sebe riziko za provedenou práci	1	2	3	4	1	2	3	4
Odbornost	Pro svoji práci mám všechny potřebné znalosti	1	2	3	4	1	2	3	4
	Neustále se snažím vzdělávat a zdokonalovat v oboru	1	2	3	4	1	2	3	4
	Jazykové znalosti mám na úrovni jakou má pozice vyžaduje	1	2	3	4	1	2	3	4
Celkový počet bodů (Max. 60)									

1b. - Nedostatečný - nejsou splněna základní kritéria

2b. - Podprůměrný - hodnocený nesplňuje určité požadavky

3b. - Standardní - hodnocený splňuje požadavky daného kritéria

4b. - Vynikající - hodnocený napřiměně splňuje dané kritérium

%

Výsledek hodnocení za minulé období:

Výsledek hodnocení za sledované období (v procentech)

Zaměstnanec má nárok na bonusové ohodnocení:

ANO NE

Na závěr společně definujte max. 3 osobně - profesní cíle pro následující období:

Č.	Stručná formulace výsledného cíle	Měřitelný výstup (pokud je možný)	Očekávaný termín splnění
1			
2			
3			

Rozhovor se zaměstnancem se uskutečnil dne:

Zaměstnanec s hodnocením:

souhlasí s těmito výhradami – připomínkami:

souhlasí

nesouhlasí

Podpis hodnotitele:

Podpis hodnoceného:

PŘÍLOHA PVII: POZVÁNKA K HODNOTÍCÍMU POHOVORU



V Hulíně dne:.....

Jméno a příjmení:.....

Pozvánka k hodnotícímu pohovoru

Jménem firmy TOSHULIN, a.s. si Vás dovoluji pozvat k hodnotícímu pohovoru, který se uskuteční dne v hodin v kanceláři č:

Na přiloženém formuláři prosím vypracujte své sebehodnocení, které odevzdáte v den hodnocení svému hodnotiteli.

Průběh hodnocení:

- ❖ Hodnotící pohovor bude trvat 40 – 50 minut.
- ❖ Hodnotit budeme zejména to, jak se vám za uplynulé období od do dařilo plnit Vaše pracovní cíle a povinnosti.

Pokud by Vám stanovený termín hodnotícího pohovoru nevyhovoval, oznamte to prosím minimálně týden před stanoveným datem svému hodnotiteli a pokusíme se stanovit termín náhradní.

Těším se na setkání s Vámi a přeji hezký zbytek dne.

Jméno a příjmení hodnotitele:

Podpis

(Vlastní zpracování)