



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

**Projekt účinného systému hodnocení
pracovníků ve firmě CLIP Luhačovice**

Bc. Vladimíra Pjajčíková

Diplomová práce

2005

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Ve své diplomové práci se budu zabývat hodnocením zaměstnanců ve firmě CLIP Luhačovice. V první části diplomové práce se budu věnovat teoretickým poznatkům z odborné literatury. Ve druhé části provedu analýzu, ve které rozeberu činnost firmy, její konkurenční okolí, ale hlavně se budu zabývat lidmi v podniku, a jaké hodnocení v současné době podnik provádí. V projektové části navrhnu firmě systém pro formální hodnocení zaměstnanců, který by mohla využít.

Abstrakt ve světovém jazyce

In my dissertation work I will concentrate on judging the staff of the company CLIP based in Luhačovice. In the first part of my dissertation work I will concentrate on theoretical foundings from literature. In the second part I will analyse the company's activities, their competitive environment, but mainly I will be concentrating on people from the company, and which assessment process the company carries out in these days. In the project part I will offer to the company a system for formally assessing the staff, which they could employ.

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Petře Kressové a Ing. Žanetě Matulové z firmy CLIP Luhačovice za vedení a poskytování cenných rad při koncipování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 TEORETICKÁ ČÁST	10
1.1 VYMEZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKU	10
1.2 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.3 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	13
1.3.1 Proč hodnotit výkon	13
1.3.2 Formy hodnocení pracovníků	16
1.3.3 Metody hodnocení pracovníků [1]:	17
1.3.4 Zásady a kritéria pracovního hodnocení	18
1.3.5 Motivačně-hodnotící rozhovor	19
1.3.6 Úvodní část hodnotícího rozhovoru	22
1.3.7 Nejčastější chyby v realizaci systému hodnocení pracovníků	24
1.3.8 Přínosy pracovního hodnocení	25
1.3.9 Forma dokumentace	27
1.3.10 Metody hodnocení pracovníků vhodné pro malý podnik	27
1.4 NOVÉ TRENDY VE VÝVOJI SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKA	28
1.5 SHRNUÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	28
II. PRAKTICKÁ ČÁST	30
2 ANALYTICKÁ ČÁST	31
2.1 HISTORIE FIRMY CLIP LUHAČOVICE	31
2.2 KONKURENČNÍ OKOLÍ FIRMY CLIP LUHAČOVICE	32
2.2.1 Rivalita na trhu	32
2.2.2 Riziko vstupu potenciálních konkurentů	33
2.2.3 Hrozba substitutů	34
2.2.4 Síla kupujících	34
2.2.5 Síla dodavatelů	34
2.3 SWOT ANALÝZA	35
2.4 MAKROOKOLÍ	36
2.4.1 Technologické okolí	36
2.4.2 Ekonomické vlivy	37
2.4.3 Politické a legislativní vlivy	37
2.5 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE FIRMĚ CLIP	37
2.5.1 Hodnocení zaměstnanců	38
2.5.2 Popis pracovních postupů a norem, na kterých je založeno neformální hodnocení zaměstnanců	39
2.6 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ CLIP	43
2.7 SHRNUÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	44

3	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	45
3.1	ZDŮVODNĚNÍ POTŘEBY PROJEKTU	45
3.2	ZADÁNÍ PROJEKTU	46
3.3	CÍL PROJEKTU	46
3.3.1	Nositelé oprávněných zájmů a jejich postoje k připravovanému projektu	47
3.4	NÁVRH ŘEŠENÍ HODNOTÍCIHO SYSTÉMU	48
3.4.1	Hodnotící kritéria zaměstnanců	48
3.4.2	Postup hodnocení pracovníků	51
3.4.3	Využití výsledku hodnocení	54
3.4.4	Finanční plán projektu hodnocení personálu	54
3.4.5	Harmonogram projektu	55
3.4.6	Zkušební hodnocení	56
3.5	MATICE SPOLUPRÁCE A ODPOVĚDNOSTI	57
3.6	RIZIKA PROJEKTU HODNOCENÍ PERSONÁLU	58
3.7	SHRNUTÍ PROJEKTU	59
	ZÁVĚR.....	60
	SEZNAM LITERATURY	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ	64
	SEZNAM TABULEK.....	65
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Hodnocení pracovníků je proces, jímž organizace hodnotí vykonanou práci pracovníků. Správně provedené hodnocení by mělo přinášet užitek zaměstnancům i podniku, ve kterém je prováděno. Zaměstnanci očekávají od podniku zpětnou vazbu na svůj výkon. Toto očekávání je nejsilnější u pracovníků nových, starší pracovníci očekávají pozitivní hodnocení za dobře vykonanou práci, často však odmítají kritiku a požadavek, aby určitým způsobem změnili své chování v podniku.

Zaměstnanci se dozvědí, co dělají dobře, i to, kde mají nějaké rezervy. V tomto případě se zaměstnanec s hodnotícím pracovníkem může dohodnout na postupu, jak tyto rezervy odstranit.

K dalším důvodům provádění hodnocení zaměstnanců patří motivace zaměstnanců, spravedlivé odměňování, zvýšení pracovního výkonu, poznání osobního potenciálu a oboustranné získání informací o problémech ve firmě.

Každodenní neformální hodnocení pracovníků je pro hladký chod organizace nezbytné, ale pro personální oddělení je nedostačující. To vyžaduje formální – systematické hodnocení, které se využívá při rozhodování o umístění pracovníka, o výši jeho mzdy atp.

U malých podniků se v dnešní době používá především neformální hodnocení, protože se všichni na vzájem znají, nadřízený se svými zaměstnanci komunikuje po celý den a může mu okamžitě říci, co dělá dobře nebo špatně. Ale určitě by se mělo v těchto podnicích provádět i formální hodnocení, které by bylo písemně zdokumentované a mohlo by sloužit jako podklad pro rozhodování o zvýšení mzdy atd.

Hodnocení pracovníků musí být vždy efektivní, pravdivé a spolehlivé, musí být oproštěno jakékoli diskriminace. Je považováno za nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků.

Téma hodnocení pracovníků jsem si zvolila především z důvodu, že zaměstnanci jsou jednou z nejdůležitějších součástí podniku. Když jsou zaměstnanci schopní, kvalifikovaní a jsou v práci spokojení, je jejich pracovní výkon mnohem lepší a jsou i loajální k firmě. To napomáhá k rozvoji firmy a zvyšuje její konkurenceschopnost. A proto je hodnocení jejich výkonu velmi důležité.

Cílem mé diplomové práce je navrhnout projekt účinného systému hodnocení pracovníků ve firmě CLIP, která se zabývá výrobou lázeňských oplatků. K tomuto návrhu mi pomohou teoretické poznatky o dané problematice a analýza současného systému hodnocení, který se používá v podniku CLIP.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÁ ČÁST

V této části své diplomové práce vypracuji určitý přehled, co to vůbec jsou lidské zdroje, jaký význam mají pro podnik, co je to hodnocení zaměstnanců, jaký má pro podnik toto hodnocení význam, jakými způsoby se dá hodnocení provádět a jaké mohou nastat při hodnocení chyby.

1.1 Vymezení lidských zdrojů v podniku

Podnik a jakákoliv jiná organizace mohou fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie)
- finanční zdroje
- lidské zdroje

Stěžejním úkolem podnikového řízení je neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto tří zdrojů.

Protože lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a protože lidské zdroje zároveň pro podnik představují ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku, je řízení lidských zdrojů jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení.

V moderně řízeném podniku je personální řízení vnímáno jako významný nástroj zvyšování konkurenceschopnosti a ekonomické úspěšnosti podniku. Dobrá úroveň personálního řízení může vést k tomu, že hospodářské výsledky mohou být v jednom podniku výrazně vyšší než v podniku jiném, ačkoliv oba podniky mají k dispozici stejné

množství práce, kapitálu i stejné vybavení stroji a technikou, to znamená - mají stejné podmínky k podnikání.

První podmínkou úspěšnosti podniku je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, uvědomění si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje či nikoliv.

„Řízení lidských zdrojů v nejnovějším pojetí v sobě zahrnuje nejen strategické aspekty, tj. především zaměření na dlouhodobou perspektivu, ale i orientaci na vnější faktory formování a fungování podnikové pracovní síly.“ [7, s. 13]

1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je to, jak už bylo zmíněno, aby byl podnik výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval.

Přesněji můžeme rozdělit čtyři různé úkoly:

- zařadit správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby tento člověk byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím požadavkům pracovního místa
- optimálně využívat pracovní síly (tj. optimální využívání fondu pracovní doby a využívání pracovních schopností pracovníků)
- formovat týmy, efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy v podniku
- personálně a sociálně rozvíjet pracovníky podniku, tedy rozvoj jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce

Tyto úkoly personálního řízení označujeme jako HRE a HRD.

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

HRM = Human Resource Management – řízení lidských zdrojů

HRE = Human Resource Economy - efektivní využití schopnosti lidských zdrojů

HRD = Human Resource Development – vytváření podmínek pro rozvoj lidských zdrojů

Efektivní využití schopností lidských zdrojů zahrnuje [3]:

- vytváření optimálních podmínek organizace práce a pracovních systémů
- vytváření efektivního systému odměňování
- vytváření motivačního programu podniku

Vytváření podmínek pro optimální rozvoj lidských zdrojů zahrnuje [3]:

- prognózování a plánování personálních potřeb
- vyhledávání, výběr, příjem, rozmisťování a adaptace pracovníků
- pracovní hodnocení, odborný rozvoj a formování kariéry
- tvorbu pracovních podmínek, ergonomii, bezpečnost práce

V další části se podívám podrobněji na téma hodnocení pracovníků.

1.3 Hodnocení pracovníků

Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti podniku. Na druhé straně i každý pracovník potřebuje vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá, jak je spokojen s jeho prací [6].

1.3.1 Proč hodnotit výkon

Hodnocení představuje příležitost ke shrnutí výkonu za uplynulé období a stanovení nových výkonových cílů. Převážná většina zaměstnanců chce vědět, zda svou práci vykonává dobře. Pravidelné hodnocení výkonu nutí manažery sdělit zaměstnancům jejich pracovní výsledky – dobré i špatné – a určit jim nové cíle. Pro manažery je většinou provádění negativního hodnocení nepříjemné, což vede k tomu, že se snaží hodnocení vyhnout nebo hodnotí nejednoznačně, spíše mírně nebo velmi obecně.

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:

- zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa
- sdělováním výsledků jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi
- hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci

Hodnocení má dvě základní funkce [4]:

- **poznávací** – nutí vedoucího, aby pracovníka systematicky sledoval a všímal si jeho práce a chování. Těchto poznatků pak využívá při zadávání úkolů, kontrole práce, rozmísťování pracovníků, odměňování apod.
- **motivační** – dává hodnocenému pracovníkovi možnost zpětné vazby, tj. získání informací o tom, jak pracuje, což by mělo vést ke snaze o jeho sebezdokonalení.

Další funkcí hodnocení pracovníků je funkce výchovná a rozvojová, která vede pracovníka k sebehodnocení a k sebezdokonalování ve vztahu k pracovnímu postupu.

Při hodnocení pracovníků se musíme zaměřit především na tyto otázky [3]

Proč se bude hodnotit?

- tato otázka souvisí s funkcemi hodnocení pracovníků, tzn. s funkcí poznávací, motivační a rozvojovou

Co se bude hodnotit?

- souvisí s vymezením kritérií a faktorů, které budou hodnoceny

Hodnocení se může přednostně zaměřit buď na výsledky práce (dobře měřitelné a objektivně zjištěitelné - množství, kvalita, včasnost, náklady, aj.), nebo na pracovní a sociální chování pracovníka (iniciativa, rozvážnost, kritičnost, schopnost vést, schopnost se rozhodovat, disciplinovanost, odbornost, píle, kvalita práce, ochota, postoje, schopnost spolupracovat, vstřícnost, vystupování na veřejnosti, snaha šetřit materiál a zařízení, umění jednat s lidmi atd.). Schopnosti a charakteristiky osobnosti bývají zpravidla spíše doplňkovými kritérii hodnocení [7].

Jak se bude hodnotit?

- jakou z metod hodnocení použijeme

Kdo bude hodnotit?

- jedná se o personálního pracovníka, nadřízeného, podřízeného, zákazníka, aj.

Kdy se bude hodnotit?

- formální hodnocení (periodicky, pravidelně)
- průběžné neformální hodnocení

Jak budou sdělovány výsledky hodnocení?

Metodologický postup by měl respektovat tyto zásady:

- pracovní hodnocení by mělo být sdělováno jednotlivě formou rozhovoru, projednání
- hodnocený by měl dostat výsledek v písemné podobě a měl by mít možnost se k němu vyjádřit
- hodnotící pohovor vede hodnotitel
- hodnotící pohovor by měl mít oficiální charakter, měl by být standardní, strukturovaný
- styl hodnotícího pohovoru by měl mít participativní charakter, neměl by být dominantní a neměl by mít jen oznamovací podobu.

Jak budou využívány výsledky hodnocení?

Pracovní hodnocení by mělo sloužit pro další aktivity personálního řízení v těchto oblastech:

- zlepšení pracovního výkonu
- odměňování podle výsledků práce
- informovanost pracovníků o požadavcích práce
- vliv na rozhodování o povýšení
- motivace k práci

- hodnocení potenciálu dalšího rozvoje pracovníků
- rozpoznání potřeb dalšího vzdělávání a kvalifikačního rozvoje
- zlepšení vztahu mezi pracovníky a nadřízenými
- řízení profesionální kariéry
- rozpoznání silných a slabých stránek pracovníka

1.3.2 Formy hodnocení pracovníků

V podstatě lze rozlišit dvě podoby pracovního hodnocení:

- **neformální hodnocení** – průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku. Je součástí každodenního vedení lidí a zpravidla nebývá zaznamenáváno. Má významnou motivační hodnotu (zpětná vazba, uspokojení potřeby uznání a seberealizace)
- **formální hodnocení** – je racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklad pro další personální činnosti.

Neformální hodnocení je sice důležitým nástrojem kontroly a usměrňování pracovníků, ale zpravidla nezaručuje jednotný přístup k pracovníkům a použití stejných kritérií hodnocení. Je často velmi subjektivní a uplatňuje se při něm faktor náhody. Je také snadno napadnutelné. Proto by měla být personální rozhodnutí založena i na formálním hodnocení, které přece jen zmíněné nedostatky neformálního hodnocení do značné míry odstraňuje.

Základem každého hodnocení jsou normy a standardy. Normy představují neformální pravidla chování, která jsou na daném pracovišti považována za všeobecně přijatelná (např. způsob komunikace, oblékání). Většina zaměstnanců se těmito normami řídí

dobrovolně. Standardy jsou naproti tomu požadavky, které na pracovišti existují ve formalizované podobě (např. firemní směrnice, manuály, pracovní postupy, pravidla, výkonové cíle a další).

Výhody pravidelného formálního hodnocení pracovníků spočívají v tom, že [6]:

- poznává a hodnotí pracovníky komplexněji, z hlediska komplexu znalostí, dovedností a kvalit potřebných k tomu, aby práce byla dělána dobře
- lépe rozpoznává, oceňuje a rozvíjí silné stránky pracovníka
- lépe rozpoznává slabé stránky pracovníka a umožňuje jejich efektivnější odstraňování
- umožňuje lépe rozpoznat potřebu vzdělávání a rozvojový potenciál pracovníka, jeho vhodnost pro vykonávání náročnější práce
- umožňuje s předstihem rozpoznat možné stížnosti a disciplinární problémy
- soustavněji orientuje pozornost pracovníka na výkon, vyvíjí na něj větší tlak
- lépe přispívá ke zvyšování pracovní morálky v podniku

1.3.3 Metody hodnocení pracovníků [1]:

Metody zaměřené na minulost:

- pracovní normy a záznamy o dosažených výsledcích
- zpětná vazba a metoda hodnocení na místě
- metoda klíčové události
- hodnotící stupnice
- komparativní metody
- metoda určení pořadí metoda přidělení bodů
- metoda párového srovnávání

Metody zaměřené na budoucnost :

- motivačně hodnotící pohovor
- psychologické zhodnocení
- assessment centra
- supervize
- MBO

1.3.4 Zásady a kritéria pracovního hodnocení

Hodnocení je personální činnost, která přísluší výhradně vedoucímu. Hlubší poznávání podřízených umožňuje vedoucímu ověřovat učiněná řídicí rozhodnutí. Poskytuje podklady, které pomáhají upřesnit další postup při vedení pracovníků, k jejich vhodnějšímu umístění. Sdělené hodnotící soudy umožňují pracovníkům konfrontovat vlastní pracovní aktivity a postoje s hodnotícím stanoviskem vedoucího.

Hodnocení má být úzce propojeno s jinými formami motivace tzn. odměňováním nebo sankcionováním.

Klíčovou roli u všech forem hodnocení pracovníků hraje bezprostřední nadřízený hodnoceného.

Hodnocení se může přednostně zaměřit buď na výsledky práce nebo na pracovní chování pracovníka.

V případě, že se zaměří na výsledky práce, bude operovat s charakteristikami, jako jsou množství, kvalita, včasnost, náklady – charakteristiky dobře měřitelné a objektivně zjištěitelné.

V případě, že se hodnocení zaměří na pracovní chování pracovníka, bude operovat s charakteristikami, jako je iniciativa, rozvážnost, kritičnost, schopnost vést, rozhodovat

se, disciplinovanost, technické znalosti, píle, kvalita práce, ochota, snaha šetřit materiál a zařízení, umění jednat s lidmi a další. Mnohem obtížněji se pak budou hledat cesty zlepšení pracovního výkonu, protože tyto charakteristiky se hodnotí spíše subjektivně.

„Hodnocení obecně je součástí poznávané skutečnosti. Je to v podstatě posouzení závažnosti určitého předmětu, jevu, plánované nebo uskutečňované činnosti, dále zjištění, zda posuzovaná skutečnost je či není ve shodě s předem daným cílem. Hodnocení druhého člověka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se nalézá, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, vzhledem k druhým lidem, s nimiž spolupracuje.“ [8, s.83]

Hodnotící přístup vedoucího k podřízeným se projevuje:

- diferencovaným osobním přístupem k jednotlivým podřízeným
- rozdílným postupem při ukládání úkolů a sdělování informací jednotlivým pracovníkům
- rozdílným sledováním a kontrolou jednotlivých pracovníků

1.3.5 Motivačně-hodnotící rozhovor

Příprava hodnotícího rozhovoru je velmi důležitá, protože i když má hodnotící rozhovor vytvořit méně formální atmosféru než tradiční hodnocení bez účasti pracovníka, vyžaduje dokonalou přípravu hodnotitele, mají-li být cíle hodnotícího rozhovoru splněny a výsledky zaznamenány do hodnotícího dokumentu. V následující části je podána ukázka metodické přípravy pro hodnotitele s cílem dosáhnout co nejlepšího průběhu hodnotícího rozhovoru.

Úspěšný hodnoticí rozhovor vyžaduje [15]:

➤ **Průběžné hodnocení pracovníkového výkonu.**

Hodnoticí pracovník musí mít k dispozici informace a fakta o pracovníkově výkonu a chování během hodnoceného období. Hodnoticí zaměstnanec nesmí spoléhat jen na paměť, někteří pracovníci odmítnou akceptovat nekonkrétní výhrady k svému pracovnímu chování ("bylo to někdy..."). Znamená to bohužel nepopulární evidenci skutečností, které souvisí s pracovníkovým výkonem a chováním. Negativní obraz "černého sešitu" je možno snížit především tím, že se samozřejmě registrují i pozitivní skutečnosti ve prospěch pracovníka.

Zásada: Bez podkladů a konkrétních informací o celém hodnoceném období není reálné prosadit do hodnocení objektivitu. Hodnotí se pouze na základě zjištěných a přesných informací.

➤ **Aktivní spoluúčast hodnoceného a projev zjevné snahy hodnotitele o konstruktivní pomoc a nikoli pouze kritiku.**

Největším úspěchem a také předpokladem spoluúčasti hodnoceného je přesvědčit ho o tom, že hodnocení není především hledání chyb na hodnoceném, ale objektivní zhodnocení jak pozitivních, tak problémových stránek pracovního chování s cílem zlepšení.

Zásada: Pokusit se přesvědčit hodnoceného v dalším období, že cílem hodnocení je konec konců pomoc pracovníkovi v jeho zlepšování a rozvoji a tím i jeho konečnému prospěchu.

➤ **Nezačínat rozhovor negativními skutečnostmi.**

Nechce-li hodnoticí zaměstnanec, aby pracovník od začátku zaujímal jen obranný postoj a odmítal spolupráci, nesmí začínat nikdy hodnocení negativními skutečnostmi. U naprosté většiny pracovníků jsou okolnosti, které je možno uvést jako pochvalu a konstatovat spokojenost. Teprve potom by měl přejít k problémovým věcem.

Zásada: Je-li možnost, je nejlepší začít pochvalou a spokojeností s některými aspekty pracovní činnosti hodnoceného, teprve potom přejít ke kritickým věcem.

- **Společné úsilí o řešení problémů jak pracovníka, tak i pracoviště a celé firmy vedoucí k společné dohodě o formulaci dalších pracovních cílů a cílů osobního rozvoje.**

Prezentovat vlastní hodnocení pracovníka jako názor o němž je možno (věcně) polemizovat. Současně je možno naznačit, že hodnotitel je ochoten akceptovat jen názory podložené fakty, což také platí pro hodnoceného. Pouze tyto "rovné" podmínky jednání mohou vyvolat důvěru hodnoceného a jeho přispění k řešení problémů. Je nutno dát najevo a dodržet princip, že se hodnotí především pracovní výkon a chování, nikoli osoba hodnoceného sama o sobě.

Zásada: Obě strany mají používat pouze věcných a pravdivých informací (faktů) důležitých pro hodnocení. Je vždy nutno dát možnost pracovníkovi vyjádřit svůj názor na hodnocení.

- **V hodnocení se nemají objevit překvapení pro hodnoceného.**

Je špatné a není dobrou vizitkou vedoucího pracovníka, pokud se výtky a nedostatky týkající se pracovního výkonu dozví pracovník až v průběhu hodnocení. Na závažnější nedostatky musí být pracovník upozorněn při průběžném hodnocení a běžném operativním řízení pracovníků (odezva na kvalitu práce). Nedojde-li ani po upozornění ke změně v pracovním chování, potom je třeba využít hodnocení pracovníka k formulování příslušných závěrů.

Zásada: Je třeba v průběhu hodnocení rekapitulovat např. zda byl a kolikrát byl pracovník během hodnoceného období upozorněn na určité nedostatky v práci. Vytknout chyby poprvé až v ročním hodnocení nevzbuzuje u pracovníka pocit rovného jednání nadřízeného.

- **Snaha zapojit pracovníka do procesu hodnocení a pokusit se realizovat prvky sebehodnocení.**

Nejúčinnější je takové hodnocení s jehož závěry se pracovník ztotožní. Je třeba snažit se ho přimět k tomu, aby vyjádřil sám, jak vidí svůj pracovní výkon a chování, v čem se považuje za dobrého a v čem dosáhl úspěchu, kde pocítuje problémy a co je podle jeho názoru jejich příčinou.

Zásada: Nejúčinnější je hodnocení na němž se podílel samotný pracovník a kde pomohl sám stanovit svoje zaměření do budoucího období.

1.3.6 Úvodní část hodnotícího rozhovoru

Úvodní část hodnotícího rozhovoru vypadá takto [15]:

- Jaké byly hlavní cíle stanovené pracovníkovi v hodnoceném období? (cíle a priority stanovené pracovníkovi v uplynulém období)
- Jaké byly konkrétní pracovní cíle? (dohody o plnění cílů, dodatečná ujednání, specifické osobní úkoly, řešené projekty, kvalifikační aktivity)
- Jak byla plněna případná ujednání a opatření z posledního hodnocení o spolupráci, podpoře a zlepšení podmínek pro plnění stanovených cílů ? (Pokud nikoli, tak uveďte příčiny, proč se tak stalo)
- Specifikujte největší překážky a potíže, které ztěžovaly dosažení stanovaných cílů.
- Které oblasti z vlastní činnosti uplynulého období považujete za nejúspěšnější? (největší osobní úspěchy)
- Které oblasti vlastní činnosti nebo osobních cílů považujete za nejméně úspěšné.
- Co považujete za největší pozitiva v činnosti organizace za uplynulé období?
- Co považujete za největší negativa v činnosti organizace za uplynulé období?
- Závěry z hodnotícího rozhovoru .

Z hodnotícího rozhovoru by měly vyplynout konkrétní závěry [15]:

- zachování či změna pracovního zařazení (doporučení pro kariérový pohyb v organizaci, stanovení dlouhodobých cílů z hlediska kariérového vývoje pracovníka v organizaci)
- stanovení hlavních cílů a zaměření pracovního úsilí (rozšíření, změna) v oblasti pracovních úkolů a zaměření

- úkoly v oblasti kvalifikačních aktivit (školení, vzdělávání, osvojení jazykových znalostí, odborné kurzy, stáže, semináře, zahraniční pobyty) a vymezení způsobu ověřování efektů (certifikáty, studie, návrhy)
- úkoly v oblasti rozvoje schopností řízení, vedení pracovníků, zvládání interpersonálních dovedností
- dohody a ujednání o spolupráci a podpoře při plnění stanovených cílů ze strany vedení (organizační opatření, materiální podmínky, organizace, komunikace a výměna informací)
- doporučení pro opatření ve mzdové oblasti (platové zařazení, rozpětí, změny v pohyblivé složce mezd, odměny, prémie)

Systém hodnocení výkonnosti [18]:

„Systém hodnocení, který pomáhá podnikovému vedení včas získat a analyzovat relevantní výkonnostní data, je zásadně důležitý. Firmy, které chtějí takový hodnotící proces mít, musí především zpracovat vlastní hodnotící proces. Obvykle jde o kombinaci numerického hodnocení a subjektivních komentářů. Navíc by každé hodnocení výkonnosti mělo dát prostor pro záznam námitek a komentáře.

Hodnocení obvykle probíhá jednou za čtvrt či za půl roku, případně jednou za rok. Je třeba, aby kompetentní manažeři hodnocení prováděli včas.

Podnik má mít vypracovaný systém pro sběr, sdělování a analyzování dat o výkonnosti. S využitím počítačů to není velký problém. Systém by měl manažerům usnadnit přístup k datům a personalistům zpracování zpráv. V takovém případě je možné hovořit o dobrém hodnotícím procesu. Je ale nutno přistupovat opatrně k přebírání hodnotících systémů, které nebyly specificky "ušity na míru" danému podniku. Každé pracoviště je jiné, a když se použije systém z jiného prostředí, může to ovlivnit výsledky a tím i poškodit podnik.

Má-li být hodnocení výkonnosti efektivní, musí se týkat toho, oč v tom či onom podniku jde především. Vzhledem k tomu, že se situace může měnit, je dobré se ujistit, zda se systém hodnocení může pružně pozměnit podle okolností. V ideálním případě by systém hodnocení výkonnosti dal pracovníkům do rukou snadný způsob, jak navrhnout, publikovat a modifikovat hodnocení výkonnosti.“

1.3.7 Nejčastější chyby v realizaci systému hodnocení pracovníků

V každém kroku hodnocení pracovníků je dobré dodržovat určité zásady [6]:

- otevřeně informovat pracovníky o účelu, kritériích i postupu hodnocení
- nedostat se do rozporu se zákony a lidskými právy
- neprovádět hodnocení tak, že by to mohlo urážet lidskou důstojnost hodnoceného
- hodnotit jen na základě dostatečných a relevantních informací
- nezveřejňovat hodnocení jednotlivých pracovníků a neorganizovat kolektivní hodnocení či skupinové hodnotící pohovory, je to jen záležitost mezi pracovníkem a jeho zaměstnavatelem či bezprostředním nadřízeným (někdy se však tato zásada v malých podnicích v zájmu určité otevřenosti neuplatňuje)
- nehodnotit příliš shovívavě ani příliš přísně
- vyvarovat se tendence hodnotit všechny pracovníky průměrnými hodnotami
- hodnotit všechny pracovníky podle stejných zásad
- vyvarovat se tendence hodnotit pracovníky podle svých vlastních měřítek (tj. preferovat u hodnocených ty stránky pracovního výkonu a ty způsoby a přístup k práci, které sami preferujeme)
- nenechávat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky
- dávat si pozor na tzv. halo efekt, kdy se hodnotitel nechává unést některým pozitivním či negativním rysem hodnoceného (první dojem, vystupování, vzhled, výsledky v případě nějaké – třeba ojedinělé – složky pracovního výkonu apod.) a

pod tímto vlivem hodnotí i ostatní vlastnosti či složky pracovního výkonu pracovníka

- nepřihlížet k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, příbuzenství a známostem, stranické příslušnosti, etnickým či rasovým znakům, pohlaví hodnoceného atd.
- nepřihlížet k ničemu, co nemá bezprostřední vztah s vykonávanou prací
- nehodnotit pracovníky na základě pracovních norem, které nevznikly jako výsledek pečlivé analýzy práce a jejich podmínek v podniku (např. přebírání pracovních norem z jiných podniků, o jejichž pracovních podmínkách nic nevíme a které mohou mít zcela odlišné technické vybavení práce), není přípustné používání intuitivně stanovených norem či norem ohrožujících oprávněné zájmy či zdraví pracovníků
- neakceptovat hodnocení předkládané někým jiným, aniž bychom znali podklady, které k němu vedly
- umožňovat pracovníkovi, aby se na hodnocení podílel
- dát písemné hodnocení k dispozici hodnocenému
- vždy přiznat pracovníkovi právo vyjadřovat se k hodnocení, domáhat se jeho změny a argumentovat ve svůj prospěch

K vyloučení chyb při pracovním hodnocení vedou tyto přístupy [3]:

- proškolení hodnotitelů
- dobrá informovanost hodnocených zaměstnanců
- důkladná metodická příprava pracovního hodnocení

1.3.8 Přínosy pracovního hodnocení

Informace získané při hodnocení pracovních výkonů můžeme využít při [9]:

- zvýšení pracovních výkonů

- odměňování podle zásluh
- rozhodování o povýšení pracovníků
- poskytování rad zaměstnancům
- motivaci pracovníků
- hodnocení schopností pracovníků
- zjišťování, kdy je třeba poskytnout školení
- zlepšování vztahů mezi zaměstnanci a řídicími pracovníky
- spolupráci při stanovení cílů kariéry zaměstnance
- zvýšení efektivnosti práce
- rozhodování o přemísťování pracovníků
- rozhodování o ukončení pracovního poměru
- podpoře
- dlouhodobého plánování
- hodnocení procesu přijímání pracovníků

Z uvedeného vyplývá, že systém hodnocení pracovníků má multifunkční charakter a slouží ke zkvalitnění celé řady oblastí řízení lidských zdrojů. Mezi nejmarkantnější přínosy patří tyto efekty [15]:

- zhodnocení výkonu a pracovního potenciálu zaměstnanců a orientace aktivit firmy na jeho zlepšení a možnost porovnání kvality pracovníků v jednotlivých útvarech a úrovních řízení.
- orientace pracovníka na práci (na pracovní úkoly, cíle).
- identifikace problémů bránících vyšší výkonnosti a návrh jejich řešení.
- zlepšení komunikace (mezi nadřízeným a podřízeným, vedením organizace a zaměstnanci).
- objektivizace podkladů pro odměňování ve vazbě na individuální výsledky.
- podklady pro povyšování a přemísťování.

- identifikace potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků.
- přehled o názorech pracovníků.
- formulace návrhů na zlepšení práce a činnosti firmy ve vztahu k zaměstnancům.
- zpětná informace o kvalitě přijímacího řízení a zhodnocení předpokladů pro výkon činnosti pro kterou byl přijat.

1.3.9 Forma dokumentace

U většiny systémů hodnocení je nutné zavést nějaký způsob dokumentace. Nejjednodušší formou je obyčejný čistý list papíru, na kterém hodnotitel i hodnocený zaznamenají své názory na výkon hodnocené osoby. Takto získaná data slouží pak jako podklad pro průběh diskuse v rámci hodnotícího rozhovoru.

Mnoho organizací však navrhuje hodnotící formulář tak, aby byl zajištěn systematický a komplexní přístup k hodnocení výkonu. Znamená to, že manažer i hodnocený vyplní před hodnotícím pohovorem formulář.

1.3.10 Metody hodnocení pracovníků vhodné pro malý podnik

Metod hodnocení je mnoho. Některé jsou vhodnější pro nedělnické kategorie pracovníků, jiné vhodnější pro dělníky, některé jsou univerzální.

U nedělnických kategorií pracovníků se používá hodnocení podle stanovených cílů nebo výsledků. U dělníků se často uplatňuje hodnocení na základě plnění norem. Je pochopitelné, že normy musí být splnitelné a objektivně stanovené. Pro jejich plnění musí podnik vytvořit přiměřené podmínky.

Nejčastěji se v malých podnicích používají univerzální metody hodnocení pracovníků, jako je hodnocení pomocí stupnice, zpravidla stupnice slovní nebo číselné. [6]

1.4 Nové trendy ve vývoji systému hodnocení pracovníka

Nové přístupy v hledání způsobů hodnocení pracovníků a zvyšování jeho objektivitu i efektivnosti firmy vycházejí v současné době z poznatku, že zvýšení jeho objektivitu, a tím i zvýšení pocitu spravedlnosti pro hodnocené spočívá v rozšíření zdrojů pro získání informací o hodnoceném pracovníkovi. Existence jediného zdroje, kterým je nadřízený hodnoceného, přináší určitá rizika spojená s možností subjektivního zkreslení nebo i možné zaujatosti. Proto je dobré přenést spoluúčast při hodnocení na další subjekty, které mohou posoudit jednotlivé aspekty chování hodnoceného.

Nejčastější variantou nového přístupu je zapojení spolupracovníků (na stejné úrovni hodnoceného) a podřízených. Dále mohou být využíváni i zákazníci nebo externí partneři. Tím se získá široká škála poznatků, které je možno při hodnocení použít. Jedna z variant tohoto přístupu je označována jako zpětná vazba 360°. [5]

1.5 Shrnutí teoretických poznatků

Všichni autoři se shodují v tom, že hodnocení zaměstnanců je velmi důležitou personální činností, která motivuje zaměstnance k lepšímu výkonu. Toto hodnocení má výhodu i pro samotné zaměstnance. Vědí, s čím je jejich zaměstnavatel spokojený, a co by naopak mohli ještě více zlepšit.

V malých nebo středních podnicích se provádí spíše neformální hodnocení, protože zaměstnanci jsou většinou se svými přímými nadřízenými v neustálém kontaktu, takže mají přehled o tom, s čím je spokojený nebo na čem by měl ještě pracovat.

Autoři se shodují v tom, že i v těchto podnicích by se mělo provádět formální hodnocení. Jeho výsledky se uchovávají a v případě potřeby nebo nějakého problému jsou kdykoliv k nahlédnutí.

Hodnocení však musí být prováděno kvalitně a vyškoleným příjím nadřízeným.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALYTICKÁ ČÁST

V této části své diplomové práce představím firmu, ve které řeším zadanou DP a hlavním cílem pak bude vypracování analýzy současného přístupu k hodnocení pracovníků ve firmě.

2.1 Historie firmy CLIP Luhačovice

Výroba a distribuce lázeňských oplatků byla zahájena v roce 1991 v Luhačovicích. Firma začínala se dvěma druhy oplatků, spékanými oříškovými a kakao-oříškovými, a asi pěti zaměstnanci. Její obrat byl v těchto letech kolem 2 mil. korun.

Firma se postupem času rozrůstala, přemístila se do větších prostor a začala vyrábět více druhů, teď již i krémových oplatků. V počátcích byly vyráběny ručně, později strojově. Baleny byly všechny druhy oplatků i trojhránek ručně.

Před dvěma lety byla výroba korpusů (suchých základních oplatků) a balení krémových oplatků zautomatizována. Výjimku tvoří spékané oplatky, které jsou stále baleny ručně bezprostředně po upečení.

Firma v letošním roce plánuje nákup dalšího stroje na výrobu krémových oplatků.

V současné době firma vyrábí denně cca 10 000 krabiček oplatků v 24 druzích, včetně trojhránek a DIA oplatků vhodných zejména pro diabetiky. K nejžádanějším druhům patří čokoládové, oříškové, nugátové, vanilkové, kokosové...

Atraktivnost prodeje velmi zvyšuje výroba oplatků přímo před zákazníkem nejen v Luhačovicích, ale také v Teplicích v Čechách a Poděbradech, kde má firma pobočné výroby. Kvalita výrobků je neustále kontrolována vedoucím výroby, ale hlavně majitelem firmy.

Jelikož výroba lázeňských oplatků je sezónní práce, počet zaměstnanců se mění podle potřeby. Počet stálých zaměstnanců se v jarních a podzimních měsících pohybuje kolem třiceti, v létě se zvyšuje až na 50 (před 2 lety to bylo až 100 zaměstnanců), jsou to převážně brigádníci, kteří se do firmy vrací i několik let po sobě, takže firmě odpadají problémy s jejich zapracováním.

„Cílem firmy je dodávat hotové výrobky, zavádět kdekoliv výrobu a prodej. Firma dosáhla významného postavení ve svém oboru, což dokumentuje neustále se zvyšující odbyt.“ [16]

2.2 Konkurenční okolí firmy CLIP Luhačovice

Konkurenční okolí podniku je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky (odběrateli). V této části diplomové části budu tedy analyzovat toto konkurenční okolí a budu se snažit odhalit příležitosti a ohrožení. K analýze mi poslouží Porterův model pěti sil.

2.2.1 Rivalita na trhu

Tato rivalita se týká firem, které vyrábějí podobné produkty a prodávají je na stejném trhu. V Luhačovicích existuje kromě firmy CLIP ještě jedna firma, které se zabývají výrobou lázeňských oplatků. Je to firma Karel Plášek - KARE.

Je zajímavostí, že firma Kare ve svých začátcích dodávala firmě CLIP základní korpusy pro výrobu oplatků, ale později svoji výrobu rozšířila na výrobu i celých oplatků. Tato firma má podobný styl práce jako firma CLIP.

V úplných počátcích firma vyráběla podobně jako firma CLIP 3 chuťové druhy oplatků (oříškové, kakaové a vanilkové). Na základě zájmu a poptávky zákazníků postupně

rozšířila sortiment o velmi chutné kokosové, čokoládové, oříškovo-kakaové, jablečné a citrónové oplatky. Jako jediný výrobce na trhu firma KARE nabízí novinku: cereální lázeňské oplatky. „Cereální lázeňské oplatky jsou vyráběny s přidáním kousků čokolády, oříšků nebo sušených jablek.“ [17]

I když mají obě firmy základní druhy stejné, firma CLIP vyrábí 24 druhů, které jsou baleny v krabičkách po 200g. Firma KARE balí oplatky po 180g. Ceny výrobků firmy CLIP jsou ve srovnání s firmou KARE nižší.

2.2.2 Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Potenciální konkurenti jsou firmy, které si v současné době nekonkurují v daném odvětví, ale mají schopnost se konkurenty stát, pokud se pro to rozhodnou. Myslím si, že ve Zlínském kraji firmě CLIP už žádný nárůst konkurence nehrozí, protože se zabývá velmi specifickou výrobou, která se ve městech, která nejsou lázeňská, nemají šanci nějak prosadit.

Dalším velkým problémem jsou vysoké náklady na pořízení strojů na výrobu, která by se zcela určitě projevila buď na nižší kvalitě výrobků nebo na vyšší ceně. Existující firmy mají další výhodu v tom, že už mají zkušenosti s tím, jak postupovat při výrobě, mají zapracované zaměstnance, vědí, které druhy oplatků se prodávají víc, které méně.

Nové firmy by měly také problémy se získáváním zákazníků. Existující firmy by určitě reagovaly buď výhodnějšími cenami pro stálé odběratele, nebo reklamními akcemi, které by si vznikající firmy nemohly dovolit.

Také stát omezuje vstup nových výrobců na trh a to hlavně vysokými daněmi, které pro začínající firmy představují další finanční zatížení.

2.2.3 Hrozba substitutů

Výroba lázeňských oplatků a trojhránek je velmi specifická činnost, takže ve své podstatě jí neohrožují žádné substituty.

Ale když se na to podíváme z obecnějšího hlediska, je hrozba substitutů velmi vysoká. Hrozba je v každém oplatku, který se dá běžně koupit v kterémkoliv obchodě, například oplatky od firmy Opavia.

2.2.4 Síla kupujících

Firma CLIP má v Luhačovicích, ve Zlíně a v dalších městech otevřeny své vlastní obchody. Největší množství oplatků se samozřejmě prodává v letních měsících, kdy je v Luhačovicích spousta lázeňských hostů. Zákazníci nakupují hlavně tradiční oplatky (oříškové, čokoládové, oříškočokoládové), ale rádi ochutnají i nové druhy oplatků. Výhoda vlastních obchodů je v tom, že si zákazník nemusí kupovat celou krabičku, ale může si koupit jen kusovou oplatku.

Dalším lákadlem pro zákazníky je, že se zákazník může v některých obchodech podívat, jak se vyrábějí klasické spékané oříškové oplatky, které si pak může koupit ještě teplé.

Firma CLIP však dodává oplatky svým zákazníkům do celé České republiky i do Německa. Má vytvořenou stálou základnu odběratelů, kteří většinou odebírají menší množství oplatků podle poptávky. Firma oplatky rozváží do Poděbrad, Mariánských lázní, Jeseníku.

V minulém roce firma získala velkého odběratele z Německa, který distribuuje oplatky do německých obchodů.

2.2.5 Síla dodavatelů

Dodavatelé mohou působit jako hrozba, když budou zvyšovat ceny, dodávat materiál nižší kvality atd.

Firma na výrobu oplatků potřebuje různé druhy surovin, od mouky až po fólie na balení. Za 14 let svého působení na trhu si už našla stálé dodavatele, kterým věří, jsou spolehliví a dodávají kvalitní suroviny a přijatelné ceny.

2.3 SWOT analýza

Všechny poznatky, které jsem uvedla v Porterově modelu pěti sil se dají použít i ve SWOT analýze, která bude více přehledná

Silné stránky

- letité zkušenosti v oblasti výroby lázeňských oplatků
- spolehliví, loajální zaměstnanci
- velký počet druhů kvalitních výrobků
- cena výrobků
- spolehliví dodavatelé
- modernizace a automatizace výroby
- dobrá finanční situace

Slabé stránky

- propagace firmy
- noví brigádníci
- neexistuje formální hodnocení zaměstnanců

Příležitosti

- lepší možnosti vývozu do zemí EU
- více zahraničních turistů z členských států EU (hlavně z Německa)

Ohrožení

- nízká návštěvnost lázní
- špatná ekonomická situace státu i obyvatel
- omezení ze strany státu (podmínky pro podnikatelskou činnost, daňové zákony)

2.4 Makrookolí

Jsou to externí faktory, které ovlivňují poptávku a nepřímo působí na podnikový zisk. Vybrala jsem faktory, které nejvíce ovlivňují chod firmy CLIP.

2.4.1 Technologické okolí

Tempo technologických změn se neustále urychluje a ovlivňuje i výrobu ve firmě CLIP. Jak už jsem uvedla v úvodu analytické části, firma začínala pouze se třemi druhy, balila ručně. V současné době vyrábí většinu druhů strojově a balení probíhá také na automatu.

Technologie výroby ovlivňuje také zaměstnance, mění podobu jednotlivých prací a charakter schopností, které jsou k jejich vykonávání potřebné. A se stále se zlepšujícími technologiemi se také zmenšuje počet potřebných zaměstnanců pro obsluhu.

2.4.2 Ekonomické vlivy

Lidem neustále rostou náklady na domácnost (elektřina, plyn, voda, nájem) a na potřeby nutné k plnohodnotnému životu ve společnosti. To ovlivňuje také firmy. Roste potřeba vyšších platů, lepších výhod a kvalitnějších pracovních podmínek. Firmy však musí jednat opatrně a myslet na budoucnost. V období hospodářského poklesu musí firma omezit právě náklady vynaložené na zaměstnanecké výhody.

2.4.3 Politické a legislativní vlivy

Každá firma je omezená různými zákony, předpisy a různými rozhodnutími. Některé z nich jsou na ochranu pracujících, spotřebitelů, ochranu majetkových práv. Ve firmě CLIP sledují především právní předpisy upravující podnikatelskou činnost, daňové zákony, obchodní a občanský zákoník a pracovní zákoník, hygienické předpisy.

2.5 Řízení lidských zdrojů ve firmě CLIP

Pro firmu CLIP představují zaměstnanci jednu z nejdůležitějších součástí výroby. Management podniku tvoří tři zaměstnanci, jeden z nich se zabývá výběrem a přijímáním zaměstnanců, jejich adaptací, hodnocením, motivováním a propouštěním. Ale stará se i o komunikaci s dodavateli a odběrateli. Další členové managementu se personalistice věnují spíše okrajově, pomáhají většinou při výběru zaměstnanců a provádějí neformální hodnocení. Jejich hlavní činností je získávat nové odběratele, komunikují s úřady a starají se o administrativu.

Výroba lázeňských oplatků je sezónní. Proto se počet zaměstnanců během roku mění. V zimních měsících jsou většinou zaměstnány jenom 3 prodavačky, které v případě potřeby musí zastat jakoukoliv práci, která je potřeba (balení, spékání, úklid). V jarních a podzimních měsících je počet stálých zaměstnanců kolem třiceti.

Většinu zaměstnanců tvoří ženy. Je jich 25, což je 67 %. Většina jich ve firmě pracuje už od jejích začátků.

Ve firmě většinou pracují starší zaměstnanci, kteří v ní pracují už od jejích začátků. Věkový průměr se pohybuje kolem čtyřiceti pěti lety.

V letních měsících, kdy je poptávka po oplatcích největší, přijímá firma brigádníky, kteří se do firmy také vracejí několik let po sobě a firma je bere přednostně, protože jí odpadají problémy se zaučováním.

Většina zaměstnanců prošla několika posty, takže v případě potřeby může přejít na jinou práci.

2.5.1 Hodnocení zaměstnanců

Neformální hodnocení spočívá převážně v tom, že zaměstnanci jsou na jednotlivých pracovištích hodnoceni podle svých úkolů. Nejdůležitějším prvkem hodnocení je plnění norem a kvalita vyrobených oplatků (musí mít správnou váhu, musí být dobře slepené, nesmí být prasklé,...). Sleduje se také odpadovost na jednotlivých pracovištích. Firma si na kvalitě svých výrobků velmi zakládá. Výroba i odpadovost se na některých pracovištích zapisuje do tabulek a na konci měsíce se kontroluje a odráží se ve výši mzdy, která je na pracovištích spékárna a pekárna úkolová a na odměnách, které jsou individuální, a rozhoduje o nich management.

Dalším prvkem hodnocení je ochota zůstat v případě potřeby přesčas nebo práce v sobotu a neděli, a to i na jiném pracovišti. K práci přesčas jsou většinou vyzíváni mladší zaměstnanci nebo brigádníci.

V neposlední řadě je to i čistota na daném pracovišti, na kterou si ve firmě také potrpí.

Kontrolu a hodnocení většinou provádí zodpovědný pracovník v průběhu výroby a zaměstnanci na toto hodnocení můžou ihned reagovat. Menší problémy jsou řešeny veřejně před ostatními zaměstnanci. V případě většího problému je zaměstnanec požádán, aby po skončení směny přišel do kanceláře a problém je řešen soukromě tam. Zaměstnanec je upozorněn na to, co udělal špatně a co by měl zlepšit. Pokud po prvním varování nedojde ke změně k lepšímu, zaměstnanec nedostane finanční obměnu. V případě, že jsou se zaměstnancem opakovaně problémy, bývá propuštěn.

Hodnocení se odráží převážně ve výši odměn, protože kariérový růst v této firmě není bohužel zatím možný.

2.5.2 Popis pracovních postupů a norem, na kterých je založeno neformální hodnocení zaměstnanců

Ve firmě je několik pracovišť, kde se vykonávají různé druhy práce. Jsou to pekárna, spékárna, mazárna, balárna a pomocné práce. Pro potřeby formálního hodnocení je důležité poznat, jaké jsou úkoly zaměstnanců na jednotlivých pracovištích.

Pekárna

- Počet zaměstnanců na směně: 2
- Obsluhované stroje a zařízení: 4 automaty
- Norma vyrobených korpusů: 55 beden (16 000 suchých oplatků) za směnu (8 hod.)

➤ Popis pracovního výkonu:

Výroba těsta – pracovník musí přesně navážit všechny potřebné suroviny, nalít těsto do zásobníků automatů.

Automat upeče korpusy (sám si dávkuje těsto, odebírání upečené oplatky do zásobníků)

Pracovníci pak upečené korpusy přebírají –pracovníci musí upečené oplatky odebrat ze zásobníků a musí je přebrat (vyhodit všechny zlomené nebo slepené oplatky)

Během dne musí pracovníci na pracovišti udržovat pořádek.

Na tomto pracovišti hodnotí pověřený pracovník především přípravu těsta (zda jsou správně přichystané suroviny, zda má těsto správnou konzistenci, zda je přístroj pro přípravu těsta čistý), kvalitu korpusů (zda nejsou v bednách poškozené nebo slepené oplatky). Správné zacházení s automaty a čistotu pracoviště.

Na tomto pracovišti je nepřetržitá výroba, proto je hodnocena i ochota pracovat v sobotu a v neděli.

Spékárna

- Počet zaměstnanců na směně: 2
- Obsluhované stroje a zařízení: spékací stroj
- Norma vyrobených korpusů: 840 krabiček (6000 oplatků) za směnu (7,5hod.)
- Popis pracovního výkonu:

Sypání – pracovník, který sype oplatky, si musí nejprve dovézt suché oplatky, nasypané je zvážít a upečené zabalit a uložit do beden

Pečení – pracovník, který peče, si sám bere nasypané oplatky, upeče je na spékacím stroji a po sedmi je váží a dává na stůl k balení

Pracovníci se většinou po hodině střídají, na konci směny musí pracoviště uklidit.

Pokud pracovník nezvládá všechny tyto úkoly už během pár dní po zaučení sám, bývá buď přerazen na jiné pracoviště nebo v horším případě propuštěn.

Na tomto pracovišti se neformálně hodnotí hlavně kvalita vyrobených oplatek (správně spečené, správná váha, oplatky nesmí být poškozené, nesmí být spálené) a odpadovost. Normy na odpadovost nejsou přesně dány. Čím je nižší, tím je to lepší. Bohužel se někdy stává, že vysokou odpadovost nelze ovlivnit, protože nejsou správně navlhčené korpusy a ty se pak nespékají.

Jistým formálním znakem může být zapisování výroby, která se na konci měsíce kontroluje.

Mazárna

- Počet zaměstnanců na směně: 7
- Obsluhované stroje a zařízení: 2 mazací stroje, 3 míchací roboti
- Norma vyrobených korpusů: 160 beden (24 000 hotových oplatek) za směnu (7,5 hod.)
- Počet zaměstnanců při výrobě trojhránek: 5
- Popis pracovního výkonu:

Příprava krémů – jeden pracovník připravuje krémy (přesně zvolené a zvážené suroviny dá pracovník do míchacího robota), připravený krém potom dává podle potřeby do zásobníků mazacích strojů.

Výroba oplatek – zbylí zaměstnanci pak obsluhují mazací stroje (vždy tři u jednoho), jeden pracovník vkládá suché korpusy do stroje, které se pomocí zásobníku potřou krémem, na druhé straně stroje stojí další dva pracovníci, kteří na natřený oplatek přitisknou suchý a ukládají je do připravených beden, v průběhu se oplatky váží, aby měly správnou hmotnost.

Zaměstnanci se u strojů v pravidelných intervalech střídají.

Na konci směny musí pracoviště a stroje uklidit.

Tady se také hodnotí hlavně kvalita výrobků (správná hmotnost a množství krému, zda jsou oplatky čisté, zda nejsou polámané), potom technologický postup při výrobě krémů a čistota pracoviště.

Balírna

- Počet zaměstnanců na směně: 4
- Obsluhované stroje a zařízení: ořezávací stroj, balicí linka
- Norma zabalených mazaných oplatků: 24 000 oplatků za 2 hodiny
- Popis pracovního výkonu:

Ořezávání – oplatky se před balením musí nejprve ořezat, dělá to jeden zaměstnanec na ořezávacím stroji

Zabalení na lince – ořezané oplatky se balí po šesti do průsvitné fólie

Balení do krabiček – balení do krabiček probíhá ručně, krabičky musí být označeny datem a označeny, o jaký druh se jedná, krabičky jsou většinou ukládány do kartonů, které jsou odváženy zákazníkům.

Tady jsou zaměstnanci chváleni nebo plísněni zato, zda stihnou zabalit požadované množství krabiček. Toto množství se liší podle velikosti zakázek.

Na tomto pracovišti se také hodnotí ochota pracovat přesčas a o víkendu.

Pomocné práce

Tyto práce většinou dělají muži, jedná se hlavně o výrobu posýpek (tzn. mletí odpadu ze všech předešlých pracovišť, pražení oříšků, vážení cukru), přebírání zboží, mytí beden. U těchto zaměstnanců hodnotitel sleduje především to, zda jsou včas a v dostatečném množství přichystány odpovídající suroviny na jednotlivých pracovištích, zda fungují stroje, ochota v případě potřeby pracovat přesčas.

2.6 Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců ve firmě CLIP

Ve firmě CLIP v současné době neexistuje formální hodnocení zaměstnanců. Existuje tu pouze neformální hodnocení, které provádí především manažer, který se zabývá personalistikou v podniku. Okrajově provádí hodnocení i další dva manažeři.

Hodnotí se především kvalita vyrobených oplatků, plnění norem a ochota pracovat v případě potřeby přesčas nebo o víkendu. Další hodnocení je různé podle úkolů na jednotlivých pracovištích.

Nevýhodou neformálního hodnocení ve firmě je to, že bývá často ovlivněno emocemi a hodnotitel nezná skutečnosti, které problému předcházely.

Firmě toto hodnocení v minulých letech stačilo, ale kvůli drobným rozepřím mezi zaměstnanci a managementem se rozhodla firma v dalších letech provádět formální hodnocení, které bude zdokumentované a v případě nedorozumění k nahlédnutí.

2.7 Shrnutí analytické části

V analytické části jsem krátce představila historii firmy, zabývala jsem se analýzou jejího okolí a vypracovala jsem analýzu současného systému hodnocení pracovníků ve firmě CLIP.

Firmu neovlivňuje jenom její konkurenční okolí nebo makrookolí, ale převážně její zaměstnanci. Z analýzy vyplynulo, že firma je ve svém oboru konkurenceschopná a její úspěch je založen na kvalitních výrobcích a na loajálních, vždy ochotných zaměstnancích.

Ve firmě v současné době existuje pouze neformální hodnocení zaměstnanců, které provádí zaměstnanec zodpovědný za personalistiku. Hodnotí především kvalitu výrobů a plnění předepsaných norem, které jsou na jednotlivých pracovištích dané.

Hodnocení se odráží hlavně na finančních odměnách, které jsou individuální podle spokojenosti managementu.

3 PROJEKTOVÁ ČÁST

V této části práce se zaměřím na vytvoření systému pro hodnocení zaměstnanců pro firmu CLIP Luhačovice. Hlavním důvodem toho projektu je, že firma nemá jasně definovaný systém pro hodnocení zaměstnanců. Vhodný systém pro hodnocení zaměstnanců je jedním z předpokladů pro rozvoj a motivaci pracovníků. Ve své práci bych se proto chtěla věnovat vytvoření vhodného systému pro hodnocení zaměstnanců pro firmu CLIP Luhačovice.

3.1 Zdůvodnění potřeby projektu

Ve firmě CLIP Luhačovice v současné době neexistuje žádný formální systém hodnocení zaměstnanců. Funguje tu pouze neformální hodnocení, které je často ovlivněno emocemi daného okamžiku. Proto se firma rozhodla, že zavede formální systém hodnocení. Hodnocení se bude provádět jednou ročně. Vedly je k tomu určité rozpory mezi zaměstnanci, kteří si stěžovali, že za stejně odvedenou práci mají různé finanční ohodnocení.

Firma si přeje vytvořit jednotný formulář, ve kterém by se zaznamenávalo, jak zaměstnanec plní své pracovní povinnosti, jak je ochoten plnit své úkoly, jak se chová k nadřízeným a spolupracovníkům atd. Formulář by byl v případě dalších stížností k nahlédnutí, a bylo by jednodušší daný problém vyřešit.

Firma CLIP je malá, zaměstnává pouze třicet stálých pracovníků, všichni se navzájem znají, proto ve firmě probíhá pouze neformální hodnocení zaměstnanců.

Paní majitelka a management podniku pocítil potřebu formálního hodnocení zaměstnanců, které by bylo evidováno a byla možnost při důležitých rozhodnutích do těchto dokumentů nahlédnout a na těchto faktech rozhodnutí zdůvodnit ostatním zaměstnancům.

3.2 Zadání projektu

Tab. 1 – Zadání projektu vytvoření účinného systému hodnocení zaměstnanců [vlastní zpracování]

Božena Jílková Clip Luhačovice	Zadání projektu
Datum zadání projektu	15. 12. 2004
Název projektu	<i>Projekt účinného systému hodnocení pracovníků ve firmě CLIP Luhačovice</i>
Účel projektu	Vytvoření vhodného a účinného systému hodnocení pracovníků.
Výstupy (cíle) projektu	Systém hodnocení zaměstnanců, který bude odpovídat současným i budoucím požadavkům firmy
Zahájení projektu	1. 3. 2005
Zadavatel projektu	Božena Jílková, majitelka firmy CLIP Luhačovice

3.3 Cíl projektu

Cílem projektu je vytvořit takový systém hodnocení zaměstnanců firmy CLIP Luhačovice, který bude:

- rozpoznávat stávající úroveň pracovního výkonu jednotlivých pracovníků
- rozpoznávat, zda zaměstnanec plní úkoly daného pracoviště (především normy)
- rozpoznávat silné a slabé stránky jednotlivých pracovníků
- umožňovat každému pracovníkovi zlepšit svůj výkon
- motivovat pracovníky
- rozpoznávat potenciál pracovního výkonu každého pracovníka
- vytvářet podklady pro odměňování pracovníků

3.3.1 Nositelé oprávněných zájmů a jejich postoje k připravovanému projektu

Nositele oprávněných zájmů lze definovat jako všechny, jenž jsou ovlivněni tím, co se projekt snaží realizovat. Jejich postoje k připravovanému projektu jsou rozdílné. V případě firmy CLIP Luhačovice jsou to:

Majitelka – ta odsouhlasila nutnost vytvoření systému pro hodnocení zaměstnanců, její postoj k tomuto projektu je kladný a věří v jeho přínos.

Management podniku - zná potřeby firmy a hlavně zaměstnance, kterých se tento projekt bude týkat. Jeho postoj k tomuto projektu je také především kladný, protože věří v prospěch a usnadnění komunikace se zaměstnanci.

Zaměstnanci – zaměstnance můžeme zařadit mezi koncové uživatele, protože především jich se toto hodnocení bude týkat. Jejich postoj se dá těžko určit, postoj některých zaměstnanců bude kladný, protože se budou moci odvolat na písemný záznam hodnocení, pro některé zaměstnance bude právě tento písemný záznam nežádoucí.

Doporučuji firmě, aby ještě před zavedením formálního systému hodnocení sešel management firmy se všemi zaměstnanci a vysvětlil jim, v čem bude hodnocení spočívat, co se bude hodnotit, jaké bude mít vliv kladné, ale i záporné hodnocení na jejich dalším působení ve firmě.

3.4 Návrh řešení hodnotícího systému

K tomu, aby bylo dosaženo uvedených cílů, bude zaveden systém periodického hodnocení zaměstnanců. U firmy CLIP navrhuji, aby toto hodnocení bylo prováděno jednou ročně v posledním říjnovém týdnu u všech dělnických kategorií. Tento datum jsem zvolila z toho důvodu, že nejvíc práce je během letních měsíců, a proto bude hodnocení probíhat až po tomto období, kdy se projeví klady a nedostatky jednotlivých zaměstnanců.

Hodnocení bude provádět zaměstnanec managementu, který se zabývá personalistikou v podniku a zná všechny zaměstnance

3.4.1 Hodnotící kritéria zaměstnanců

Ve firmě CLIP je většina míst dělnických, proto bude hodnocení zaměřeno na ně.

Při hodnocení pracovníků v dělnických profesích navrhuji, aby byla rozlišována následující kritéria:

- Výsledky práce – množství vyrobených výrobků za danou časovou jednotku, kvalita vyrobených výrobků
- Dovednosti a schopnosti – samostatnost při plnění úkolů, odpovědnost a spolehlivost
- Pracovní chování – ochota přijímat a plnit úkoly, zacházení se stroji, dodržování požadavků vedení, bezpečnosti práce, pořádek na pracovišti, absence
- Sociální chování – tzn. vztahy k nadřízeným a spolupracovníkům

U nedělnických kategorií se hodnocení prozatím provádět nebude, protože management podniku tvoří pouze tři lidé.

Stupnice pro hodnocení jednotlivých kritérií:**Stupeň 1: nevyhovující – nepřijatelná úroveň výkonu či chování**

Úroveň pracovního výkonu je nedostatečná, z hlediska požadavků firmy nedosahuje potřebného standardu, předepsaných norem, pracovní úkoly jsou plněny v nevyhovující kvalitě a při nedodržování termínů. Pracovní schopnosti i přístup pracovníka dávají pouze malé předpoklady k zlepšení na dostačující úroveň. Při nezlepšení úrovně je žádoucí odchod pracovníka pro závažné nedostatky v pracovní činnosti.

Obsluhované stroje a normy pro daná pracoviště:**pekárna**

- obsluhované stroje a zařízení: 4 automaty
- norma vyrobených korpusů: 55 beden (16 000 suchých oplatků) za směnu (8 hod.)

spékárna

- obsluhované stroje a zařízení: spékací stroj
- norma vyrobených korpusů: 840 krabiček (6000 oplatků) za směnu (7,5hod.)

mazárna

- obsluhované stroje a zařízení: 2 mazací stroje, 3 míchací roboti
- norma vyrobených korpusů: 160 beden (24 000 hotových oplatků) za směnu (7,5 hod.)

balárna

- obsluhované stroje a zařízení: ořezávací stroj, balicí linka
- norma zabalených mazaných oplatků: 24 000 oplatků za 2 hodiny

Stupeň 2: dostačující – uspokojivá, přijatelná úroveň výkonu či chování

Úroveň pracovního výkonu v základních charakteristikách odpovídá požadavkům pracovního místa. Pracovník má někdy obtíže, které je však schopen s pomocí nadřízeného či okolí zvládnout. Těžištěm jeho činnosti je provedení stanovených úkolů, vlastní iniciativa je minimální. Má potíže se zvládnutím nových postupů. Úroveň a kvalita pracovní činnosti je v souhrnu pro firmu přijatelná, je možno ji ztotožnit s průměrným výkonem.

Stupeň 3: dobrý – standardní, kvalitní úroveň výkonu či chování

Ve všech charakteristikách pracovního výkonu úroveň i kvalita pracovního výkonu průměrná, pracovní úkoly i náročnějšího charakteru zvládá bez problémů. Pomoc z vnějšku je potřebná pouze při nových postupech. V řešení problémů projevuje vlastní iniciativu, aktivně přistupuje k přijímání standardních požadavků. Zpravidla je schopen pozitivně ovlivňovat i své okolí.

Stupeň 4: vynikající – mimořádná, nadprůměrná úroveň kvality výkonu či chování

Pracovník po všech stránkách odvádí mimořádný, nadprůměrný výkon, bez problémů zvládá i nejnáročnější úkoly, je mimořádně vstřícný k nadstandardním požadavkům, je schopen sám si zadávat náročné pracovní cíle. Aktivně ovlivňuje své okolí a pomáhá dosažení vysoké firemní kultury práce a řízení. Je žádoucí zvážit, zda je využit jeho pracovní potenciál.

Pro účely hodnocení dělnických profesí ve firmě CLIP je tato stupnice dostačující. Plně ukáže, jaký má zaměstnanec vztah ke svým povinnostem, spolupracovníkům a zaměstnavatelům.

3.4.2 Postup hodnocení pracovníků

Jak již bylo uvedeno, hodnocení bude provádět přímý nadřízený zaměstnanců. Bude provádět vyhodnocování všech podkladů pro hodnocení, vede hodnotící pohovor a navrhuje společně s hodnoceným opatření ke zlepšení současného stavu.

Postup realizace hodnocení by měl být následující:

- *Informování zaměstnanců:* Před zavedením nového projektu hodnocení zaměstnanců musí management uspořádat informativní schůzku všech zaměstnanců dělnických kategorií a vysvětlit jim, proč zavádí nový systém hodnocení, v čem budou jeho výhody, kdo bude hodnocení provádět, seznámit je s obsahem hodnotícího formuláře (tzn. co se bude u jednotlivých zaměstnanců hodnotit) a termínem, kdy bude hodnocení probíhat.
- *Příprava:* Hodnotitel bude sledovat zaměstnance po celý rok a bude si zaznamenávat průběžné záznamy o chování pracovníků, tzn. zaznamenávat každé porušení povinností a kázně a na druhé straně také jejich pozitivní úspěchy. Před rozhovorem si hodnotitel připraví vlastní hodnocení zaměstnance, dále připomínky a návrhy témat k projednání. Pohovor musí být dobře připravený, musí se při něm zachovávat obdobná pravidla věcnosti a zdvořilosti. Hodnotitel musí zajistit, aby se hodnocený necítil jako před soudem.
- *Rozhovor:* V malých podnicích je možné používat spíše termín popovídání o pracovních problémech nebo přátelské posezení. Během rozhovoru se postupně projednají jednotlivá témata. Nejdříve hodnotitel nechá hodnoceného vyjádřit své sebehodnocení, pak mu sdělí svůj názor hodnotitel. Ten začne silnými stránkami hodnoceného a teprve potom zmíní slabé stránky, a pak se spolu s hodnoceným dohodnou na postupu k jejich zlepšení. Délka jednotlivých rozhovorů se bude lišit podle problémů, se kterými přijde zaměstnanec nebo hodnotitel.

Rozhovor nemusí probíhat jenom v podniku, ale hodnotitel (zpravidla majitel) může pozvat zaměstnance např. do restaurace, aby se hodnocený cítil uvolněně.
- *Zápis:* během rozhovoru bude hodnotitel doplňovat následující formulář, který jsem navrhla pro zaznamenávání výsledků hodnotícího pohovoru.

Tab. 2. Návrh formuláře pro hodnocení zaměstnanců [vlastní zpracování]

Hodnotící formulář
Jméno a příjmení: Číslo zaměstnance: Pracoviště: Hodnocené období:
Hodnocení výsledků práce
1. Množství práce: množství práce vykonané pracovníkem v průběhu pracovního dne
➤ Neplní dané normy pracoviště ➤ Pracuje jen tak, aby obstál ➤ Množství práce odpovídá stanoveným normám, v případě potřeby ochoten na požádání pomoci ➤ Velmi pracovitý, dělá víc, než se požaduje, vždy ochoten pomoci
2. Kvalita práce: jak kvalitní výrobky vyrábí pracovník během pracovního dne
➤ Vyrábí často nekvalitní výrobky, má vysokou odpadovost ➤ Vyrábí průměrně kvalitní výrobky, ale má vysokou odpadovost ➤ Vyrábí kvalitní výrobky, ale s vysokou odpadovostí ➤ Vyrábí velmi kvalitní výrobky, má minimální odpadovost
Dovednosti a schopnosti
Spolehlivost: schopnost vykonávat požadovanou práci dobře a s minimem doзору
➤ Vyžaduje neustálý dozor, je nespolehlivý ➤ Obvykle plní nezbytné úkoly s přiměřenou ochotou, ale občas potřebuje pobídnout ➤ Potřebuje jen málo doзору při plnění běžných úkolů, je spolehlivý ➤ Potřebuje minimální dozor pouze zavádění nových postupů

Pracovní chování
<i>Znalost práce: znalost pracovních povinností, zacházení se stroji, bezpečnost práce</i>
➤ Špatně vykonává pracovní povinnosti, neumí zacházet se stroji, nedbá na bezpečnost práce ➤ Zvládá dobře jen část svých pracovních povinností, snaží se pracovat v rámci bezpečnosti práce ➤ Rozumí všem fázím výroby, dbá na bezpečnost práce ➤ Mistrovsky zvládá všechny fáze práce, dbá na svou bezpečnost i na bezpečnosti jiných
<i>Přítomnost v práci: poctivost v docházce a dodržování pracovní doby</i>
➤ Časté neomluvené absence ➤ Laxní v docházce, dochvilnosti ➤ Obvykle přítomen včas ➤ Velmi přesný s pravidelnou docházkou, ochotný pracovat přesčas
Sociální chování
<i>Vztahy na pracovišti</i>
➤ Je neuctivý a arogantní k nadřízeným i spolupracovníkům ➤ Je neuctivý a arogantní k nadřízeným, ale ochotný pomoci spolupracovníkům ➤ Je milý k nadřízeným, ale není ochoten pomoci spolupracovníkům ➤ Chová se mile k nadřízeným a je vždy ochoten pomoci spolupracovníkům
Poznámky a připomínky:
Zpracoval(a): Datum: Podpis zaměstnance:

Pokud budou oba aktéři s hodnocením souhlasit, dokument podepíše, jednu kopii obdrží zaměstnanec a originál si založí hodnotitel.

3.4.3 Využití výsledku hodnocení

Výsledky hodnocení ve firmě CLIP Luhačovice lze použít převážně pro odměňování (odměny bych doporučovala vyplácet v průběhu roku jako součást platu na základě průběžného hodnocení a po celkovém hodnocení na konci října bych volila např. vánoční odměny, jejichž výše se odvodí od výsledků hodnocení) a pro analýzu pracovních vztahů, péči o zaměstnance a budování podnikové kultury (pomocí hodnotícího rozhovoru si zaměstnanec se zaměstnavatelem mohou otevřeně promluvit o situaci v podniku, o problémech, které je trápí, atd.).

Další možností, o které jsem přemýšlela, je vytvoření vedoucích pozic (např. vedoucí směn), na které by mohli nejschopnější zaměstnanci postoupit. Tento návrh jsem však po dalším zvážení zavrhl, protože v tak malé firmě by to mohlo způsobit mezi zaměstnanci závist, která by zhoršila dobré vztahy na pracovištích.

3.4.4 Finanční plán projektu hodnocení personálu

Náklady na tento projekt nejsou příliš vysoké. Nejvyšší částku představuje zaškolení nadřízeného pracovníka (8 000 Kč). Školení bude probíhat pod dohledem odborného školitele. Další položkou jsou náklady na přípravu potřebných formulářů v hodnotě 500 Kč a náklady na občerstvení (káva, čaj, džus, ...) pro každého ze třiceti zaměstnanců, které si hodnocený objedná při hodnotícím pohovoru.

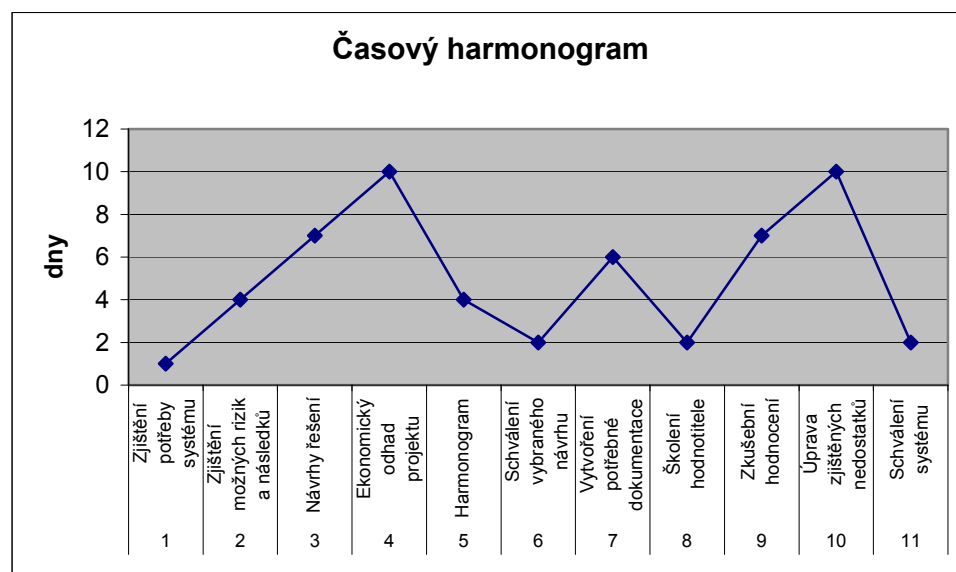
Tab. 3. Finanční plán projektu [vlastní zpracování]

	Kč
Školení	8000
Odměna hodnotitele	5000
Občerstvení	1000
Formuláře	500
Celkem	14 500

3.4.5 Harmonogram projektu

Tab. 4. Seznam činností projektu zavedení hodnocení zaměstnanců [vlastní zpracování]

	Činnosti projektu zavedení hodnocení zaměstnanců	Doba trvání ve dnech
1	Zjištění potřeby systému hodnocení zaměstnanců	1
2	Zjištění možných rizik a následků	4
3	Návrhy řešení	7
4	Ekonomický odhad projektu	10
5	Harmonogram	4
6	Schválení vybraného návrhu	2
7	Vytvoření potřebné dokumentace	6
8	Školení hodnotitele	2
9	Zkušební hodnocení	7
10	Úprava zjištěných nedostatků	10
11	Schválení systému	2



Graf 1. Rozvrh prací ve dnech [vlastní zpracování]

3.4.6 Zkušební hodnocení

Zkušební hodnocení bude provedeno ihned po schválení a vytvoření potřebného formuláře. Bude provedeno u jedné směny na pracovišti, kde je nejvíce zaměstnanců, tj. na mazárně. Toto hodnocení bude provádět zaškolený pracovník ve své kanceláři. Na základě poznámek hodnotitele i hodnoceného bude formulář upraven pro konečné užívání.

3.5 Matice spolupráce a odpovědnosti

Tab. 5. Matice spolupráce a odpovědnosti [vlastní zpracování]

	<i>Činnosti projektu</i>	<i>Kdo spolupracuje</i>	<i>Konečná odpovědnost</i>
1	Zjištění potřeby systému hodnocení zaměstnanců	Majitelka, management, zaměstnanci	Majitelka
2	Zjištění možných rizik a následků	Majitelka, management, účetní	Management
3	Návrhy řešení	Majitelka, management, projektant	Projektant
4	Ekonomický odhad projektu	Management, projektant, účetní	Projektant
5	Harmonogram	Projektant	Projektant
6	Schválení vybraného návrhu	Majitelka, management	Majitelka
7	Vytvoření potřebné dokumentace	Projektant, člen managementu	Projektant
8	Školení hodnotitele	Dodavatel	Management
9	Zkušební hodnocení	Projektant, člen managementu	Vedoucí projektu
10	Úprava zjištěných nedostatků	Projektant	Projektant
11	Schválení systému	Majitelka, management	Majitelka

3.6 Rizika projektu hodnocení personálu

Tab. 6. Matice rizika [vlastní zpracování]

Typ rizika	
Finanční	➤ Omezený rozpočet na projekt
Personální	➤ Nelibost hodnocených zaměstnanců ➤ Proškolení hodnotitele ➤ Osobní problémy hodnotitele k hodnocenému
Politické	➤ Změna předpisů
Zkušenosti	➤ Nedostatek zkušeností s tímto typem projektu

Pokud chce firma zavést formální hodnocení zaměstnanců, musí si na to vymezit už dopředu nějakou finanční částku (odhad na projekt byl u firmy CLIP stanoven na 15 000 Kč) a průběhu projektu kontrolovat, zda člověk pověřený tímto projektem vynakládá vložené peníze vhodně.

Firma by měla také skutečnost, že chce zavést nové hodnocení probrat se zaměstnanci předem, aby byli připraveni a nebyli zaskočeni tím, že si o nich firma vede záznamy. Firmě doporučuji svolat informativní schůzku, na které budou zaměstnanci seznámeni s tím, jaké aspekty jejich práce budou hodnoceny a jaké důsledky bude mít hodnocení na jejich další práce. Druhou schůzku doporučuji po schválení formuláře, aby zaměstnanci viděli konkrétní podobu hodnocených činností a chování. Když budou zaměstnanci informováni včas a bude jim vysvětleno, proč se toto hodnocení zavádí, budou k němu přistupovat pozitivněji a nebudou mít z něho strach.

Také hodnotitel by měl přistupovat k hodnocení bez nějakých osobních pocitů a zaměřit se na to, jak zaměstnanec skutečně pracuje, jak se chová ke spolupracovníkům, atd. Hodnotitel se musí na rozhovory s podřízenými dobře připravit, hlavně když toto hodnocení ještě nikdy před tím neprováděl. Postupem času, až bude formální hodnocení už v podniku zaběhlé, bude hodnocení pro zaměstnance i hodnotitele snadnější.

Legislativní a politické změny firma příliš neovlivní, proto by měla s projektem začít co nejdřív.

3.7 Shrnutí projektu

Ve firmě CLIP Luhačovice v současné době neexistuje žádný formální systém hodnocení zaměstnanců, a proto se to management firmy rozhodl změnit.

V tomto projektu jsem firmě navrhla postup, jak má formální hodnocení probíhat. Začala jsem tím, jaký je cíl projektu, jak se má na hodnocení připravovat hodnotící zaměstnanec, jaké kritéria má firma u dělnických kategorií hodnotit. Jsou to výsledky práce, dovednosti a schopnosti, pracovní chování a sociální chování (tzn. vztahy k ostatním zaměstnancům a nadřízeným).

U nedělnických kategorií jsem hodnocení nenavrhovala, management tvoří pouze tři zaměstnanci.

Firmě jsem také navrhla hodnotící stupnici a formulář, který může k hodnocení využít. Firmě jsem také předložila návrh, jak by daného hodnocení mohla využít.

Dále jsem firmu upozornila na možná rizika tohoto projektu. Největší riziko je nepochopení zaměstnanců, proč by mělo formální hodnocení vůbec ve firmě. Dále jsem firmě navrhla formulář a hodnotící škálu, podle kterého by mohlo hodnocení probíhat.

ZÁVĚR

Hodnocení zaměstnanců je jednou z důležitých částí personalistiky. Na základě tohoto hodnocení se může zaměstnanec dozvědět, s čím je zaměstnavatel spokojený, a co by naopak mohl zlepšit. Hodnocení pracovníků musí být vždy objektivní, musí být oproštěno jakékoli diskriminace a musí být prováděno vyškoleným zaměstnancem. Je považováno za nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků.

V teoretické části diplomové práce jsem zpracovala poznatky, které se týkaly hodnocení zaměstnanců, jaké metody hodnocení se v současné době používají, jaké jsou možnosti hodnocení pro malé a střední podniky.

V analytické části jsem představila firmu CLIP, která již 14 let vyrábí lázeňské oplatky. Na základě analýzy jsem zjistila, že firma provádí v současné době pouze neformální hodnocení, které provádí zaměstnanec zodpovědný za personalistiku. Hodnotí především kvalitu výroby a plnění předepsaných norem, které jsou na jednotlivých pracovištích dané, jestli zaměstnanci dodržují správné postupy při výrobě a zda zaměstnanci dodržují bezpečnost práce. Toto hodnocení je však ovlivněno emocemi daného okamžiku a někteří zaměstnanci s tímto systémem byli nespokojeni, proto se firma rozhodla zavést formální hodnocení.

Firmě CLIP jsem proto navrhla určité řešení pro formální hodnocení zaměstnanců, které může využít. Ukázala jsem jí, jak má formální hodnocení probíhat, jaké kritéria má firma u dělnických kategorií hodnotit.

Jsou to výsledky práce, dovednosti a schopnosti, pracovní chování a sociální chování (tzn. vztahy k ostatním zaměstnancům a nadřízeným).

Firmě jsem také navrhla hodnotící formulář a upozornila jsem ji na možné rizika, kterým by mohla čelit. Největším problémem by mohla být nedostatečná komunikace s hodnocenými zaměstnanci a jejich informovanost o zaváděném projektu.

SEZNAM LITERATURY

Monografická literatura:

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. Přel. Z: A Handbook of Personnel Management Practice. ISBN 80-7169-614-5
2. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Přel. J. Bláha. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. Přel. z: Introducing Human Resource Management Second Edition. ISBN 80-7226-515-6
3. GREGAR, A. *Personální řízení I. – vybrané kapitoly*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. ISBN 80-7318-045-6
4. HÜTTLOVÁ, E. *Organizace práce a pracovní podmínky*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 1994.
5. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2
6. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-206-9
7. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3
8. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X
9. MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. M. Koš. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3
10. PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-434-7
11. SLAVÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1999, 125 s. ISBN 80-7082-508-1

12. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci – personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003, 300 s. ISBN 80-86395-46-4
13. WALKER, J. A. a kol. *Moderní personální management- Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 250 s. ISBN 80-247-0449-8

Seriálová literatura:

14. URBAN, Jan. Praktické zásady hodnocení zaměstnanců. *Moderní řízení*, leden 2003, č. 1, s. 53 – 56.

Internetové zdroje:

15. KLEIBL, J. *Cíle a metody hodnocení ve veřejné správě*. dostupné na [www: http://www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz)
16. www.clipluhacovice.cz
17. www.kare.cz
18. VATAVE, S. *Managing risk. Supervision, Proč je hodnocení výkonnosti tak důležité* [on-line]. 7 /2004. [cit. 12.03.2005] dostupné na [www: http://modernirizeni.ihned.cz/1-10000515-15474100-600000_detail-9b](http://modernirizeni.ihned.cz/1-10000515-15474100-600000_detail-9b)
19. RUBERY, J., CARROLL, C., COOKE, F. L., GRUGULIS, I., EARNSHAW, J. *Human Resource Management and the Permeable Organization* [on-line]. 41/2004 [cit. 22.12.2004] dostupné na [www: http://www.blackwell-synergy.com/links/doi/10.1111/j.1467-6486.2004.00472.x/full/](http://www.blackwell-synergy.com/links/doi/10.1111/j.1467-6486.2004.00472.x/full/)

SEZNAM OBRÁZKŮ

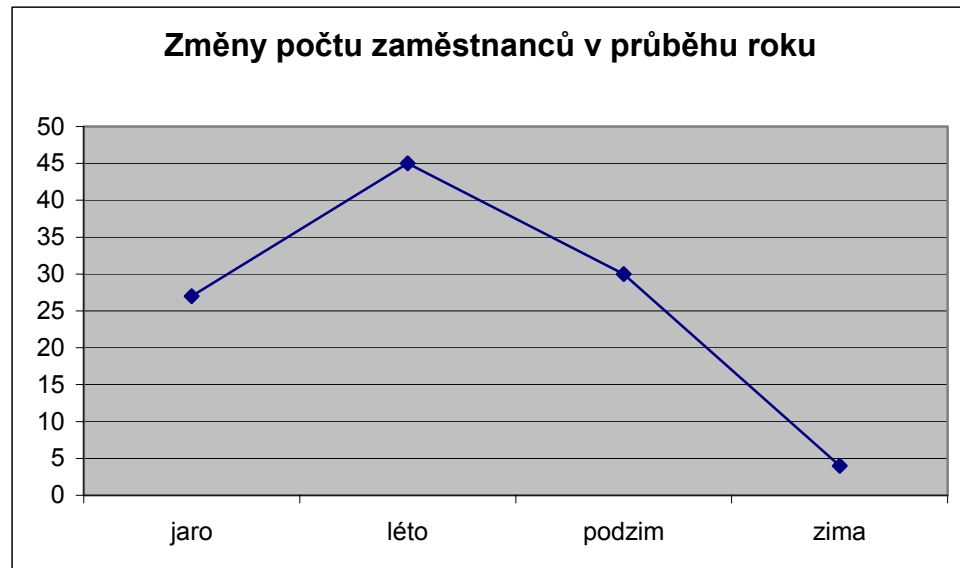
Graf 1. Harmonogram.....	56
--------------------------	----

SEZNAM TABULEK

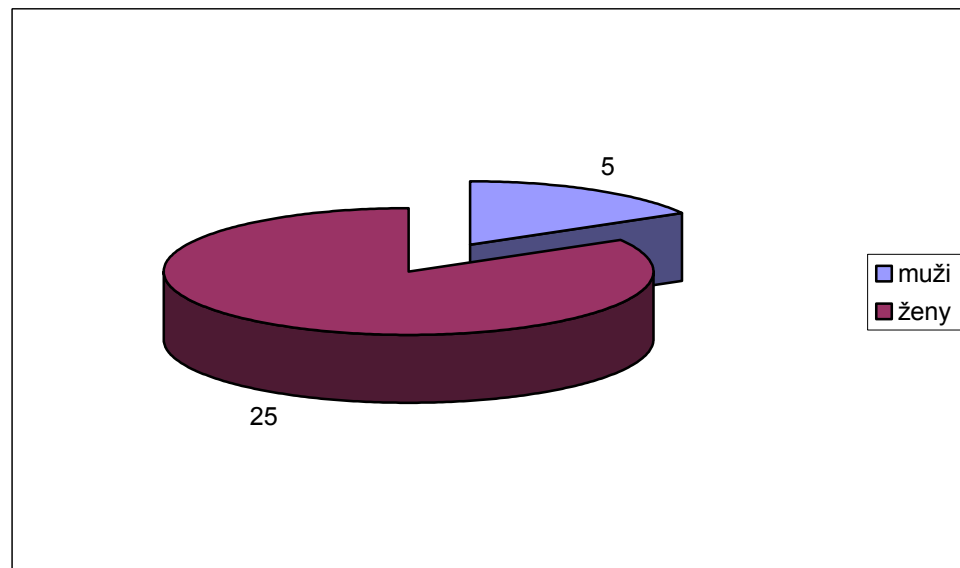
Tab. 1. Zadání projektu vytvoření účinného systému hodnocení.....	46
Tab. 2. Návrh formuláře pro hodnocení zaměstnanců.....	52
Tab. 3. Finanční plán projektu.....	54
Tab. 4. Seznam činností projektu zavedení hodnocení zaměstnanců.....	55
Tab. 5. Matice spolupráce a odpovědnosti.....	57
Tab. 6. Matice rizika.....	58

SEZNAM PŘÍLOH

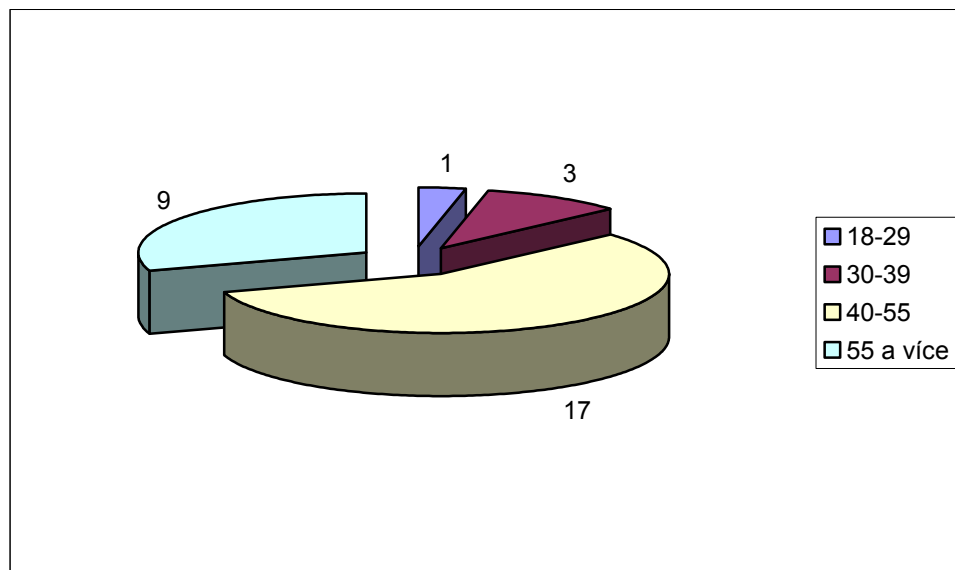
P I	Grafy.....	67
P II	Přebírání korpusů.....	upečených 69
P III	Pečení oříškových oplatků.....	70
P IV	Vkládání suchých oplatků do mazacího stroje.....	71
P V	Výroba krémových oplatků.....	72
P VI	Příloha k pracovní smlouvě.....	73

P II GRAFY

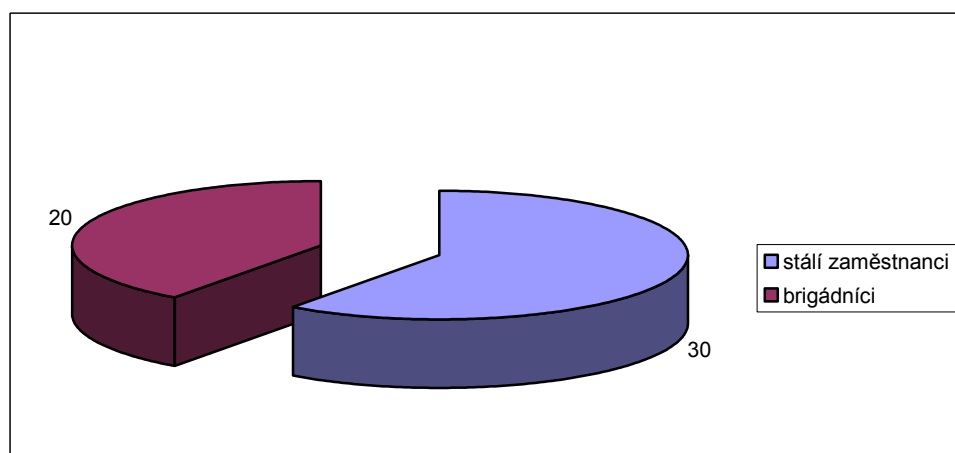
Graf 1. Změna počtu zaměstnanců v průběhu roku [vlastní zpracování]



Graf 2. Podíl mužů a žen ve firmě CLIP [vlastní zpracování]



Graf 3. Věková struktura zaměstnanců [vlastní zpracování]



Graf 4. Podíl stálých zaměstnanců a brigádníků v letních měsících
v roce 2004 [vlastní zpracování]

PŘÍLOHA P II



Obr. 1 – Přebírání upečených korpusů [vlastní zpracování]

PŘÍLOHA P III



Obr. 2 – Pečení oříškových oplatků [vlastní zpracování]

PŘÍLOHA P IV



Obr. 3 – Vkládání suchých oplatků do mazacího stroje [vlastní zpracování]

PŘÍLOHA P V



Obr. 4 – Výroba krémových oplatků [vlastní zpracování]