

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA EKONOMIKY

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Efektivnost systému hodnocení zaměstnanců v podniku

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

Autor:
Bc. Martin Eigner

2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Martin EIGNER
Osobní číslo: E11772
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Název tématu: Efektivnost systému hodnocení zaměstnanců v podniku
Zadávající katedra: Katedra ekonomiky

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je posoudit efektivnost hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku.

Osnova:

1. Hodnocení zaměstnanců
2. Systém odměňování zaměstnanců v podniku
3. Charakteristika zvoleného podniku
4. Rozbor systému hodnocení zaměstnanců ve vazbě na odměňování
5. Návrhy na zlepšení efektivity stávajícího mzdového systému

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M.: Odměňování pracovníků, Grada, Praha, 2009

BERGER, A.: The Compensation Handbook. McGraw-Hill, USA, 2008

DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL.: Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, Praha, 2007

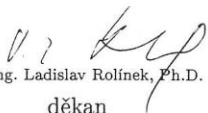
MAZOUCH, P.; FISCHER, J.: Lidský kapitál - měření, souvislosti, prognózy. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011

TOMŠÍ, I.: Mzdy a mzdové systémy, ASPI, Praha, 2008

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.
Katedra ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: 12. února 2012

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2013


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 12. března 2012

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci na téma Efektivnost systému hodnocení zaměstnanců v podniku vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 25.4. 2013

Bc. Martin Eigner

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. za metodické vedení a odborné rady, které mi poskytl při zpracování diplomové práce.

1 Úvod	4
2 Literární řešerše	5
2.1 Odměňování.....	5
2.1.1 Strategie odměňování	6
2.1.2 Celková odměna.....	7
2.1.3 Cíle odměňování.....	8
2.2 Mzda a její formy.....	8
2.2.1 Mzdové formy	8
2.2.1.1 Časová mzda a její modifikace	9
2.2.1.2 Úkolová mzda.....	9
2.2.1.3 Prémie	10
2.2.1.4 Odměny.....	10
2.2.1.5 Účast na hospodářském výsledku	10
2.2.1.6 Příplatky	10
2.2.1.7 Ostatní výplaty	11
2.3 Hodnocení pracovníka	11
2.3.1 Zásady systému hodnocení pracovníka.....	11
2.3.2 Proces hodnocení pracovníka	12
2.4 Metody hodnocení pracovníka	13
2.4.1 Metody hodnocení.....	13
2.4.1.1 Metoda hodnotícího pohovoru.....	13
2.4.1.2 Metoda MBO.....	14
2.4.1.3 Srovnání se standardním pracovním výkonem.....	14
2.4.1.4 Testování a pozorování pracovního výkonu.....	14
2.4.1.5 Hodnotící dotazník	15
2.4.1.6 Hodnotící stupnice	15
2.4.1.7 Metoda BARS.....	15
2.4.1.8 Metoda kritických případů	16
2.4.1.9 Hodnotitelské zprávy	16
2.4.1.10 Srovnání pracovníků.....	16
2.4.1.11 Sebehodnocení.....	17
2.4.1.12 Metoda Assessment Centre	17

2.4.2.13 Metoda 360° zpětné vazby	17
2.5 Kritéria hodnocení pracovníka	18
2.6 Efektivnost hodnocení mzdového systému	19
2.7 Spokojenost pracovníků	20
2.7.1 Distribuční spravedlnost	23
2.7.1.1 Procedurální spravedlnost	23
2.7.1.2 Rovnost, nestrannost	23
2.7.1.3 Průhlednost	23
3 Cíl a metodika	24
3.1 Hlavní a dílčí cíle	24
3.2 Zpracování řešerše	24
3.3 Sběr dat	24
3.4 Metodický postup	24
4 PRAKTICKÁ ČÁST	26
4.1 Charakteristika podniku	26
4.1.1 Předmět podnikání v celém rozsahu zapsaném v obchodním rejstříku:	26
4.1.2 Informace o vývoji výkonnosti, činnosti a stávajícím hospodářském postavení účetní jednotky	27
4.1.3 Informace o předpokládaném vývoji činnosti účetní jednotky	28
4.1.4 Enviromentální politika společnosti	29
4.1.5 Etický kodex	30
4.2 Mzdová struktura a hodnocení zaměstnanců	30
4.2.1 Výrobní oddělení	31
4.2.2 Oddělení kvality a inspekce	33
4.2.3 Oddělení logistiky	34
4.2.4 Oddělení přípravy výroby	35
4.2.5 Oddělení nákupu	35
4.2.6 Personální oddělení a správa budovy	36
4.2.7 Oddělení plánování, účetnictví a financí	36
4.2.8 Projektové oddělení	37
4.3 Výsledky dotazníkového šetření	37
4.3.1 Výsledky šetření v oddělení přípravy výroby	38
4.3.2 Oddělení kvality a inspekce	42
4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření	46

4.5 Návrhy na zlepšení systému hodnocení zaměstnanců	47
5 Závěr.....	48
6 Summary	50
7 Seznam použitých zdrojů	51
7.1 Knihy.....	51
7.2 Internetové zdroje.....	51

1 Úvod

V současnosti jsou podniky pod velkým tlakem. Ohrožuje je početná konkurence. Tlačí na ně obchodní partneři, jejichž cenové zájmy jsou obvykle protichůdné od zájmů podniku atd. Firmy si tedy nemohou dovolit vynakládat své zdroje neefektivním způsobem. Zvětšení efektivity uvnitř podniku má řadu kladných dopadů. Prvním z nich může být zmenšení nákladů, ačkoliv zde je vhodné si uvědomit, že efektivní se nerovná levné, snížení nákladů na nepravých místech může destabilizovat klíčové činnosti v podniku a ohrozit tak jeho konkurenceschopnost. Dalším pozitivem, které může efektivnost přinést je zvýšení kvality produkce. Toto může probíhat ve dvou ve dvou rovinách, jednak může podnik ukončit méně přínosné investice nebo může své investice vylepšit. Obojí se kladně projeví v rámci rentability a nákladovosti. Posledním významným přínosem může být zvětšení objemu produkce. Efektivita v podniku dnes navíc neznamena pouze konkurenční výhodu, ale je do značné míry otázkou přežití.

V rámci výrobního podniku, kde je prvek práce, potažmo lidský kapitál důležitou součástí fungování celého podniku, je velice důležité správné hodnocení a stimulace žádoucím směrem, k podpoře výroby. Aby byl celkový systém hodnocení efektivní, musí být spravedlivý, motivovat pracovníky k co nejlepším výkonům, všichni v podniku by s ním měli souhlasit a být s ním spokojeni a v neposledním případě být napojen na odměňování, tak aby celkové náklady na mzdy odpovídali objemu a kvalitě vykonané práce.

Cílem diplomové práce tedy je zhodnotit systémy odměňování a hodnocení, s pohledu jejich vzájemné efektivity.

2 Literární rešerše

2.1 Odměňování

Probíhá neustálý rozvoj nových trhů, konsolidace v mnoha průmyslových odvětvích, produkce menšího množství větších, mezinárodních společností a zlepšení globální komunikace. Tato internacionalizace trhu vyvolala řadu situací, kdy musí být odměna postave na mezinárodních základech. Je to nezbytné, pokud společnosti působí v rámci mezinárodního trhu s cílem přežít (Armstrong, Murlis 2007).

Odměňování (označované také jako kompenzace nebo náhrada za práci) je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici (Kociánová 2010).

V každém podniku existuje jedinečný komplex činností, zdrojů a podmínek. Systém odměňování by měl odpovídat požadavkům organizace a potřebám jejich pracovníků, měl by být spravedlivý a motivující. To jaké možnosti odměňování podnik využije záleží pouze na něm. Musí stanovit pravidla, postupy a nástroje, které bude používat v rámci procesu odměňování (Kociánová 2010).

Odměna může mít přímou vazbu na povahu a význam prováděných pracovních úkolů či výkon pracovníka. Podoba odměny může mít peněžní i nepeněžní podobu (zákoník práce stanovuje minimální částku, která musí mít peněžní formu), může mít podobu povýšení, zlepšení pracovních podmínek (větší kancelář), pracovního vybavení (moderní výkonný počítač), zajímavých pracovních úkolů, vzdělání, veřejného uznání pracovních výkonů apod. Dnešní pojetí odměňování zahrnuje vedle mzdy či platu a jiných hmotných odměn (zpravidla závislých na pracovním výkonu) také odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci obvykle nezávisle na pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru, tj. zaměstnanecké výhody (benefity), (Kociánová 2010).

2.1.1 Strategie odměňování

Pokud má být odměňování efektivní a komplexní je nutné stanovit postup a výpočet mzdy za vykonanou práci, dále je nutné stanovit podmínky pro poskytování dalších zaměstnaneckých výhod. Z krátkodobého hlediska lze mluvit pouze o peněžním ocenění, ale z dlouhodobého pohledu je vhodné rozšířit je o další formy uznání a nástroje managementu lidských zdrojů a pak lze mluvit o tzv. strategickém odměňování. Patří sem zejména:

- příležitost učit se a rozvíjet se
- nepeněžní formy uznání (dary, rekreace)
- péče o kvalitní pracovní podmínky
- snaha vytvářet pracovní úkoly, které jsou co nejvíce komplexní a autonomní, zvyšují spokojenost s prací a přispívají k všeoborové flexibilitě zaměstnanců
- nabídka flexibilních forem zaměstnání a režimů práce (Dvořáková a kol. 2007).

Cílen tohoto systému je podpora podnikové strategie a kultury, získávání nových zaměstnanců a vhodné působení na ty stávající, především na jejich vzdělání, rozvoj a stimulaci pracovního výkonu. Dříve, než je jakýkoli systém vytvářen, je nutné, aby si organizace vyjasnila svou filozofii a strategii odměňování (upraveno Dvořáková a kol. 2007).

Filozofie odměňování definuje jakou mzdovou pozici, chce zaměstnavatel zaujmout na trhu práce v porovnání s konkurencí, včetně postupů které bude chtít aplikovat. Měla by naznačit přístup k řešení mzdových problémů (Armsrtong 2009).

Je-li řízení lidských zdrojů považováno jako investice do lidského kapitálu, tak je správné odměňovat pracovníky diferencovaně, dle jejich výkonů. Důvodem tohoto jednání je hodnocení této investice z hlediska její návratnosti, kterou jednotliví zaměstnanci svými pracovními výsledky ovlivňují (Armsrtong 2009).

Dále je vhodné uplatnit přístup celkové odměny, který zdůrazňuje význam uznávání všech aspektů odměny jako soudržného celku provázaného s ostatními iniciativami řízení lidských zdrojů zaměřených na motivaci, oddanost, angažovanost a rozvoj pracovníků. To vyžaduje integraci strategií odměňování s ostatními strategiemi řízení lidských zdrojů, včetně řízení talentů a řízení rozvoje lidských zdrojů. Řízení

odměňování je integrální součástí řízení lidí v podobě odpovídající koncepci řízení lidských zdrojů (Armstrong 2009).

2.1.2 Celková odměna

Celková odměna obsahuje všechny typy odměn přímých i nepřímých, vnitřních i vnějších.

Celková odměna zahrnuje vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení.

Všechny části mzdy jsou vzájemně propojeny a podnik se k nim staví jako k integrovanému celku: Celková mzda se dělí na dvě hlavní kategorie (viz. obrázek). První jsou transakční odměny, tedy hmotné, hmatatelné odměny plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky, které se týkají peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Druhou skupinu tvoří relační (vztahové) odměny, jedná se o nehmotné odměny týkající se vzdělání a rozvoje zkušeností, zážitků z práce (Armstrong).

Tabulka č. 1: Struktura odměny

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřená (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

(zdroj:Armstrong 2009).

Celková odměna by neměla být pouze o zasypávání lidí penězi, ale měla by se stát efektivním nástroj ke stimulaci chování zaměstnanců žádoucím směrem. Může pomoci vytvářet pracovní zážitky a způsobit, že pracovníky začne práce bavit. V takovém případě vynakládají zaměstnanci daleko větší úsilí, než při plnění pouhé povinnosti. Z tohoto důvodu je mnohdy účelnější použít mzdové prostředky na zatraktivnění pracoviště a tam, kde to bude pro účely posunu hodnot pracovníků neefektivnější.

Vytváření zábavného, podmětého a posilujícího prostředí, v němž jsou lidé schopni využívat svých schopností k vykonávání smysluplné práce, za níž se jim dostává uznání a které je pravděpodobně nejjistějším způsobem zvyšování motivace a pracovního

výkonu – i když vytváření takového prostředí může být obtížnější a zabere více času než prosté používání tradičních mzdových nebo platových nástrojů (Armstrong 2009).

2.1.3 Cíle odměňování

- Přivést do podniku dostatečné množství kvalifikovaných zaměstnanců.
- Zamezit odchodu stávajících kvalitních pracovníků.
- Odměnit zaměstnance za jejich pracovní výkony, věrnost podniku, zkušenosti, dovednosti a pracovní úsilí.
- Přispět k dosažení konkurenceschopnosti na trhu.
- Odměňování musí být nastaveno tak aby odpovídalo schopnostem a cílům organizace, zároveň slouží k uspokojování personálních potřeb.
- Zaměstnanci by tento systém měli schvalovat a souhlasit s ním.
- Neměl by být v rozporu s veřejnými zájmy, legislativou a normami.
- Měl by pozitivně stimulovat pracovní výkony pracovníků.
- Poskytovat zaměstnancům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.
- Motivovat ke zvyšování pracovních dovedností a kvalifikace.
- Umožnit efektivní kontrolu pracovních nákladů, s ohledem na ostatní náklady a celkové příjmy.

(Dědina, Cejthamr 2005).

2.2 Mzda a její formy

Mzda má zásadní význam pro pracovní poměr, je to v podstatě výnos, kvůli kterému dává pracovník k dispozici své služby zaměstnavateli. Děje se tak na základě smlouvy. Legislativa zdůrazňuje význam vzájemné závislosti povinnosti na zaměstnavatele vyplácet mzdu v souvislosti s plněním pracovních úkolů (Wages 2003).

2.2.1 Mzdové formy

Pojem mzdová forma se dá interpretovat jako výpočet odměny za podaný pracovní výkon při stejné obtížnosti. Vhodnou volbou jedné z forem mzdy dochází ke stimulaci pracovních výkonů žádoucím směrem. Jejich úkolem je vyjádřit vykonanou práci,

hospodaření ze svěřenými prostředky a pracovní kázeň v penězích (Dědina, Cejthamr 2005).

Synek rozlišuje následující mzdové formy:

- Časová mzda a plat.
- Úkolová mzda
- Prémie
- Odměny
- Případná účast na hospodářském výsledku
- Příplatky
- Ostatní výplaty

2.2.1.1 Časová mzda a její modifikace

Pracovník je placen podle délky času, který stráví při vykonávání pracovní činnosti. Základní jednotka je obvykle hodina, ale u některých činností to může být i den nebo měsíc. Důležité je, že zaměstnanec je hodnocen bez ohledu na objem vykonané práce.

Používá se zejména tam kde:

- není z hospodářských důvodů účelné podněcovat nadprůměrný výkon.
- výkon není měřitelný nebo jeho měření by si vyžádalo vysoké náklady.
- přicházejí v úvahu rozdílné pracovní postupy, výkon je nepravidelný.
- hrozí nebezpečí pracovních úrazů nebo hrozí škody na majetku při zvýšeném pracovním tempu.
- Intenzita práce kolísá, dochází k prostojům a zaměstnanec tak není schopen ovlivnit pracovní výkon.

Předností této mzdové formy je jednoduchost a srozumitelnost. Na druhou stranu nabízí jen malý prostor pro zvyšování motivace ke zlepšení efektivnosti či produktivity, proto dochází často k její modifikaci formou výkonnostních příplatků za nadprůměrné chování či nadprůměrnou použitelnost (Dědina, Cejthamr 2005).

2.2.1.2 Úkolová mzda

Jedná se o přesný opak časové mzdy. Hodnotí se pracovní výkon bez ohledu na čas potřebný k jeho dosažení. Základní jednotkou je zde kus, ale je možné použít i sadu či komplet výrobků. Hlavním předpokladem je znalost pracovního postupu a jeho opakovatelnost. Zaměstnanec svým výkonem přímo ovlivňuje výši odměny. Rozlišují

se dvě formy této mzdy – mzda od kusu a mzda od normohodiny. Mzda od kusu je součin počtu vyrobených kusů a odměny za jednotku práce. Mzda od normohodiny je sazba krát počet vyrobených kusů, sazba se používá do určitého množství vyrobeného za hodinu, po jeho překročení se zvyšuje. Pomocí diferenciací je zde také možné penalizovat nedostatečné výkony. Tato mzdová forma motivuje k vyšším výkonům, ale za cenu opotřebení investičního majetku, zhoršení kvality a riziko vyčerpání lidských sil (Dědina, Cejthamr 2005).

2.2.1.3 Prémie

Prémie nejsou forma mzdy, která by se vyplácela samostatně, ale jsou přidávány k časové nebo úkolové mzdě. Mohou být vypláceny pravidelně v určitých intervalech nebo jednorázově. Pravidelné prémie jsou vázány na splnění určitého pracovního úkolu a mají předem danou sazbu. Jejich výpočet a udělování jsou zajištěny prostřednictvím prémiového řádu organizace. Tyto prémie jsou závislé na výkonu. Mimořádné prémie jsou udělovány za mimořádný výkon, příkladně plnění povinností nebo bezchybné pracovní chování (Dědina, Cejthamr 2005).

2.2.1.4 Odměny

Jsou udělovány za jednorázové či mimořádné výsledky práce, které jsou charakterizovány slovně hodnotitelnými ukazateli (Dědina, Cejthamr 2005).

2.2.1.5 Účast na hospodářském výsledku

Jedná se o podíl zaměstnanců na lepším než plánovaném hospodářském výsledku. Existuje dvojí způsob vyplácení, první z nich je v hotovosti a druhý formou zaměstnaneckých akcií. Tato mzdová se využívá v soukromém sektoru, má tři základní formy: podíl na zisku, na výkonech a na výnosech. Nejpoužívanější je podíl na zisku. Ten je rozdělen rovnoměrným nebo diferencovaným dílem (upraveno Dědina, Cejthamr 2005).

2.2.1.6 Příplatky

Příplatky jsou buď povinné (ze zákona) nebo nepovinné, tedy dohodnuté v rámci kolektivní smlouvy.

Povinné příplatky:

1. obecný příplatek za práci přesčas

2. příplatek za práci ve svátek
3. příplatek za noční práci
4. příplatek za práci ve ztíženém prostředí
5. příplatek za práci v sobotu a v neděli

Nepovinné příplatky: Příplatek na dopravu, příplatek na bydlení, apod.

(Kučera 2010).

2.2.1.7 Ostatní výplaty

Třináctý plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí (Dědina, Cejthamr 2005).

2.3 Hodnocení pracovníka

2.3.1 Zásady systému hodnocení pracovníka

Účinnost systémů hodnocení pracovníka je ovlivněna dodržováním zásad organizace hodnocení pracovníka a kvalitou procesu jeho přípravy a realizace. Nerespektování některé ze zásad nebo chyby v implementaci systému způsobuje, že není dosaženo žádoucích změn v pracovním výkonu a jednání, zlepšení pracovní motivace stabilizace pracovníků (Dvořáková a kol. 2007).

Zásady hodnocení:

- Hodnocení provádí vždy přímý nadřízený pracovníka.
- Hodnocení vychází z výsledků průběžného sledování pracovního výkonu během hodnoceného období.
- Hodnocení se realizuje podle jednoduchých metodických zásad.
- Volba metody hodnocení má odpovídat podmínkám organizace, zvolená kritéria struktury pracovních činností a celý systém by měl odpovídat možnostem jeho zvládnutí s přijatelnými nároky na náklady.
- Hodnocení se provádí nejčastěji metodou hodnotícího pohovoru na základě předchozí přípravy hodnotitele.

- Po skončení hodnotícího cyklu hodnotitel projedná stručné závěry z hodnocení podřízených pracovníků se svým nadřízeným.
- V opakovaných cyklech hodnocení je součástí hodnocení stanovisko hodnotitele i hodnoceného k doporučením s předcházejícího hodnocení.
- (Dvořáková a kol. 2007).

2.3.2 Proces hodnocení pracovníka

1. Informování všech zaměstnanců – seznámení všech zaměstnanců se zavedením systému hodnocení pracovníka a jeho cíli.
2. Příprava hodnotitelů – seznámení s cíli a metodou hodnocení pracovníků, stanovenými organizačními postupy a termíny hodnocení, seznámení s obsahem hodnotitelských dokumentů, objasnění kritérií hodnocení. Doporučuje se také školení hodnotitelů.
3. Příprava hodnotícího pohovoru – sběr a třídění informací získávaných průběžně o zaměstnanci v hodnoceném období. Příprava osnovy a zabezpečení technických a organizačních podmínek rozhovoru.
4. Hodnotící rozhovor – během rozhovoru je nutné ohodnotit jednotlivá kritéria pracovního výkonu a jednání, formulovat jak pozitivní skutečnosti, tak i případné výhrady. Získat vyjádření hodnoceného k hodnocení pracovním podmínkám s případnými návrhy na zlepšení.
5. Uschování výsledků hodnocení a práce hodnotícími dokumenty – výsledky hodnocení jsou zaznamenávány v hodnotícím dokumentu, který je potvrzen podpisem hodnoceného. Hodnocení se zakládá do spisu zaměstnance a má důvěrný charakter.
6. Vyhodnocení a využití výsledků, nesouhlas hodnoceného se závěry hodnocení – nadřízení jednotlivých hodnotitelů spolu s nimi vyhodnotí výsledky a přijmou opatření umožňující realizaci závěrů hodnocení pracovníků v rámci své řídicí pravomoci. Ve větších organizacích je důležité zabezpečit také přibližnou srovnatelnost výsledků hodnocení u jednotlivých hodnotitelů.

(Dvořáková a kol. 2007).

2.4 Metody hodnocení pracovníka

Hroník (2007) říká, že metody hodnocení práce lze rozdělit z hlediska časového horizontu na tři skupiny:

- **Metody zaměřené na minulost**

Tyto metody se orientují především na to, co se již stalo.

- **Metody zaměřené na přítomnost**

Tyto metody jsou zaměřené na zhodnocení aktuální situace.

- **Metody zaměřené na budoucnost**

Tyto metody se orientují k určité předpovědi toho, co se může stát.

Je jasné, že ani metody zaměřené na minulost se neobejdou bez budoucích dat a naopak u metod zaměřených na budoucnost se neobejdeme bez minulosti.

Metody se dále dělí podle oblasti svého zaměření na:

- **Metody zaměřené na hodnocení vstupů**
- **Metody zaměřené na hodnocení procesu**
- **Metody zaměřené na hodnocení výstupů**

(Hroník 2006).

2.4.1 Metody hodnocení

2.4.1.1 Metoda hodnotícího pohovoru

Je rozdělena na dvě části. V první části hodnotí zaměstnanec sám sebe. Je nutné, aby znal jednotlivé otázky předem a mohl se na ně řádně připravit. Ve druhé části hodnotí pracovníka jeho nadřízený v oblastech plnění a splnění pracovních úkolů.

Hlavní předností této metody je její variabilita. Je možné ji použít na jakoukoli část pracovního procesu v celém časovém horizontu. Také se velice dobře kombinuje s jinými metodami (Hroník 2006).

2.4.1.2 Metoda MBO

Tato metoda se zaměřuje na budoucnost. Je možné ji aplikovat na všechny oblasti, ale nevhodnější je na hodnocení výstupů. Sestává ze čtyř částí:

- **Stanovení cílů** – začíná se od strategických cílů a ty se postupně rozplánují na co možná nejmenší operativní cíle. Důraz je kladen na měřitelnost.
- **Plánování akcí, úkolů** – na rozdíl od cílů, které stanovují, čeho se má dosáhnout, úkoly říkají, jak se toho má dosáhnout.
- **Sebeřízení** – klíčovým faktorem úspěchu MBO je dostatečná motivace, úsilí potřebné pro individuální plnění úkolů a znalost MBO.
- **Průběžná pravidelná kontrola** – kontroluje plnění plánů a úkolů a dává tak zpětnou vazbu, protože je důležité průběžně konzultovat, povzbuzovat a usměrňovat.

Při stanovování cílů je důležité, aby splňovali podmínky **SMART** nebo **KARAT** (Specifický, Měřitelný, Akceptovatelný, Realistický, Termínovaný nebo Konkrétní, Ambiciózní, Reálný, Akceptovatelný, Termínovaný).

(Hroník 2006).

2.4.1.3 Srovnání se standardním pracovním výkonem

V rámci této metody je výkon jednotlivce porovnáván s požadovaným (standardním) pracovním výkonem, který odpovídá obvyklé intenzitě práce. Standardní pracovní výkon lze stanovit několika způsoby:

- Statisticky jako průměrný pracovní výkon dosažený u většího počtu pracovníků,
- Odhadem intenzity práce u konkrétního pracovníka,
- Odvozením z normativu časů.

(Dvořáková a kol. 2007).

2.4.1.4 Testování a pozorování pracovního výkonu

Hodnocení pracovníka je založeno na testování specifických znalostí a dovedností nebo na kontrole dodržování pracovněprávních předpisů.

(Dvořáková a kol. 2007).

2.4.1.5 Hodnotící dotazník

Hodnotitel má k dispozici dotazník, ve kterém posuzuje pracovní výkon a jednání zaškrtváním jednotlivých políček. Podoby dotazníku mohou být různé.

(Dvořáková a kol. 2007).

2.4.1.6 Hodnotící stupnice

Jde o nejvíce používanou metodu. Hodnotitel oceňuje pracovní výkon a jednání zaškrtnutím stupně plnění určitého kritéria. Každý stupeň je obodován či slovně definován. Přidělené body se následně sečtou a udají konečné hodnocení. V případě, že jednotlivá kritéria mají různou významnost, je vhodné přepočítat váhou dle důležitosti, aby se jejich váhou zvýšil vliv relevantnějších aspektů pracovního výkonu.

Výhodami této metody jsou nízké náklady na vytvoření a administrativu, časová nenáročnost, použitelnost pro velký počet zaměstnanců a snadná porovnatelnost výsledků.

(Dvořáková a kol. 2007).

2.4.1.7 Metoda BARS

Je založena na vytváření hodnotících stupnic pro jednotlivé aspekty pracovního jednání a na definici žádaného pracovního jednání na specifikovaném pracovním místě jako předpokladu efektivního výkonu pracovní činnosti. Princip spočívá v tom, že pracovní jednání je zařazeno do několika hodnotících stupňů v rozmezí od „vynikající“ až po „nepřijatelné“. Přičemž každý stupeň je slovně charakterizován, takže hodnotitel nemusí nic psát a pouze přiřazuje. Metoda je náročná na přípravu, na které obvykle pracuje tým specialistů a vedoucích pracovníků z podniku. Metoda má silnou vazbu na pracovní výkon a relativní jednoduchost používání.

(Dvořáková a kol. 2007).

2.4.1.8 Metoda kritických případů

Hodnotitel stručně zaznamenává kritické události, které se pracovníkovi stali při plnění pracovních úkolů v určitém období. Jedná se hlavně o případy vysoce efektivního nebo výrazně neefektivního jednání. Prvním nedostatkem této metody je neochota hodnotitelů vést pravidelné denní nebo týdenní záznamy, které v některých případech doplňují až na konci období. Druhým nedostatkem je fakt, že si hodnotitelé někdy stanovují vlastní hodnoty a normy správného jednání podřízených (Dvořáková a kol. 2007).

2.4.1.9 Hodnotitelské zprávy

Hodnotitel podává písemnou zprávu o pracovníkových přednostech, slabinách a potencionálu a také návrhy na zlepšení, a to za určité období. Obsah zprávy může být psán volně nebo je strukturovaný podle instrukcí. Zprávy mohou vycházet ze záznamů o kritických případech či jsou kombinovány s hodnotícími stupnicemi. Výhodou metody je, že poskytuje zpětnou vazbu. Na druhou stranu zprávy zdůrazňují rozmanité stránky odváděného pracovního výkonu. Tím znemožňují srovnání zaměstnanců a neposkytují podklad pro personální rozhodnutí (Dvořáková a kol. 2007).

2.4.1.10 Srovnání pracovníků

Hodnotitel posuzuje pracovní výkony pracovníka srovnáním s výkony ostatních kolegů ve skupině. Jde o praktickou a jednoduchou metodu, která je založena na subjektivním názoru přímého nadřízeného. Nevýhodou je riziko zaujatosti hodnotitele a absence informací pro větší zpětnou vazbu. Možnosti srovnání jsou:

- Prosté pořadí pracovníků od nejlepšího po nejhoršího,
- Párové srovnání, kdy je každý porovnáván s každým,
- Nucená distribuce, kdy hodnotitel předem zařazuje pracovníky do skupin podle pracovního výkonu. Předpokládá se relativně nízký počet skutečně dobrých nebo vyloženě špatných pracovníků. Nevýhoda je, že rozdělení často neodpovídá skutečnému pracovnímu výkonu.

(Dvořáková a kol. 2007).

2.4.1.11 Sebehodnocení

Pracovník hodnotí sám sebe a jeho pohled bývá konfrontován s úsudkem jiného hodnotitele. Smyslem je zapojit pracovníka do procesu hodnocení (Dvořáková a kol. 2007).

2.4.1.12 Metoda Assessment Centre

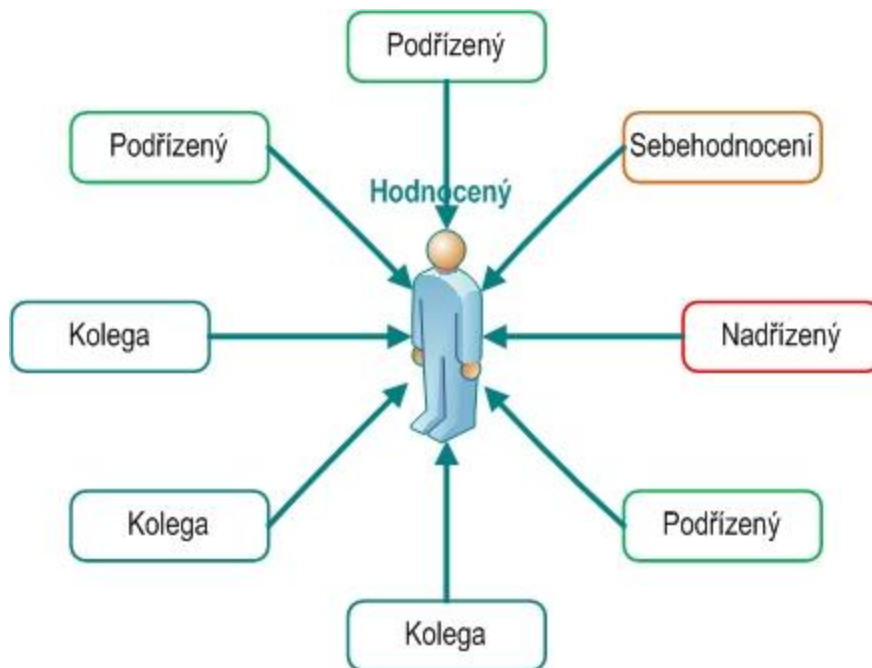
Metodou AC se identifikují sociální charakteristiky a vlastnosti pracovníka, jako např. komunikativní dovednosti nebo prezentace. Používá se k výběru zaměstnanců, hodnocení rozvojového potenciálu, tréninku manažerských dovedností a rozvoji sociálních dovedností. Informace jsou získány na základě testování, řešení případových studií a cvičení. Konkrétních metod je v odborné literatuře popsána celá řada např. simulace pracovních úkolů či třídění pošty. Tato metoda je finančně náročná, proto se využívá spíše u manažerů (Dvořáková a kol. 2007).

Jedná se o multisituační zkoušku s mnohostranným hodnocením. Hodnocení provádí větší počet hodnotitelů, čímž je zajištěna mnohostrannost hodnocení. Využívají se různé skupiny metod. Především jsou to skupinové modelové situace, individuální situace a mnohostranné metody. Hodnocení musí provádět profesionální assessor. Výhoda této metody je, že poskytuje velmi kvalitní data. Nevýhodou je její finanční náročnost (Hroník 2006).

2.4.2.13 Metoda 360° zpětné vazby

Zaměstnanec je hodnocen pomocí stejných kritérií různými lidmi. Ovšem na rozdíl od metody DC dochází k hodnocení za běžného chodu.

Obrázek č. 1: Metoda 360° zpětné vazby



(zdroj:www.vlatnicesta.cz)

Mezi hodnotitele mohou dále patřit dodavatelé, zákazníci nebo osoby, které si hodnocený zvolí sám (jedná se o osoby, které ho znají jinak než z práce např. rodinný příslušník). Hodnocení jednotlivých hodnotitelů mohou být anonymní, částečně anonymní nebo odkryté. Základní výhodou 360° zpětné vazby je koncentrovanost informací a jejich setříděnost. Takovéto informace jsou velmi dobrým podkladem pro formulování velmi konkrétně zacíleného rozvojového plánu. Nevýhodou je, že se nedá uplatnit všude, musí být dobrovolná, v ideálním případě se k ní musí zaměstnanci sami přihlásit. Součástí vyhodnocení je diskuze hodnoceného s hodnotiteli (Hroník 2006).

2.5 Kritéria hodnocení pracovníka

Kritéria hodnocení pracovníka jsou odvozena z rozhodujících požadavků na vykonávané pracovní činnosti. Znamená to, že úměrně pracovní funkci v systému řízení existuje poměr mezi kritérii koncepčního charakteru a obecných vlastností a konkrétních projevů pracovních činností. Ve své podstatě by kritéria měla odrážet

rozhodující pracovní kompetence, včetně sociálních dovedností, které jsou spojeny s výkonem příslušné pracovní funkce.

Mezi nejčastěji posuzovaná kritéria patří:

- úroveň odborných znalostí, zručností a dovedností,
- kvantita a kvalita pracovního výkonu a plynulost odváděného výkonu,
- úroveň pracovní disciplíny a spolehlivosti,
- využití pracovní doby,
- úroveň pracovní iniciativy a samostatnosti,
- odolnost vůči fyzické zátěži,
- odpovědnost,
- spolehlivost,
- odolnost vůči neuropsychické zátěži,
- schopnost přijímat nést oprávněná rizika,
- schopnost koncepčních řešení,
- zvládání změn pozitivní přístup ke změnám,
- schopnost jednání s lidmi a ochota ke kooperaci,
- schopnost vést a motivovat své podřízené,
- společenské vystupování a vyjadřování,
- schopnost práce s informacemi,
- loajalita k zaměstnavateli i identifikace s cíli společnosti,
- kultura jednání a dodržování etických norem jednání.

(Dvořáková a kol. 2007).

2.6 Efektivnost hodnocení mzdového systému

Obecně lze říci, že ekonomické efektivnosti je dosaženo, když jsou všechny činnosti nastaveny takže, zlepšení jedné nelze dosáhnout bez toho, aby se zhoršila jiná (Hall, Liberman 2009). O takovýchto činnostech platí, že jsou pareto-efektivní.

Pokud tedy výše uvedené tvrzení aplikujeme do oblasti mezd, mzdový systém je pareto-efektivní když:

- Motivuje pracovníky k takovým pracovním výkonům, které odpovídají cílům a potřebám firmy.

- Nevyvolává takové mzdové náklady, které by byli pro firmu příliš zatěžující nebo dokonce likvidační.
- Zaměstnanci ho pokládají za spravedlivý a souhlasí s ním.
- Jeho provozování není příliš administrativně náročné a nevyvolává příliš vysoké náklady.
- Umožňuje vedení firmy získat potřebné informace pro vedení firmy.
- Udává pracovníkům optimální pracovní podmínky, které jsou splnitelné nebo nevedou k jejich vyčerpání či k nadměrnému opotřebování kapitálového majetku nebo k plítvání zásobami.

2.7 Spokojenost pracovníků

Zde je vhodné rozlišovat pracovní a mimopracovní spokojenost. Zároveň je, ale třeba si uvědomit, že se oba faktory významně ovlivňují, pokud nejsem spokojený v práci, chodím domů vyčerpaný, mzda nepokrývá mé životní potřeby atd. logicky se to negativně projeví na mém soukromém životě. Na druhou stranu pokud mám problémy doma, snižuje to můj pracovní výkon především v tvůrčích činnostech a pozornosti.

Míra pracovní spokojenosti vypovídá obecně o kvalitě pracovního života jednotlivce a o tom, jak se pracovník ve svém zaměstnání cítí. Celková pracovní spokojenost je ukazatel, který v sobě syntetizuje hodnocení většiny aspektů pracovního života, jakými jsou platové ohodnocení, zaměstnanecké benefity, pracovní podmínky (fyzické podmínky, autonomie, zajímavost práce atd.) a celková atmosféra na pracovišti (mezilidské vztahy) a spokojenost s jednotlivými aspekty práce (Výzkumný ústav práce a sociálních věcí 2007).

Vysoká spokojenost významně ovlivňuje důležité faktory jako fluktuace pracovníků nebo absentérství. Spokojení pracovníci se dále vyznačují vysokou produktivitou práce a jsou loajální.

Díličí aspekty pracovní spokojenosti:

- Jistota zaměstnání
- Zajímavost práce
- Délka pracovní doby

- Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)
- Vztahy s přímým nadřízeným
- Informování o hospodaření podniku
- Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)
- Pracovní zátěž
- Stejně možnosti pro muže a ženy
- Možnost povýšení
- Platové ohodnocení
- Zaměstnanecké výhody

(Výzkumný ústav práce a sociálních věcí 2007).

Kontrolu spokojenosti zaměstnanců je vhodné rozdělit do více fází.

1. Spokojenost s prací

Měří celkovou spokojenost s prací a jejími dílčími aspekty. Podává kompletní zprávu o tom, jak zaměstnanci vnímají podnikové klima.

2. Komunikace a sdílení informací

Zjišťuje informovanost vedení podniku, posuzuje funkčnost komunikačního systému, hodnotí komunikaci s přímými nadřízenými s kolegy a komunikaci mezi odděleními. Zabývá se také připomínkami a reakcemi zaměstnanců.

3. Interpersonální vztahy na pracovišti

Informuje o mezizaměstnaneckých vztazích, vzájemné důvěře, spravedlivém a férovém jednání, vstřícnosti a ochotě pomoci jak mezi spolupracovníky, tak mezi řadovými pracovníky a jejich nadřízenými. Zabývá se otázkou diskriminace na pracovišti.

4. Profesionální rozvoj a kariérní růst

Je zaměřen na podmínky pro profesionální rozvoj a kariérní růst vytvořený firmou. Hlavní úlohu zde hraje přímý nadřízený, hodnotí se především, jestli podporuje zaměstnance v jeho růstu a dává dostatečnou prostor pro využití nově nabytých znalostí při plnění pracovních úkolů.

5. Odměňování a hodnocení – zdroje motivace

Posuzuje jak jsou zaměstnanci motivováni. Mapuje důležitost jednotlivých aspektů pracovní činnosti vyjmenovaných výše. Rozlišuje hmotné motivky (mzda, benefity) a nehmotné (smysluplnost, uspokojení, zajímavost práce).

6. Styl řízení

Hodnotí situaci v podniku vzhledem k používanému stylu řízení. Hodnotí schopnosti a dovednosti přímých nadřízených při rozdělování úkolů, organizací práce, delegování pravomoci atd.

7. Vztah k organizaci – kultura

Zaměřuje se především na loajalitu zaměstnanců, ochotu pracovat nad rámec svých povinností a skutečnost, zda by zaměstnanci doporučili firmu jako dobrého zaměstnavatele. Zabývá se také mapováním fluktuace pracovníků.

8. Organizace práce

Sleduje do jaké míry si mohou zaměstnanci sami určovat svou pracovní dobu (příchody, odchody, přestávky), jestli jsou jim úkoly zadávány dostatečně srozumitelně, jestli mají dostatek času a dále hodnotí vybavení potřebné pro kvalitní odvedení práce.

9. Atributy práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Informuje o náročnosti a charakteru vykonávané práce. K tomuto cíli slouží tzv. mapy náročnosti práce. Hodnocení probíhá objektivně i subjektivně.

10. Přání a stížnosti

Opírá se především o data získaná z otevřených otázek, na které odpovídají zaměstnanci.

(Výzkumný ústav práce a sociálních věcí 2007).

2.7.1 Distribuční spravedlnost

Podle Leventhala se distribuční spravedlnost se přímo dotýká způsobu, jakým jsou lidem poskytovány odměny. Pokud zaměstnanci věří, že mzda je poskytována podle jejich přínosu, že dostávají to, co jim bylo slíbeno, a že dostávají, to co potřebují, přispívá to k jejich spokojenosti.

2.7.1.1 Procedurální spravedlnost

Procedurální spravedlnost řeší manažerskou politiku odměňování a její uvádění do praxe. Rozeznává pět faktorů, které ovlivňují vnímání procedurální spravedlnosti. Jsou to:

1. Hlediskům a názorům pracovníků se věnuje náležitá pozornost.
2. Je minimalizována osobní předpojatost vůči pracovníkům.
3. Kritéria pro rozhodování jsou uplatňována důsledně u všech pracovníků.
4. Pracovníci jsou včas informováni o výsledcích rozhodnutí.
5. Pracovníkům se poskytuje odpovídající vysvětlení, proč ona rozhodnutí byla učiněna.

2.7.1.2 Rovnost, nestrannost

Zde se uplatňuje především princip přiměřené odměny vzhledem k ostatním pracovníkům. Pracovní výkon je posunován s největší možnou mírou objektivitě. Za práci stejné hodnoty je dále poskytována stejná odměna (Armstrong 2009).

2.7.1.3 Průhlednost

Tato zásada je naplněna tehdy, když pracovníci chápou, jak funguje systém odměňování, včetně důsledků které pro ně má. Lidé by dále měly mít právo, říct svůj názor v otázce odměňování. Veškerá rozhodnutí v této oblasti, jsou vysvětlována hned v okamžiku jejich vzniku (Armstrong 2009).

3 Cíl a metodika

3.1 Hlavní a dílčí cíle

Cílem diplomové práce je posoudit efektivitu hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci, v oddělení kvality a inspekce a oddělení přípravy výroby. Důraz je kladen zejména na systém odměňování a hodnocení pracovníků a jejich vzájemnou návaznost. Efektivita posuzovaného systému bude provedena na základě zjištěných dat. V případě objevení nedostatků budou provedeny návrhy změn.

3.2 Zpracování rešerše

Literární rešerše je sestavena za pomoci vybraných kapitol odborné literatury a článků. Literatura byla volena na základě návaznosti k tématu práce s cílem poskytnout dostatečný teoretický rámec pro praktickou část. Kompletní seznam použitých zdrojů je uveden v závěru této diplomové práce.

3.3 Sběr dat

Data potřebná pro popis podniku pocházejí z jeho vnitřních zdrojů, zprávy auditora a internetových stránek firmy. Hlavní zdrojem pro posouzení efektivnosti hodnocení zaměstnanců je dotazníkové šetření provedené v oddělení přípravy výroby, kde na dotazník odpovědělo všech devět pracovníků a v oddělení kvality a inspekce, kde odpovědělo dvanáct ze čtrnácti zaměstnanců. Dotazník je uveden jako příloha č. 1.

3.4 Metodický postup

První částí diplomové práce je literární rešerše. Jejím úkolem je poskytnout informace o problematice hodnocení zaměstnanců a jeho efektivní návaznosti na mzdový systém.

V praktické části práce je nejprve charakteristika společnosti, která obsahuje předmět podnikání, informace o vývoji výkonnosti, činnosti a stávajícím hospodářském postavení účetní jednotky. Společnost nechce být jmenována, proto je tento popis anonymní. Další část je zaměřena na popis mzdového systému a hodnocení zaměstnanců v jednotlivých odděleních podniku. Výsledky v obou odděleních jsou popisovány zvlášť. Vedoucí oddělení se výzkumu nezúčastnili, protože se domývají, že přínosnější bude vztáhnout šetření pouze na jejich podřízené. Dále je provedena analýza jejich

vzájemné efektivity. Na základě zjištěných nedostatků byly provedeny návrhy změn vedoucí k jejich zlepšení.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Charakteristika podniku

4.1.1 Předmět podnikání v celém rozsahu zapsaném v obchodním rejstříku:

- Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb zajišťujících řádný provoz nemovitostí, bytů nebytových prostor.
- Kovoobráběčství
- Velkoobchod
- Výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví

Společnost postupně od r. 2003 rozbíhá sériovou výrobu autodílů.

Společnost má čtyřčlenné představenstvo a nemá dozorčí radu. Je součástí konsolidačního celku mateřské společnosti se sídlem Japonsku. Společnost je v postavení řízeného podniku (ve smyslu § 66a odst.7 obch. zákoníku, ovládací smlouva nebyla uzavřena). Zároveň je společnost součástí konsolidačního celku společnosti se sídlem ve Francii (Interní zdroje podniku).

4.1.2 Informace o vývoji výkonnosti, činnosti a stávajícím hospodářském postavení účetní jednotky

Společnost v účetním období roku 2011 prováděla zejména výrobní činnosti zabývající se výrobou sloupků řízení do osobních vozidel. Nejdůležitější ekonomické výsledky dosažené v roce 2011 a v minulých letech jejich srovnání jsou uvedeny v následující tabulce (v tisících Kč).

Tabulka č. 2: Výsledek hospodaření 2008 - 2011

Druh výsledku	Rok 2011	Rok 2010	Rok 2009	Rok 2008
Provozní výsledku hospodaření	94915	63773	74519	-41824
Finanční výsledku hospodaření	-2713	4807	-5278	-41235
Výsledek hospodaření před zdaněním	92202	68580	68791	-83059
Výsledek hospodaření po zdanění	75035	70189	68791	-83059

Interní zdroje podniku

Společnost se rozhodla přejít na hospodářské roky duben – březen počínaje dubnem 2012. Proto je účetní období roku 2011 přechodovým rokem a zahrnuje celkem 15 měsíců, tj. od ledna 2011 do března 2012. Vzhledem k této skutečnosti jsou ekonomické výsledky a tržby roku 2011 navýšené o období přidaných 3 měsíců v porovnání s předchozími roky. Ačkoliv výkony v roce 2011 v porovnání s rokem 2010 vzrostly o 19%, byl v roce 2011 dosažen výsledek hospodaření (před zdaněním) ve výši 92,2 mil. Kč, což je v porovnání s rokem 2010 výsledek lepší o 34%. Těchto výsledků hospodaření bylo dosaženo zejména díky úsporným opatřením a racionalizačním plánům, které jsou ve společnosti aplikovány již od roku 2009. V roce 2011 to bylo zejména v oblastech snižování nákladů ve všech odděleních, redukci počtu zaměstnanců, optimalizací výrobního plánu a zefektivněním interních výrobních procesů.

Mezi hlavní zákazníky společnosti patří PCA (Peugeot Citroen Automobiles), JTEKT a Renault. Největší podíl na tržbách z prodeje měly v roce 2011 zakázky pro PCA, což bylo celkem 60% z celkové produkce. V polovině roku byla zahájena výroba nového projektu, a to nové generace Toyota Yaris (zákazník JTEKT). Tržby z prodeje vlastních

výrobků, služeb a zboží dosažené v roce 2011 a v minulých letech a jejich srovnání jsou uvedeny v následující tabulce (Interní zdroje podniku).

Tabulka č. 3: Přehled činností podniku 2008 -2011 (v tisících Kč.).

Druh činnosti	Rok 2011	Rok 2010	Rok 2009	Rok 2008
Výrobky	1318293	1023152	901174	838894
Služby	4414	2866	2196	3271
Zboží	33639	111452	142023	161723
Celkem	1356346	1137470	1045393	1003888

Interní zdroje podniku

Vzhledem k vývoji kurzů devizového trhu dosáhla společnost ztráty z finančních činností ve výši 2,7 mil. Kč oproti zisku 4,8 mil. Kč v loňském roce. Dále společnost přehodnotila výši odložené daně a účtovala o daňovém závazku 7,6 mil. Kč oproti loňské daňové pohledávce ve výši 1,6 mil. Kč. V roce 2011 společnost vytvořila rezervu na daň z příjmu ve výši 8,0 mil. Kč. Celkové bylo dosaženo výsledku hospodaření po zdanění ve výši 75,0 mil. Kč. Ve srovnání s rokem 2010, kdy bylo dosaženo 70,2 mil. Kč.

Společnost má dostatek likvidních prostředků. Pohledávky z obchodních vztahů vzrostly ve srovnání s minulým rokem o 58,2 mil. Kč na hodnotu 259,2 mil. Kč. Závazky z obchodních vztahů vzrostly ve srovnání s minulým rokem o 6,1 mil. Kč na hodnotu 161,6 mil. Kč. Celkové zásoby společnosti, tj. zásoby materiálu, hotových výrobků, zboží a náhradních dílů, klesly ve srovnání s minulým rokem o 0,6 mil. Kč. Společnost přijala k financování svých potřeb nové bankovní úvěry v celkové výši 2,0 mil. Eur. Investice v roce 2011 byly zaměřeny zejména na pořízení nových výrobních linek pro nové projekty a na technické zhodnocení stávajících výrobních linek v souladu s výrobním programem (Interní zdroje podniku).

4.1.3 Informace o předpokládaném vývoji činnosti účetní jednotky

Společnost předpokládá vyvíjet v následujícím účetním období činnosti v rozsahu předmětu činnosti zapsaném v obchodním rejstříku.

Hlavní nosnou činností je produkce a prodej sloupků řízení pro osobní vozidla. V současné době jsou rozpracované tři nové projekty: projekt 130A a X98 (zákazník JTEKT), u kterých sériová výroba započne v průběhu roku 2012, a dále projekt NGT2 (zákazník Scania), kde sériová výroba bude zahájena v průběhu dvou let. Rozhodující investice budou zaměřené na výrobní linky pro nové projekty, dále budou směřovány do stávajících výrobních linek s předpokladem zvýšení výkonů, do technologií budovy s předpokladem úspory nákladů, dále v oblasti IT a logistiky.

Hlavní cíle společnosti jsou: poskytování kvalitního servisu a včasné dodávky, soutěživost, zaměření na technickou inovaci, posílení výrobního procesu, využívání zlepšovacích návrhů a zvyšování managementu kontroly (Interní zdroje podniku).

4.1.4 Enviromentální politika společnosti

Environmentální politika je v souladu s postojem vedení společnosti a jejich zaměstnanců k životnímu prostředí. Naše společnost se hlásí ke své odpovědnosti za trvalé zlepšování životního prostředí. Zavedením technologií šetrných k životnímu prostředí deklarujeme, že enviromentální hlediska se stávají, tak jako hlediska kvality výroby, nedílnou součástí strategie vrcholového managementu společnosti. Vedení společnosti si plně uvědomuje, že ekonomické efektivity a úspěchu není možné dosáhnout bez uplatnění moderních přístupů a metod, že pozitivně řízený dopad činnosti a výroby na životní prostředí určuje postavení společnosti na trhu a mezi konkurencí. Nedílnou součástí strategie společnosti je tedy vytvoření a udržování integrovaného systému ochrany životního prostředí.

V této souvislosti jsou předními závazky společnosti především:

- Trvalé dodržování legislativních požadavků a požadavků zainteresovaných stran na ochranu životního prostředí
- Šetření energií a přírodních zdrojů
- Recyklace
- Snižování produkce odpadů
- Bezpečné zacházení s chemikáliemi
- Poskytnutí profesního růstu zaměstnancům v bezpečném pracovním prostředí

(Interní zdroje podniku)

4.1.5 Etický kodex

Naše společnost přijala Etický kodex upravující základní principy jednání zaměstnanců. Tímto aktem naše společnost vyjadřuje směřem k veřejnosti aktivní postoj k dodržování zákonů, etickému jednání a transparentnosti ve vztazích s obchodními partnery. Současně dbá i o dobré vztahy mezi zaměstnanci uvnitř společnosti. Kodex jako firemní dokument stojí vedle obecně platných pracovně-právních předpisů a pro každého ze zaměstnanců společnosti je základním popisem etických norem, na jejichž respektování stojí filozofie naší společnosti. Každý ze zaměstnanců si je přitom vědom toho, že respektování etického rozměru práce, a tedy jeho vlastní dobré jméno, je důležité pro vnímání serióznosti společnosti a je předpokladem společenského a ekonomického úspěchu celé společnosti. Každý ze zaměstnanců se zároveň zavazuje chránit hodnoty, duševní vlastnictví a know-how mateřské společnosti i všech jejích částí.

Hlavní principy naší společnosti jsou především:

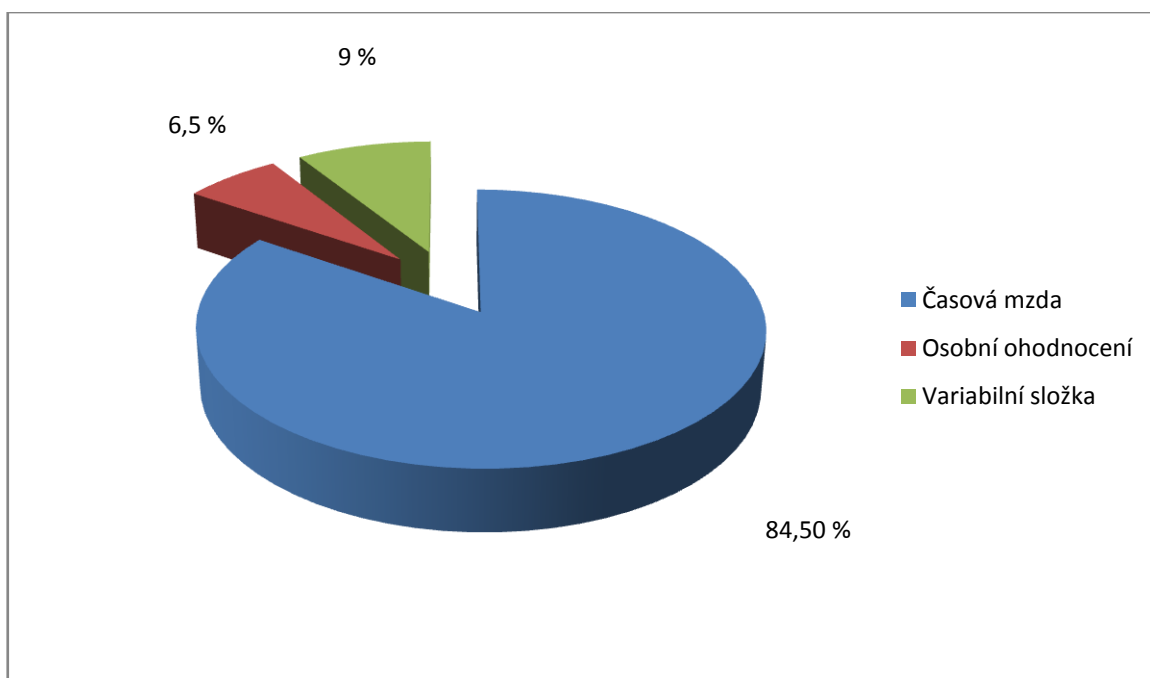
- Zachovávání důvěrných informací o společnosti
- Nestrannost a transparentnost při obchodních jednáních
- Ochrana majetku společnosti
- Respekt k lidským právům
- Dodržování zákonů a interních pravidel
- Etické chování
- Bezpečné pracovní prostředí

(Interní zdroje podniku)

4.2 Mzdová struktura a hodnocení zaměstnanců

Podnik má v současnosti cca. 220 zaměstnanců. Základ jejich mzdy je odvozen od docházky, tato část tvoří při plné docházce cca. 84,5% mzdy. Další částí mzdy je osobní ohodnocení, to při plné docházce a kladném hodnocení tvoří cca. 6,5%. Poslední částí mzdy je variabilní složka, ta při splnění výrobních norem tvoří cca. 9% mzdy. U některých zaměstnanců je součástí mzdy také příplatek na dopravu, ale protože se netýká všech, není to výše uvedené struktury zahrnut.

Graf č. 1: Struktura mzdy v podniku



Zdroj: Interní zdroje podniku

4.2.1 Výrobní oddělení

Základní mzda – odvíjí se od docházky, jednotliví pracovníci mají stanovený počet hodin, které by měli odpracovat. Při splnění dostanou celou částku určenou za plnou docházku, v případě nesplnění dostanou poměrnou část.

Osobní ohodnocení – zde hodnotí vedoucí podřízené podle svého uvážení. Není zde fixně dána částka. Jedná se o subjektivní názor nadřízených pracovníků. Celkový charakter hodnocení je z všeobecného pohledu přijatelně přísný. Hodnotitelé postupují racionálně a netrestají každý prohřešek. Zároveň posuzují, jestli nese zodpovědnost zaměstnanec nebo technika, protože například pro výrobní stroje je přirozené určité procento zmetkovosti, které obsluha nemůže ovlivnit. Jednotlivé pozice jsou barevně rozlišeny v příloze č. 3. Mistři (tmavě růžová), operátoři (bílá) a zástupci liniových vedoucích (světle zelená), ve třech odděleních zabývajících se přímo výrobou, jsou hodnoceni jednotlivými liniovými vedoucími (žlutá). Liniovní vedoucí za celý úsek jsou pak posuzováni kontrolory (šedá). Kontrolory pak posuzuje zástupce vedoucího (světle žlutá). Proces schvalování osobního hodnocení probíhá následovně – liniovní vedoucí předají návrhy hodnocení svých podřízených kontrolorovi, ten je posoudí a rozšíří o

hodnocení liniových vedoucích. Následně je předají zástupci vedoucího (světle žlutá) návrh osobního hodnocení, ten ho posoudí a schválí a rozšíří o hodnocení kontrolorů. Jeho hodnocení je konečné. Samotný zástupce je pak hodnocen vedoucím oddělení. Podobný postup je uplatněn také u technické podpory a údržby.

Variabilní složka – zde je zaměstnanec hodnocen podle dosažených výsledků. Konkrétně u výrobního oddělení se vychází z výsledků na lince za daný měsíc. Nejdůležitější faktory jsou:

Zmetkovitost (Chokkoritsu): norma je 99%, tzn. 1% zmetků.

Výpočet:
$$\frac{((\text{dobré kusy typ HPS} + \text{dobré kusy typ MAN} - \text{špatné kusy} - \text{podezřelé kusy})}{(\text{dobré kusy typ HPS} + \text{dobré kusy typ MAN})} * 100$$

Označení HPS a MAN jsou názvy projektů.

Prostoje linky (Bekidoritsu): norma je 95%, tzn. 5% prostoje.

Výpočet: 1. Celkový výrobní čas – celkové prostoje větší než 10 minut = čistý výrobní čas

2.
$$\left(\frac{\text{Doba výroby 1 ks} * (\text{dobré kusy typ HPS} + \text{dobré kusy typ MAN})}{\text{čistý výrobní čas}} \right) / 60 * 100 = \text{čistý výrobní čas (\%)}$$

3.
$$\left(\frac{\text{Doba výroby 1 ks} * (\text{dobré kusy typ HPS} + \text{dobré kusy typ MAN})}{\text{celkový výrobní čas}} \right) / 60 * 100 = \text{celkový výrobní čas (\%)}$$

4.
$$\left(\frac{\text{Doba výroby 1 ks} * (\text{dobré kusy typ HPS} + \text{dobré kusy typ MAN})}{9,68 / 3600} \right) * 100 = \text{čas celé směny (\%)}$$

9,68 je počet čistých pracovních hodin.

Produktivita: norma je 78 %.

Výpočet: 1.
$$\frac{\text{Doba výroby 1 ks} * (\text{dobré kusy typ HPS} + \text{dobré kusy typ MAN})}{(\text{počet operátorů} * \text{celkový výrobní čas} / 60)} = \text{celkový čas}$$

2.
$$\frac{\text{Doba výroby 1 ks} * (\text{dobré kusy typ HPS} + \text{dobré kusy typ MAN})}{(\text{počet operátorů} * 9,68)} = \text{čas celé směny}$$

3. (Doba výroby 1 ks*(dobré kusy typ HPS + dobré kusy typ MAN)/(počet operátorů*čistý čas/60) = čistý čas

Tyto výpočty nám dají údaje za jednotlivé směny, na konci období se z nich vypočítá průměr. Nejdůležitější údaje jsou zmetkovitost a prostoje, produktivita má spíše doplňující charakter.

Příplatky za dojíždění – určují se podle vzdálenosti: sazba za km * počet km.

Základní mzda + osobní ohodnocení + variabilní složka + příplatek za dojíždění = Hrubá mzda.

4.2.2 Oddělení kvality a inspekce

Základní mzda – odvíjí se od docházky, jednotliví pracovníci mají stanovený počet hodin, které by měli odpracovat. Při splnění dostanou celou částku určenou za plnou docházku, v případě nesplnění dostanou poměrnou část.

Osobní ohodnocení – toto hodnocení vychází, stejně jako u výrobního oddělení, ze subjektivního názoru nadřízeného. Jak je patrné z organizační struktury, ve které jsou barevně rozlišeny jednotlivé pozice (viz. Příloha č.4), toto oddělení má čtyři části. První část se zabývá vnější inspekcí kvality a péčí o zásobování. Jejím úkolem je dohled nad materiálem, který míří do podniku. Jednotliví kontroloři (šedá) jsou zde posuzováni zástupcem vedoucího (světle žlutá), toho pak hodnotí vedoucí celého oddělení (bledě modrá). Druhá část oddělení, zodpovídá zato, že všechny materiál, který jde do výroby je v pořádku a připraven, ke zpracování a odpovídá požadavkům klienta. Na nejnižší pozici v tomto oddělení jsou inspektoři (fialová), ti jsou hodnoceni kontrolorem (šedá). Ten je pak hodnocen zástupcem vedoucího (světle žlutá) stejně jako u předchozí části. Třetí část má na starosti vnitřní kontrolu výroby a kontrolu finálních produktů. Jednotliví zaměstnanci, inspektoři a kontroloři v tomto oddělení jsou hodnoceni vedoucím této části oddělení. Ten je pak hodnocen vedoucím celého oddělení. Poslední část tvoří metrologická kontrola. Ta je hodnocena přímo vedoucím celého oddělení kvality a inspekce.

Variabilní složka – zde je zaměstnanec hodnocen podle dosažených výsledků výroby. Postup výpočtu je totožný s oddělením výroby.

Příplatky za dojíždění – určují se podle vzdálenosti: sazba za km * počet km.

Základní mzda + osobní ohodnocení + variabilní složka + příplatek za dojíždění =
Hrubá mzda.

4.2.3 Oddělení logistiky

Základní mzda – odvíjí se od docházky, jednotliví pracovníci mají stanovený počet hodin, které by měli odpracovat. Při splnění dostanou celou částku určenou za plnou docházku, v případě nesplnění dostanou poměrnou část.

Osobní ohodnocení – zde opět hodnotí vedoucí podřízené podle svého uvážení. Oddělení má tři části. První je řízení výroby, které se zaměřuje na logistiku výrobního procesu. Jak je patrné z organizační struktury, ve které jsou barevně odlišeny jednotlivé pozice, (viz. příloha č.5), v čele tohoto úseku stojí dva zástupci vedoucího (světle žlutá), první má na starosti zaměstnance (světle zelená) provádějící realizaci logistiky ve výrobě, druhý se stará o kontrolory (šedá), kteří dohlížíjí zda je logistika prováděna dle plánu. Hodnocení pracovníků provádějí dohromady za celý úsek. Oni sami jsou hodnoceni náměstkem generálního ředitele stojícího v čele celého oddělení. Druhá část je sklad. Sklad je rozdělen na dvě části, každá má třináct zaměstnanců v čele s týmovým vedoucím (tmavě žlutá). Ti podávají návrh hodnocení svých podřízeným kontrolorovi. Kontrolor kontroluje také pracovníka pro vnitřní skaldovou logistiku (světle zelená). Po provedení kontroly předá návrhy hodnocení náměstku generálního ředitele, který je schválí a rozšíří o hodnocení týmových vedoucích, kontrolora a pracovníka pro vnitřní logistiku. Poslední část tvoří IT oddělení, kde pracuje pouze kontrolor, kterého hodnotí opět náměstek oddělení logistiky.

Variabilní složka – zde je zaměstnanec hodnocen podle dosažených výsledků výroby. Opět zde tedy dochází k posuzování dle konečného výstupu podniku, protože logistika a sklady, jsou pro firmu efektivní pouze tehdy, když funguje nosná část podniku.

Příplatky za dojíždění – určují se podle vzdálenosti: sazba za km * počet km.

Základní mzda + osobní ohodnocení + variabilní složka + příplatek za dojíždění =
Hrubá mzda.

4.2.4 Oddělení přípravy výroby

Základní mzda – odvíjí se od docházky, jednotliví pracovníci mají stanovený počet hodin, které by měli odpracovat. Při splnění dostanou celou částku určenou za plnou docházku, v případě nesplnění dostanou poměrnou část.

Osobní ohodnocení – je opět určena na základě subjektivního názoru nadřízeného. Toto oddělení je rozděleno na dvě části, ve kterých jsou barevně odlišeny jednotlivé pozice, (viz. příloha č. 6). První část podléhá přímo vedoucímu celého oddělení (bledě modrá), ten provádí hodnocení svých podřízených. Ve druhé části funguje jako, jakýsi mezistupeň jeho zástupce, který podává svému nadřízenému návrh hodnocení svých podřízených. Úkolem tohoto oddělení je praktické zavedení a příprava nových projektů a zároveň udržuje v chodu projekty stávající.

Variabilní složka – zde je zaměstnanec opět hodnocen podle dosažených výsledků výroby, protože i toto oddělení tuto činnost do značné míry ovlivňuje.

Příplatky za dojíždění – určují se podle vzdálenosti: sazba za km * počet km.

Základní mzda + osobní ohodnocení + variabilní složka + příplatek za dojíždění =
Hrubá mzda.

4.2.5 Oddělení nákupu

Základní mzda – odvíjí se od docházky, jednotliví pracovníci mají stanovený počet hodin, které by měli odpracovat. Při splnění dostanou celou částku určenou za plnou docházku, v případě nesplnění dostanou poměrnou část.

Osobní ohodnocení – zde hodnotí vedoucí podřízené podle svého uvážení. Toto oddělení je relativně malé, jak je vidět z jeho organizační struktury (viz. příloha č. 7), ve které jsou barevně odlišeny jednotlivé pozice. V jeho čele stojí náměstek generálního ředitele, který má dva zástupce. Dále zde jsou kontrolor a zaměstnanec, ti jsou hodnoceni oběma zástupci vedoucího. Úloha tohoto oddělení vyplývá již z jeho názvu, obstarává nákup materiálu, nutného pro výrobu a další činnosti v podniku.

Variabilní složka – také zaměstnanci v tomto oddělení jsou hodnoceni v závislosti na výrobě pro, kterou obstarávají materiál.

Příplatky za dojíždění – určují se podle vzdálenosti: sazba za km * počet km.

Základní mzda + osobní ohodnocení + variabilní složka + příplatek za dojíždění =
Hrubá mzda.

4.2.6 Personální oddělení a správa budovy

Základní mzda – odvíjí se od docházky, jednotliví pracovníci mají stanovený počet hodin, které by měli odpracovat. Při splnění dostanou celou částku určenou za plnou docházku, v případě nesplnění dostanou poměrnou část.

Osobní ohodnocení – zde hodnotí vedoucí podřízené podle svého uvážení. Tato část podniku spadá přímo pod generálního ředitele (viz. příloha č. 8), ve které jsou barevně odlišeny jednotlivé pozice. Má dvě části. Úkolem první části je řízení lidských zdrojů, nábor, přijímání nebo propouštění zaměstnanců, péče o zaměstnance, mzdové účetnictví, evidence zaměstnanců a kontrola zařízení. Tuto část spravuje zástupce vedoucího, který hodnotí práci svých podřízených, mzdové účetní a zaměstnance, který obstarává další personální agendu. Další část sestávající s kontrolora a jeho podřízeného hodnotí přímo generální ředitel. Úkol této části se správa budovy.

Variabilní složka – pro personální část je opět stanovena dle výsledků výrobního oddělení.

Příplatky za dojíždění – určují se podle vzdálenosti: sazba za km * počet km.

Základní mzda + osobní ohodnocení + variabilní složka + příplatek za dojíždění =
Hrubá mzda.

4.2.7 Oddělení plánování, účetnictví a financí

Základní mzda – odvíjí se od docházky, jednotliví pracovníci mají stanovený počet hodin, které by měli odpracovat. Při splnění dostanou celou částku určenou za plnou docházku, v případě nesplnění dostanou poměrnou část.

Osobní ohodnocení – V čele tohoto oddělení stojí náměstek generálního ředitele (viz. příloha č. 9), ve které jsou barevně odlišeny jednotlivé pozice. Oddělení má dvě části. První tvoří nákladový kontrolor (tmavě modrá), podléhající přímo náměstkovi řídicímu celé oddělení. V čele druhé stojí zástupce vedoucího (světle žlutá), ten hodnotí své čtyři

podřízené zaměstnance, včetně kontrolora, sám je pak hodnocen náměstkem generálního ředitele. Zaměstnanci jsou zde opět hodnoceni na základě subjektivního názoru nadřízeného.

Variabilní složka – stanovena podle výsledků výroby.

Příplatky za dojíždění – určují se podle vzdálenosti: sazba za km * počet km.

Základní mzda + osobní ohodnocení + variabilní složka + příplatek za dojíždění =
Hrubá mzda.

4.2.8 Projektové oddělení

Základní mzda – odvíjí se od docházky, jednotliví pracovníci mají stanovený počet hodin, které by měli odpracovat. Při splnění dostanou celou částku určenou za plnou docházku, v případě nesplnění dostanou poměrnou část.

Osobní ohodnocení – zde hodnotí vedoucí podřízeného pracovníka pro kontrolu administrativy podle svého uvážení.

Variabilní složka – zde je zaměstnanec hodnocen podle dosažených výsledků výroby.

Příplatky za dojíždění – určují se podle vzdálenosti: sazba za km * počet km.

Základní mzda + osobní ohodnocení + variabilní složka + příplatek za dojíždění =
Hrubá mzda.

4.3 Výsledky dotazníkového šetření

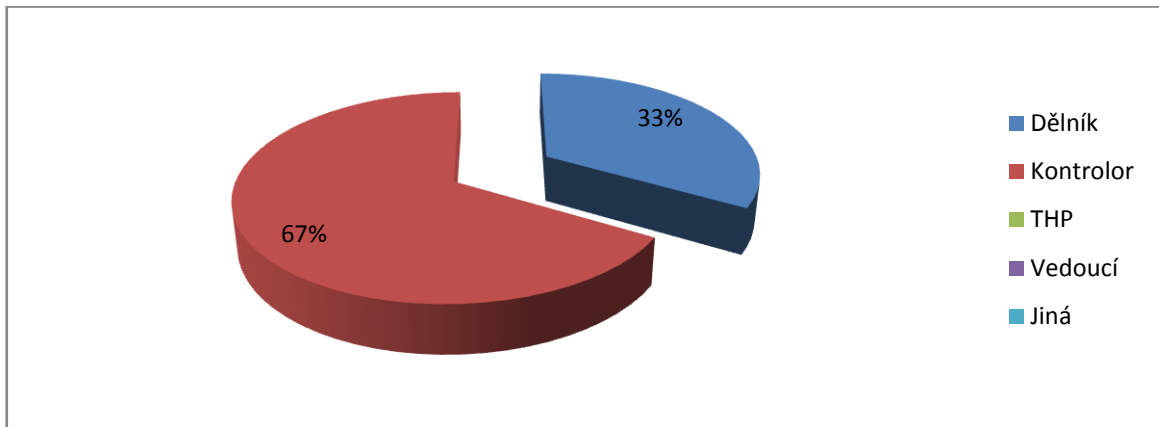
V následující části jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření. Přesná podoba dotazníku je v diplomové práci uvedena jako příloha č. 1. Šetření proběhlo v oddělení přípravy výroby, kde na dotazník odpovědělo všech devět pracovníků a v oddělení kvality a inspekce, kde odpovědělo dvanáct ze čtrnácti zaměstnanců. Výsledky v obou odděleních jsou popisovány zvlášť. Vedoucí oddělení se výzkumu nezúčastnili, protože se domývaj, že přínosnější bude vztáhnout šetření pouze na jejich podřízené.

4.3.1 Výsledky šetření v oddělení přípravy výroby

Úkolem tohoto oddělení je praktické zavedení a příprava nových projektů a zároveň udržuje v chodu projekty stávající. V tomto oddělení pracuje devět pracovníků. Dotazník vyplnili všichni.

Otázka č. 1: Jaká je Vaše pracovní pozice?

Graf č. 2: Jaká je Vaše pracovní pozice?

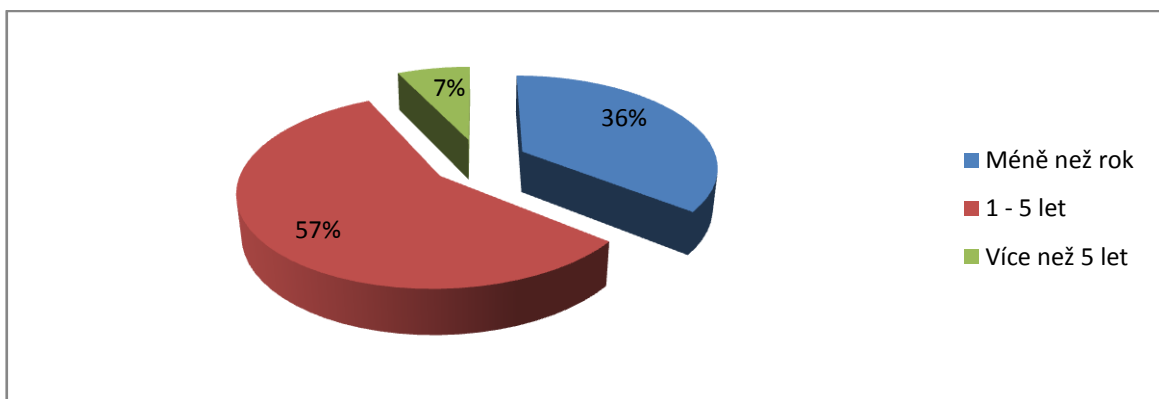


Zdroj: vlastní šetření

Z výsledků vyplívá, že šest respondentů pracuje na pozici kontrolora a tři na pozici dělníka.

Otázka č. 2: Jak dlouho jste ve firmě?

Graf č. 3: Jak dlouho jste ve firmě?

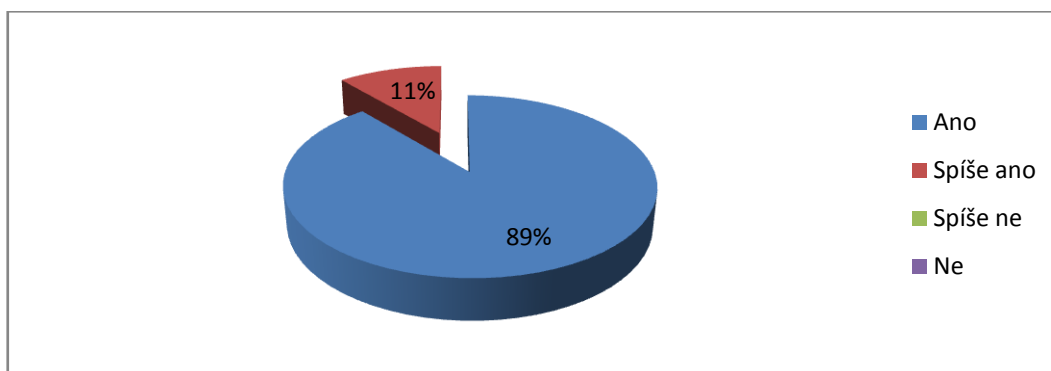


Zdroj: vlastní šetření

Výsledků je patrné, že skladba pracovníků je z větší části složená z déle zaměstnaných lidí. Pouze dva z nich jsou relativní nováčci, dalších sedm má tedy dlouhodobější zkušenost se systémem hodnocení.

Otázka č. 3: Je pro Vás toto hodnocení zaměstnanců srozumitelné?

Graf č. 4: Je pro Vás toto hodnocení zaměstnanců srozumitelné?

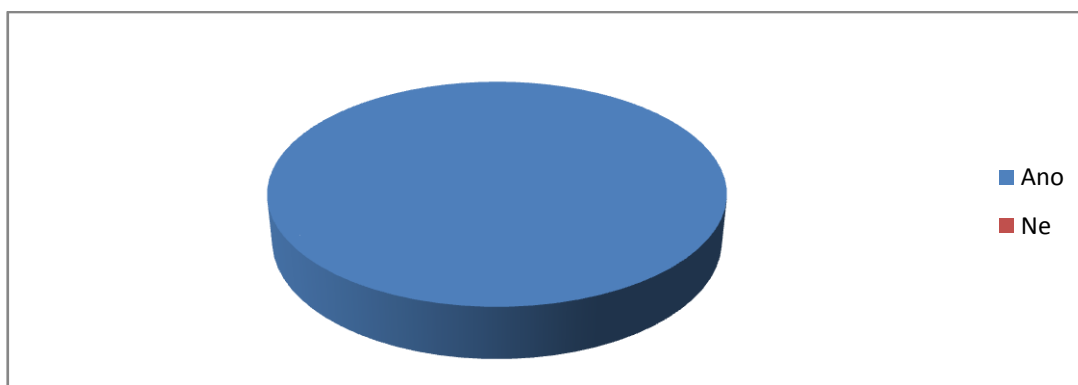


Zdroj: vlastní šetření

Z grafu je patrné, že většina oslovených svému hodnocení rozumí. Pouze jeden respondent, který je u podniku zaměstnán méně než rok, vnímá v určitých aspektech svého hodnocení určité nesrozumitelnosti.

Otázka č. 4: Považujete toto hodnocení za spravedlivé?

Graf č. 5: Považujete toto hodnocení za spravedlivé?

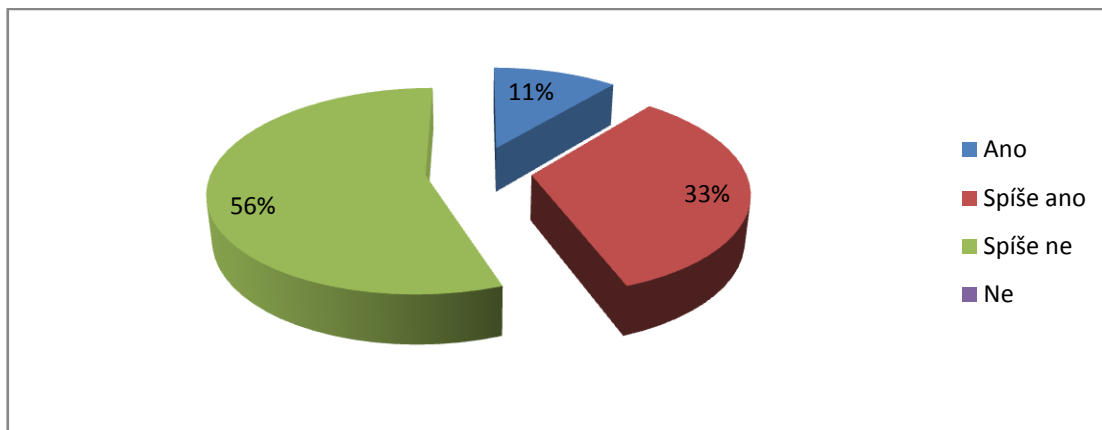


Zdroj: vlastní šetření

Z grafu je patrný jednotný názor celého oddělení, které vnímá své hodnocení jako spravedlivé.

Otázka č. 5: Odráží se výsledky Vašeho hodnocení ve Vaší mzdě?

Graf č. 6: Odráží se výsledky Vašeho hodnocení ve Vaší mzdě?

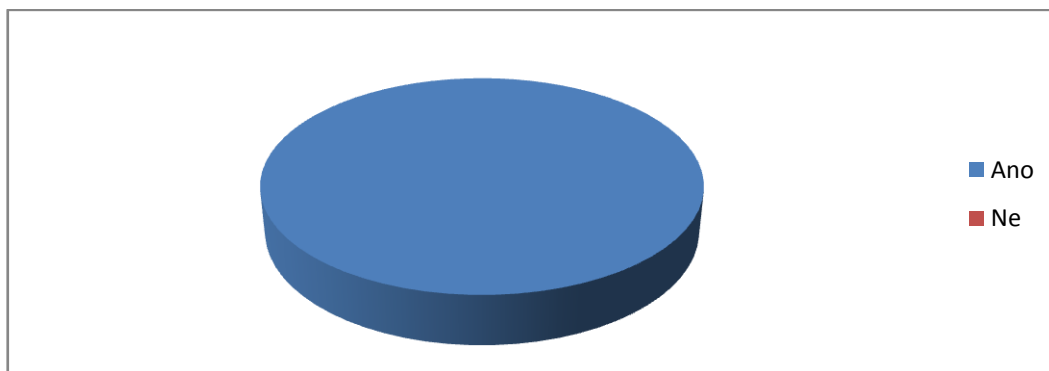


Zdroj: vlastní šetření

Jak vyplívá z grafu, větší počet respondentů vnímá pouze malou návaznost mezi svých hodnocením a mzdou, přičemž se jedná pouze o déle zaměstnané pracovníky. Na druhou stranu jejich stejně dlouho zaměstnaný kolega odpověděl na tuto otázku kladně, zajímavé je, že jeho dosavadní odpovědi jsou také vždy kladné.

Otázka č. 6: Jste spokojen/a se současným systémem hodnocení?

Graf č. 7: Jste spokojen/a se současným systémem hodnocení?

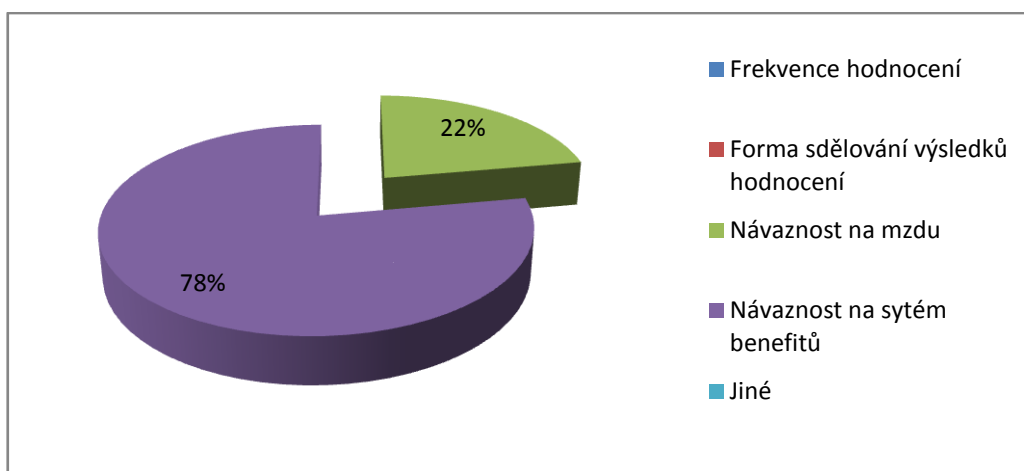


Zdroj: vlastní šetření

Z výsledků je zřejmé, že všichni respondenti jsou spokojeni se současným systémem hodnocení.

Otázka č. 7: Co byste změnil/a na systému hodnocení?

Graf č. 8: Co byste změnil/a na systému hodnocení?



Zdroj: vlastní šetření

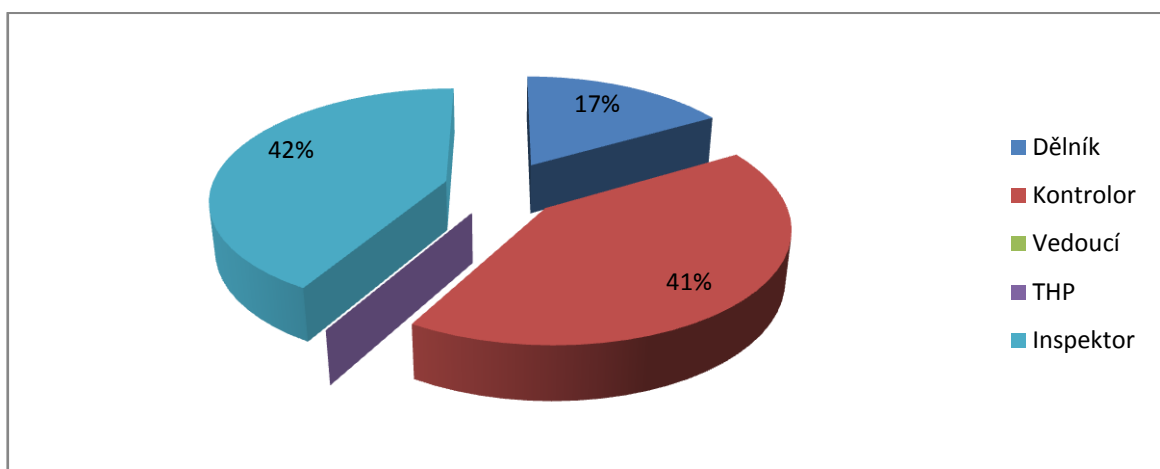
Z grafu vyplývá, že zaměstnancům vyhovuje frekvence hodnocení i sdělování jeho výsledků. Na druhou stranu by, ale rádi zvýšili jeho vliv na mzdu a především by ocenili možnost získání nějakých zaměstnaneckých výhod (benefitů), prostřednictvím svého dobrého výkonu.

4.3.2 Oddělení kvality a inspekce

Úkolem tohoto oddělení je dohled na kvalitu výrobních vstupů a výstupů (včetně metrologické kontroly), kvalitativní dohled nad procesem výroby a komunikace se zákazníky. V tomto oddělení pracuje čtrnáct pracovníků. Dotazník vyplnilo dvanáct z nich. Návratnost je tedy 85,7 %.

Otázka č. 1: Jaká je Vaše pracovní pozice?

Graf č. 9: Jaká je Vaše pracovní pozice?

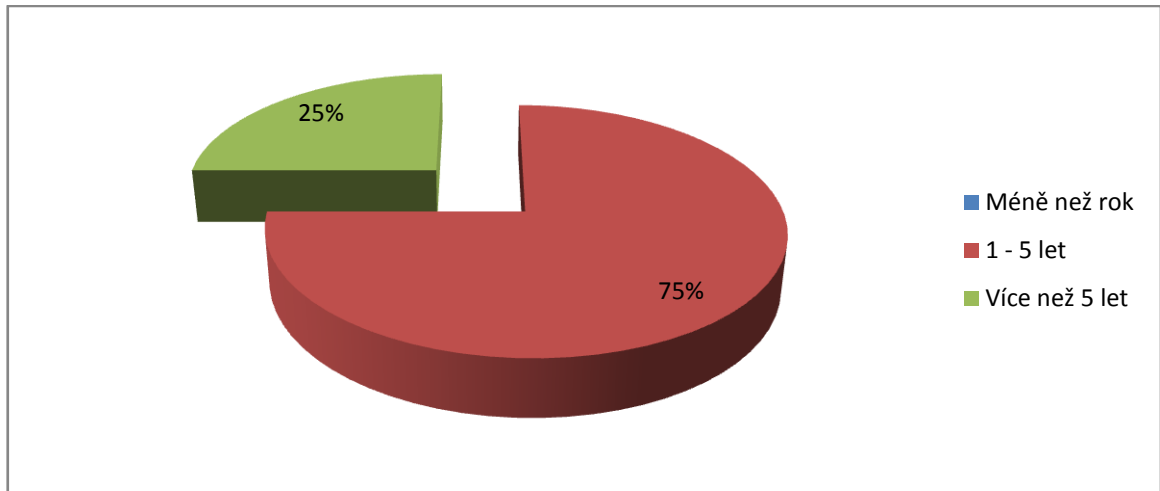


Zdroj: vlastní šetření

Z grafu č. 8. je patrné, že většina zaměstnanců v tomto oddělení pracuje na pozici kontrolora (5 pracovníků) nebo inspektora (5 pracovníků). Inspektor je pozice podřízená kontrolorovi. V oddělení dále pracují dva pomocní zaměstnanci.

Otázka č. 2: Jak dlouho jste ve firmě?

Graf č. 10: Jak dlouho jste ve firmě?

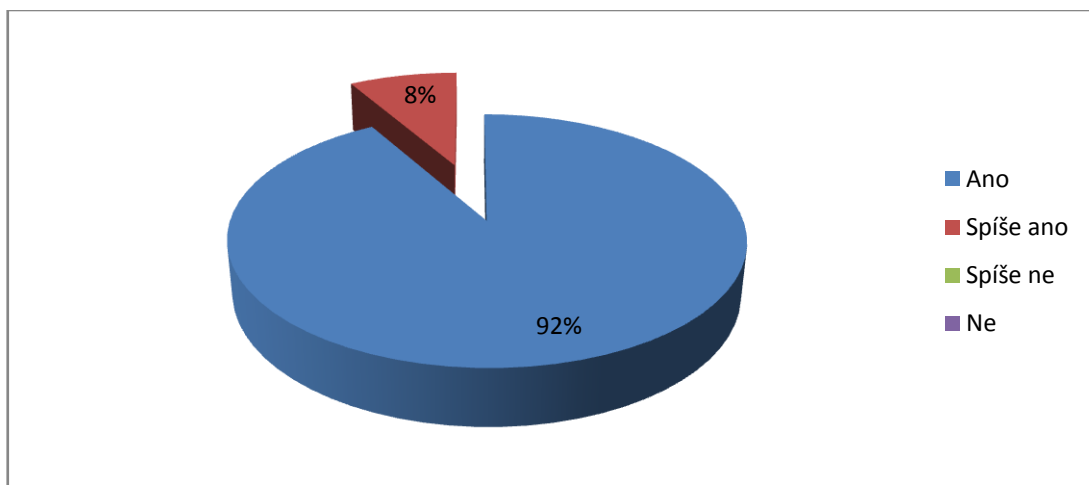


Zdroj: vlastní šetření

Z šetření je patrné, že v oddělení kvality a inspekce pracují pouze dlouhodobě zaměstnaní pracovníci. Z celkového počtu dvanácti respondentů, je devět z nich u podniku mezi jedním až pěti lety, tři ostatní pak po dobu delší než pět let.

Otázka č. 3: Je pro Vás toto hodnocení zaměstnanců srozumitelné?

Graf č. 11: Je pro Vás toto hodnocení zaměstnanců srozumitelné?

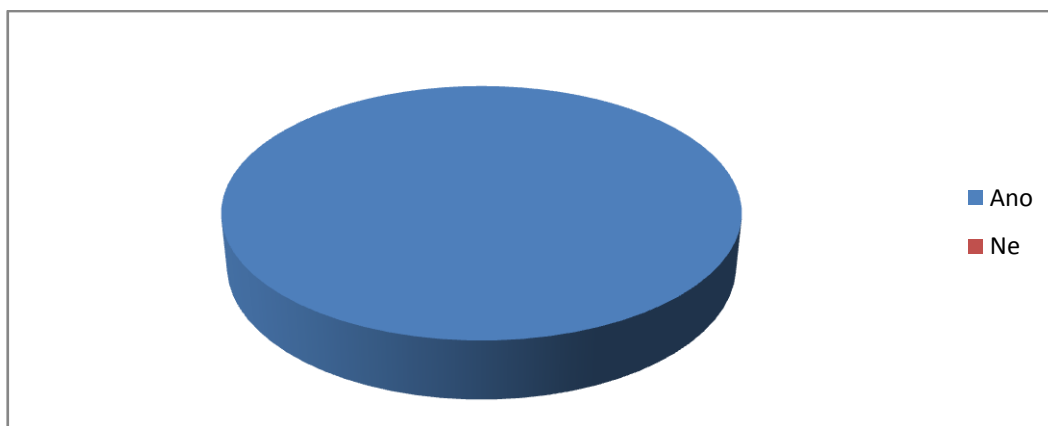


Zdroj: vlastní šetření

Z grafu je vidět, že většina oslovených pracovníků svému hodnocení rozumí. Pouze jeden připustil určité pochyby.

Otázka č. 4: Považujete toto hodnocení za spravedlivé?

Graf č. 12: Považujete toto hodnocení za spravedlivé?

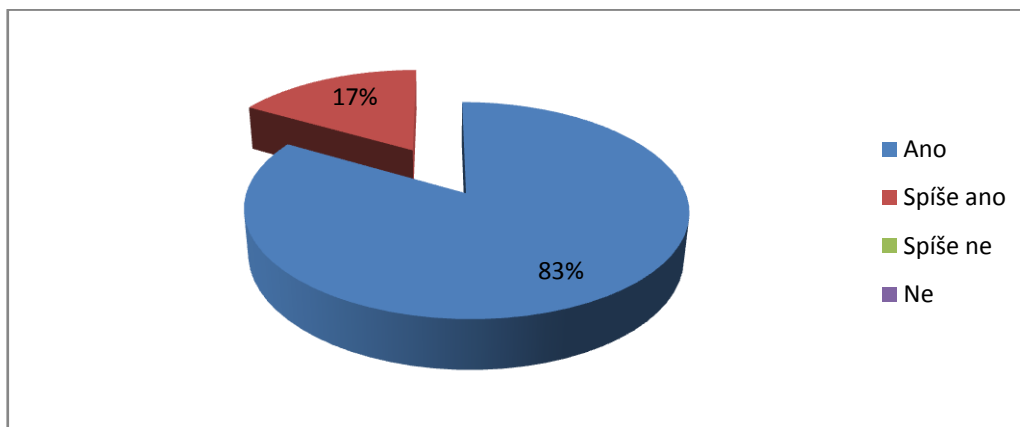


Zdroj: vlastní šetření

Z odpovědí na otázku č. 4. je vidět celková shoda názorů jednotlivých pracovníků, kteří považují své hodnocení za spravedlivé.

Otázka č. 5: Odráží se výsledky Vašeho hodnocení ve Vaší mzdě?

Graf č. 13: Odráží se výsledky Vašeho hodnocení ve Vaší mzdě?

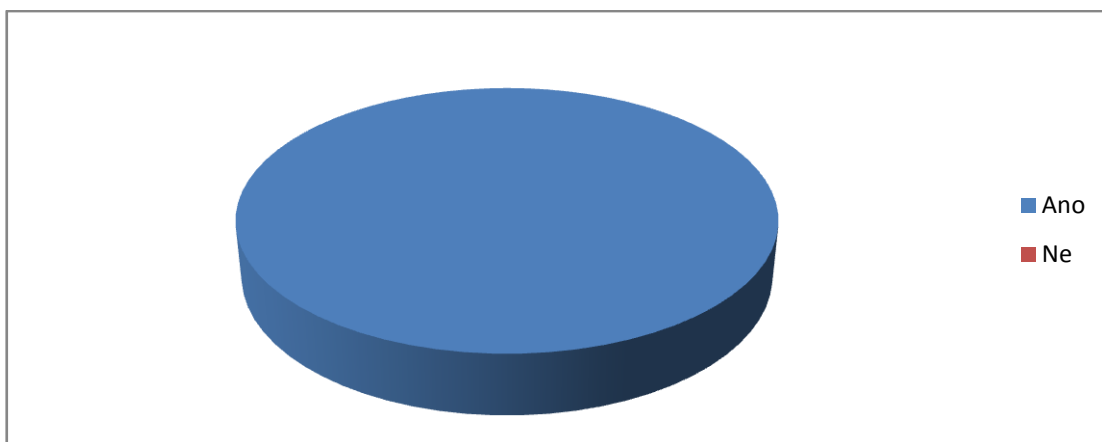


Zdroj: vlastní šetření

Z grafu je vidět patrná převaha názoru, že hodnocení má vliv na mzdu. Pouze dva zaměstnanci z dvanácti vyjádřili určitou zdrženlivost a zvolili možnost spíše ano.

Otázka č. 6: Jste spokojen/a se současným systémem hodnocení?

Graf č. 14: Jste spokojen/a se současným systémem hodnocení?

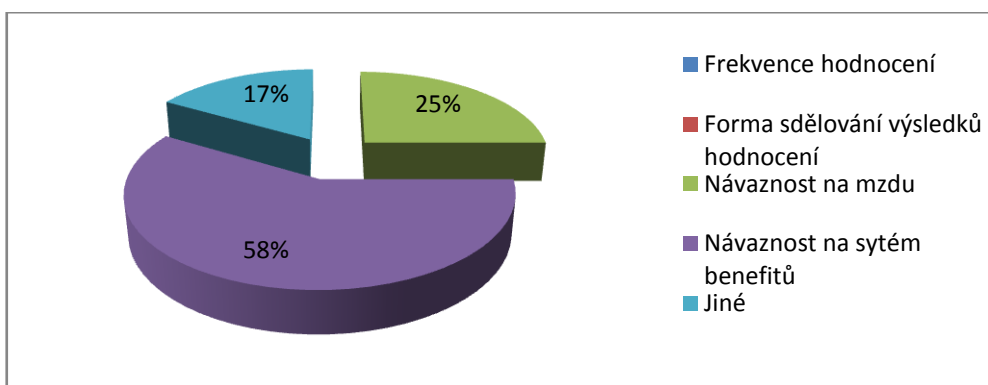


Zdroj: vlastní šetření

Z grafu je patrná jednomyslná spokojenost se současným systémem hodnocení. Všichni respondenti odpověděli ano.

Otázka č. 7: Co byste změnil/a na systému hodnocení?

Graf č. 15: Co byste změnil/a na systému hodnocení?



Zdroj: vlastní šetření

Z odpovědí je patrné, že v návrzích změn převládá zavedení návaznosti na systém benefitů, tuto možnost zvolilo 7 respondentů. Druhá nejčastější odpověď byla zvýšení návaznosti na mzdu. Dva respondenti zvolili možnost jiné změny, oba ji, ale blíže neurčili.

4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V oddělení přípravy výroby vyplnilo dotazník všech devět pracovníků, šest z nich pracuje na pozici kontrolora, tři další jsou řadoví zaměstnanci. Šest z těchto pracovníků je u podniku zaměstnáno v době mezi jedním rokem až pěti lety, jeden více než pět let a dva méně než rok.

V oddělení kvality a inspekce pracuje čtrnáct zaměstnanců, na dotazník odpovědělo dvanáct z nich. Dva respondenti pracují na dělnické pozici, pět na pozici kontrolora a pět na pozici inspektora. Větší část těchto zaměstnanců, tedy 9 osob, je u firmy po dobu mezi jedním rokem až pěti lety, další tři jsou u firmy déle než pět let.

Z odpovědí respondentů je zřejmé, že systém hodnocení je ve firmě nastaven dostatečně srozumitelným způsobem a většina pracovníků mu zcela rozumí. Tento fakt je způsoben především tím, že jednotliví hodnotitelé svá hodnocení vždy předem s hodnocenými konzultují a probírají s nimi případné negativní události. Určité nesrozumitelnosti mohou být způsobeny výpočtem variabilní složky.

Na další otázku zda je hodnocení spravedlivé odpověděli všichni respondenti ano. I tomto případě, je to důsledkem konzultace hodnocení přímo s hodnoceným. Jednotliví hodnotitelé zkoumají vinu hodnoceným v individuálních případech. Hodnocení je navíc prováděno „lidsky“, hodnotitelé berou v úvahu, že občas někde něco spadne nebo se něco nepovede. Tyto „drobnosti“ pak nemají negativní dopad na hodnocení.

U otázky, zda se odráží výsledky hodnocení ve mzdě, je patrný rozdíl v odpovědích respondentů z oddělení přípravy a výroby a oddělení kvality a inspekce. Zatímco v oddělení kvality a inspekce byli odpovědi převážně ano, z čehož vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni s návazností hodnocení na mzdu. U oddělení přípravy výroby dochází u déle zaměstnaných pracovníků spíše k opačnému trendu. Z jejich odpovědí je patrné, že si jsou určitého vlivu vědomi, ale není pro ně příliš významný.

Z odpovědí na poslední otázku vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni s frekvencí hodnocení (jednou měsíčně) a s formou sdělování jeho výsledků (ústně při komunikaci s nadřízeným). Co by, ale chtěli změnit je návaznost na mzdu a především návaznost na systém benefitů.

Z šetření je tedy zřejmé, že zaměstnancům samotné hodnocení vyhovuje. Jsou s ním spokojeni a je pro ně spravedlivé. Určité problémy nastávají v rámci jeho srozumitelnosti. Na druhou stranu řada respondentů není úplně spokojena s návazností hodnocení na systém odměňování.

4.5 Návrhy na zlepšení systému hodnocení zaměstnanců

- **Zvýšení návaznosti na mzdu**

V případě návaznosti na mzdu by zřejmě nejlogičtější variantou bylo navýšení současné mzdy o nějakou částku osobního ohodnocení. Je zde, ale otázka jestli ve firmě, kde všechno funguje tak jak má, bylo navýšení mzdových nákladů tímto způsobem účelné, vzhledem k vlivu na zvýšení kvality a objemu produkce. Do budoucna by, ale bylo zvýšení podílu ohodnocení v celkové mzdě možné v rámci zvýšení celé mzdy, kdy se místo zvýšení hodinového tarifu upřednostnil vliv osobního hodnocení. Osobní hodnocení by se mohlo ze současných 6,5% mohlo zvýšit na 11%. Toto navýšení by se provedlo postupně ve třech etapách, vždy o 1,5%.

- **Zavedení benefitů**

V případě benefitů, je důležité vzít v úvahu fakt silné provázanosti činností v podniku. Je tedy vhodné, aby byly benefity udělovány kolektivně podle výkonů linky, kterou mají na starost. Důležité je, aby se zlepšení výkonů docílené zavedením benefitů rovnalo nákladům na ně, tzn. aby nedošlo k neefektivnímu zvýšení mzdových nákladů. Benefity by tedy mohli být, udělovány zaměstnancům, kteří mají na starost linky, které dosáhly nejlepších výkonů, dále by měli být odstupňovány do kategorií, podle míry překročení výrobních norem podniku. V úvahu přichází například volno navíc, vstupenky na různé kulturní nebo sportovní akce, pořádání společných akcí, slevové poukázky a jiné.

- **Zavedení vnitropodnikového manuálu výpočtu mzdy**

Problémy s pochopením stanovení mzdy, může pomoci odstranit vydání vnitropodnikového manuálu, ve kterém by byly uvedené postupy objasněny.

5 Závěr

Cílem práce je posouzení vzájemné návaznosti mzdového systému na systém hodnocení zaměstnanců. Mzda v podniku má čtyři části. Základ tvoří časová mzda. Další částí je suma určená na základě samotného hodnocení. To je prováděno přímými nadřízenými hodnocených pracovníků. Ti ho provádějí na základě svého subjektivního názoru. Celkový charakter hodnocení je z pohledu hodnocených uznávaný. Hodnotitelé postupují racionálně a trestají pouze závažnější pochybení. Zároveň posuzují, jestli nese zodpovědnost zaměstnanec nebo technika, protože například pro výrobní stroje je přirozené určité procento zmetkovosti, které obsluha nemůže ovlivnit. Třetí částí mzdy je variabilní složka určovaná podle výrobních výsledků. Hodnocené faktory jsou zmetkovitost (Chokkoritsu) kde norma je 99%, tzn. 1% zmetků, prostoje linky (Bekidoritsu) kde norma je 95%, tzn. 5% prostojů a produktivita, která je 78%. Poslední částí mzdy jsou příplatky za dojíždění.

Z dotazníkového šetření, provedeného v odděleních přípravy výroby a kvality a inspekce vyplývá, že podle zaměstnanců, je jejich současné hodnocení srozumitelné, spravedlivé a jsou s ním spokojeni. Dále zaměstnaným pracovníkům v oddělení výroby připadá málo návazné na mzdu. Z nabízených změn zvolili návaznost na mzdu a systém benefitů.

Na základě výsledků šetření jsou navrženy tři změny na odstranění odhalených nedostaků.

- **Zvýšení návaznosti na mzdu**
- **Zavedení benefitů**
- **Zavedení vnitropodnikového manuálu výpočtu mzdy**

První změna, která má spíše drobnější charakter, je zavedení vnitropodnikového manuálu, který by zaměstnancům, v případě jejich zájmu, objasnil techniku stanovení jejich hrubé mzdy. Druhá změna je zvýšení podílu hodnocení v jejich mzdě v rámci jejího budoucího zvýšení, kde by se místo navýšila namísto hodinového tarifu. Třetí změnou je zavedení benefitů, udělovaných v návaznosti na pracovních výkonech. Ty by byly udělovány skupinově v závislosti na výkonech linky o, kterou se zaměstnanci

starají. Důležité je, aby se zlepšení výkonů docílené zavedením benefitů rovnalo nákladům na ně, tzn. aby nedošlo k neefektivnímu zvýšení mzdových nákladů. Benefity by tedy mohli být, udělovány zaměstnancům, kteří mají na starost linky, které dosáhly nejlepších výkonů, dále by měli být odstupňovány do kategorií, podle míry překročení výrobních norem podniku. V úvahu přichází například volno navíc, vstupenky na různé kulturní nebo sportovní akce, pořádání společných akcí, slevové poukázky a jiné.

6 Summary

Efektivnost systému hodnocení zaměstnanců v podniku

Cílem práce je posoudit efektivnost hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku a jeho vazbu na systém odměňování. Efektivnost byla posuzována prostřednictvím dotazníkového šetření, které bylo provedeno v oddělení přípravy výroby a v oddělení kvality a inspekce. Z provedeného šetření vyplývá, že zaměstnancům samotné hodnocení vyhovuje. Jsou s ním spokojeni a je pro ně spravedlivé. Určité problémy nastávají v rámci jeho srozumitelnosti. Na druhou stranu řada respondentů není úplně spokojena s návazností hodnocení na systém odměňování. Na základě těchto zjištění byly navrženy tři návrhy změn. První je zvýšení návaznosti na mzdu, kdy by se místo budoucího zvýšení paušálu u časové mzdy zvýšila částka osobního ohodnocení. Druhá změna je zavedení benefitů, udělovaných kolektivně dle výkonů linky. Poslední změna je zavedení vnitropodnikového manuálu výpočtu mzdy.

Klíčová slova: efektivnost, hodnocení zaměstnanců, odměňování.

System effectiveness evaluation of employees in the company

The target is to evaluate the effectiveness of employee evaluation in selected company and its link to the reward system. Effectiveness was assessed through a questionnaire survey, which was conducted in the department of preparation of production and quality inspection department. The investigation is due to employees meets the evaluation itself. They are happy with it and find it fair. Certain problems arise in its clarity. On the other hand, many respondents are not completely satisfied with the connection to the evaluation system of remuneration. Based on these findings, three proposals were proposed changes. The first is an increase in relation to wages, which would place the future fee increases at the time wages increased amount of personal evaluation. The second change is the introduction of benefits, collectively awarded according to performance lines. The last change is the introduction of in-house manual payroll calculation.

Key words: effectiveness, employee evaluation, remuneration.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Knihy

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

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

ARMSTRONG, Michael, MURLIS, Hlen. *Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice*. Rev. 5th ed. London: Kogan Page, 2007, s. 1. ISBN 0-7494-4986-1.

DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

HALL, Robert Ernest a Marc LIEBERMAN. *Economics: principles*. 5th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2010, 1 v. (various pagings). Beckova edice ekonomie. ISBN 14-390-3896-1.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, xx, 116 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-380-6.

Wages: employment law handbook. London: Incomes Data Services, 2003. ISBN 978-0-414-02993-4.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

7.2 Internetové zdroje

KUČERA, Petr. Příplatky podle zákoníku práce: Příplatek za práci přesčas, práci ve svátek, noční práci, za práci ve ztíženém prostředí a za práci v sobotu a neděli. *Účto2000* [online]. 2012, s. 1 [cit. 2012-12-31]. Dostupné z: <http://www.ucto2000.cz/UCTOINFO/pk1250.htm>

Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců. Praha 2, 2007. ISBN 978-80-87007-71-6. Výzkumný ústav práce a sociálních věcí

Vlastní cesta. In: *Metoda 360 stupňové zpětné vazby v hodnocení pracovníků* [online]. 2009 [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-human-resources-vzdelavani-skoleni/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni-pracovniku/>

8 Seznam grafů

Graf č. 1: Struktura mzdy v podniku.....	31
Graf č. 2: Jaká je Vaše pracovní pozice?.....	38
Graf č. 3: Jak dlouho jste ve firmě?.....	38
Graf č. 4: Je pro Vás toto hodnocení zaměstnanců srozumitelné?.....	39
Graf č. 5: Považujete toto hodnocení za spravedlivé?.....	39
Graf č. 6: Odráží se výsledky Vašeho hodnocení ve Vaší mzdě?.....	40
Graf č. 7: Jste spokojen/a se současným systémem hodnocení?.....	40
Graf č. 8: Co byste změnil/a na systému hodnocení?.....	41
Graf č. 9: Jaká je Vaše pracovní pozice?.....	42
Graf č. 10: Jak dlouho jste ve firmě?.....	43
Graf č. 11: Je pro Vás toto hodnocení zaměstnanců srozumitelné?.....	43
Graf č. 12: Považujete toto hodnocení za spravedlivé?.....	44
Graf č. 13: Odráží se výsledky Vašeho hodnocení ve Vaší mzdě?.....	44
Graf č. 14: Jste spokojen/a se současným systémem hodnocení?.....	45
Graf č. 15: Co byste změnil/a na systému hodnocení?.....	45

9 Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Metoda 360° zpětné vazby.....	18
---	----

10 Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Struktura odměny.....	7
Tabulka č. 2: Výsledek hospodaření 2008 – 2011.....	27
Tabulka č. 3: Přehled činností podniku 2008 -2011 (v tisících Kč.).....	28

11 Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník hodnocení zaměstnanců

Příloha č. 2: Organizační schéma podniku

Příloha č. 3: Organizační schéma oddělení výroby

Příloha č. 4: Organizační schéma oddělení kvality a inspekce

Příloha č. 5: Organizační schéma oddělení logistiky

Příloha č. 6: Organizační schéma oddělení přípravy výroby

Příloha č. 7: Organizační schéma oddělení nákupu

Příloha č. 8: Organizační schéma personálního oddělení

Příloha č. 9: Organizační schéma oddělení plánování, účetnictví a financí

Příloha č. 10: Organizační schéma projektového oddělení

Příloha č. 11: Projekty na kterých firma v současnosti pracuje

Příloha č. 12: Tabulka pro výpočet prostojů, produktivity a zmetkovosti

12 Přílohy

Příloha č.1: Dotazník hodnocení zaměstnanců

Dotazník hodnocení zaměstnanců

(Tento dotazník slouží pro interní účely Jihočeské univerzity, jako podklad pro zpracování diplomové práce na téma: Efektivnost systému hodnocení zaměstnanců v podniku. Dotazník je anonymní).

1. Jaká je Vaše pracovní pozice?

Dělník Kontrolor Technicko-hospodářský pracovník

Vedoucí Jiná

2. Jak dlouho jste ve firmě?

Méně než rok 1 – 5 let Více než 5 let

3. Je pro Vás toto hodnocení zaměstnanců srozumitelné?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

4. Považujete toto hodnocení za spravedlivé?

Ano Ne

5. Odráží se výsledky Vašeho hodnocení ve Vaší mzdě?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

6. Jste spokojen/a se současným systémem hodnocení?

Ano Ne

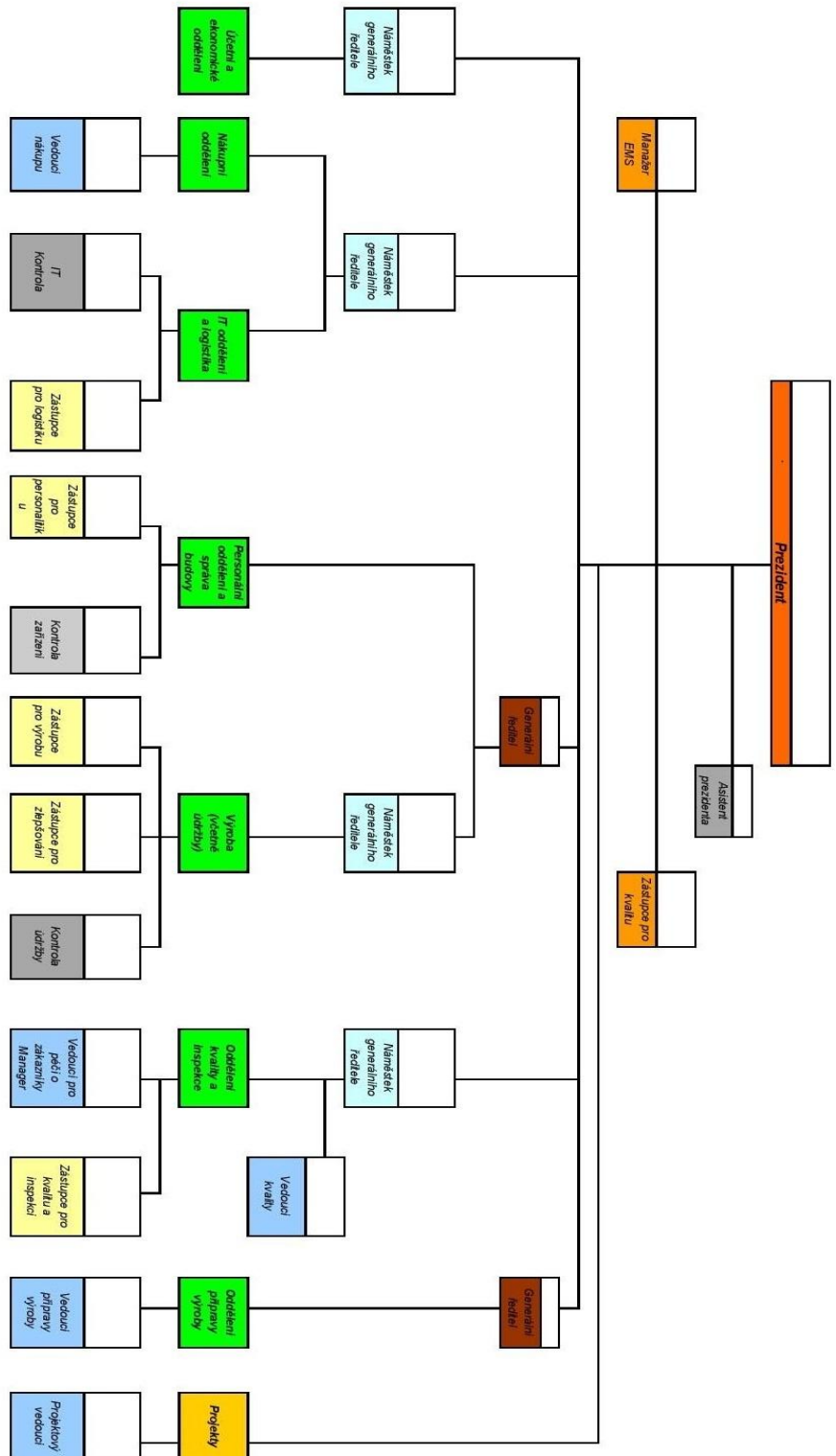
7. Co byste změnil/a na systému hodnocení?

Frekvence hodnocení Forma sdělování výsledků hodnocení

Návaznost na mzdu Návaznost na systém benefitů (zaměstnaneckých výhod)

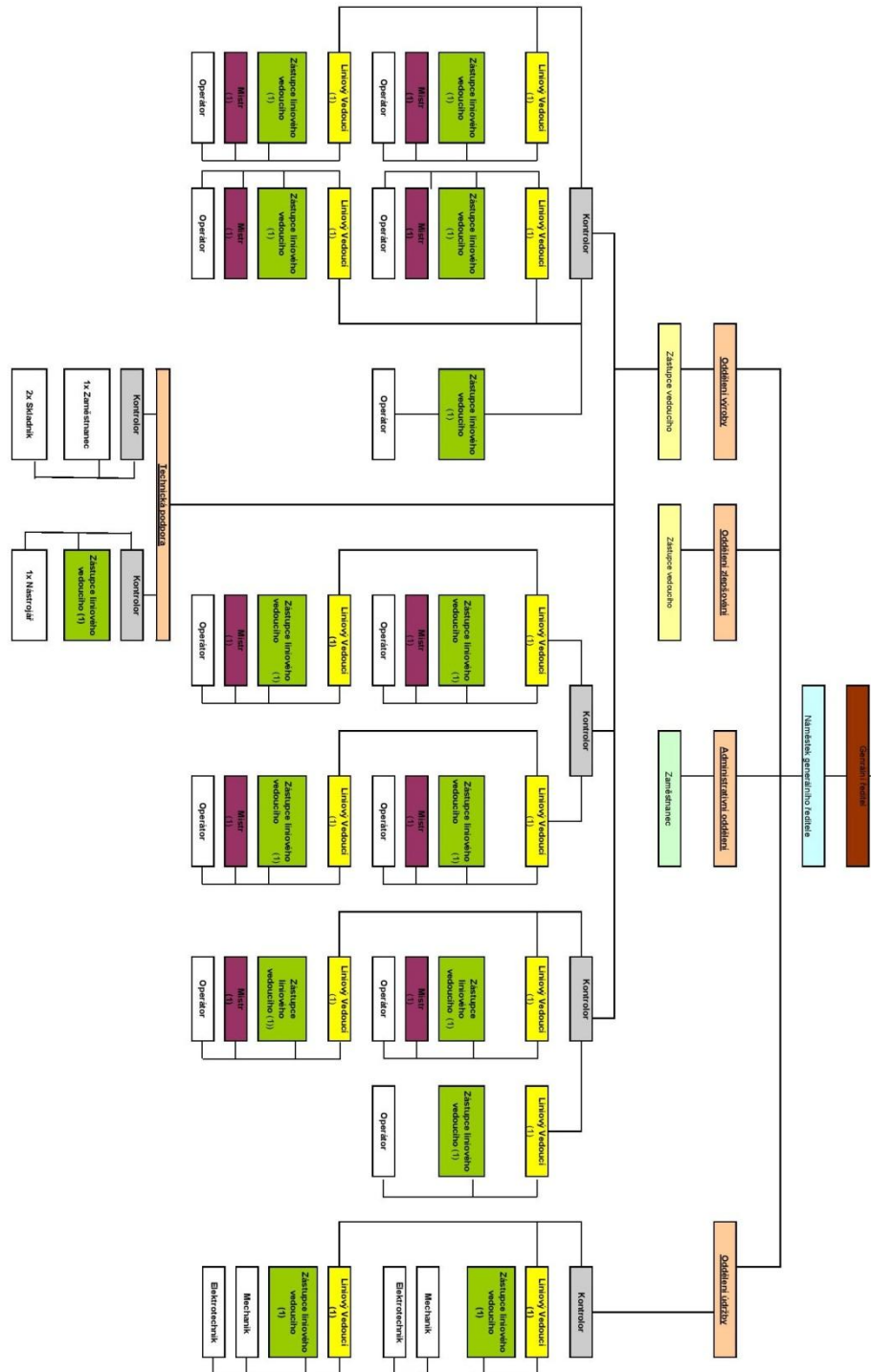
Jiné

Příloha č. 2: Organizační schéma podniku



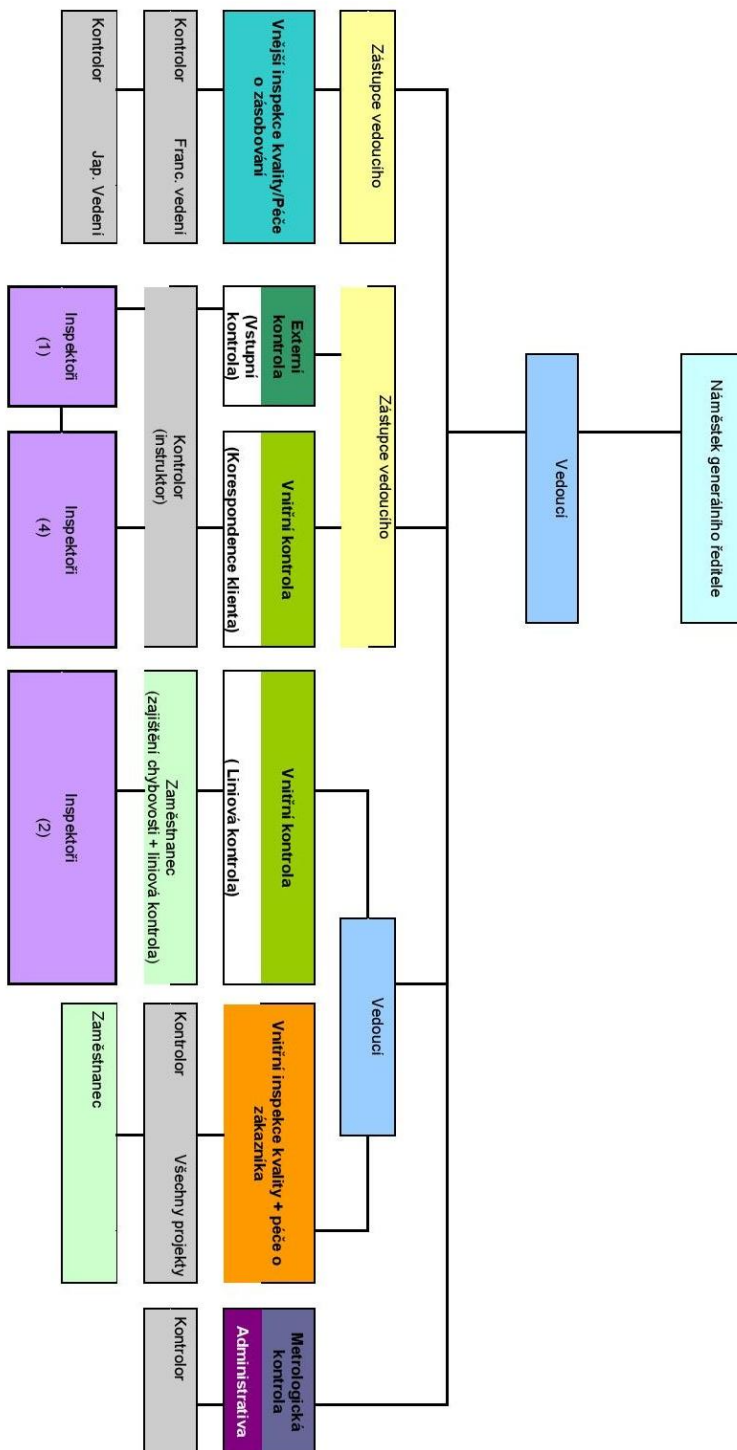
(Interní zdroje podniku)

Příloha č. 3: Organizační schéma oddělení výroby



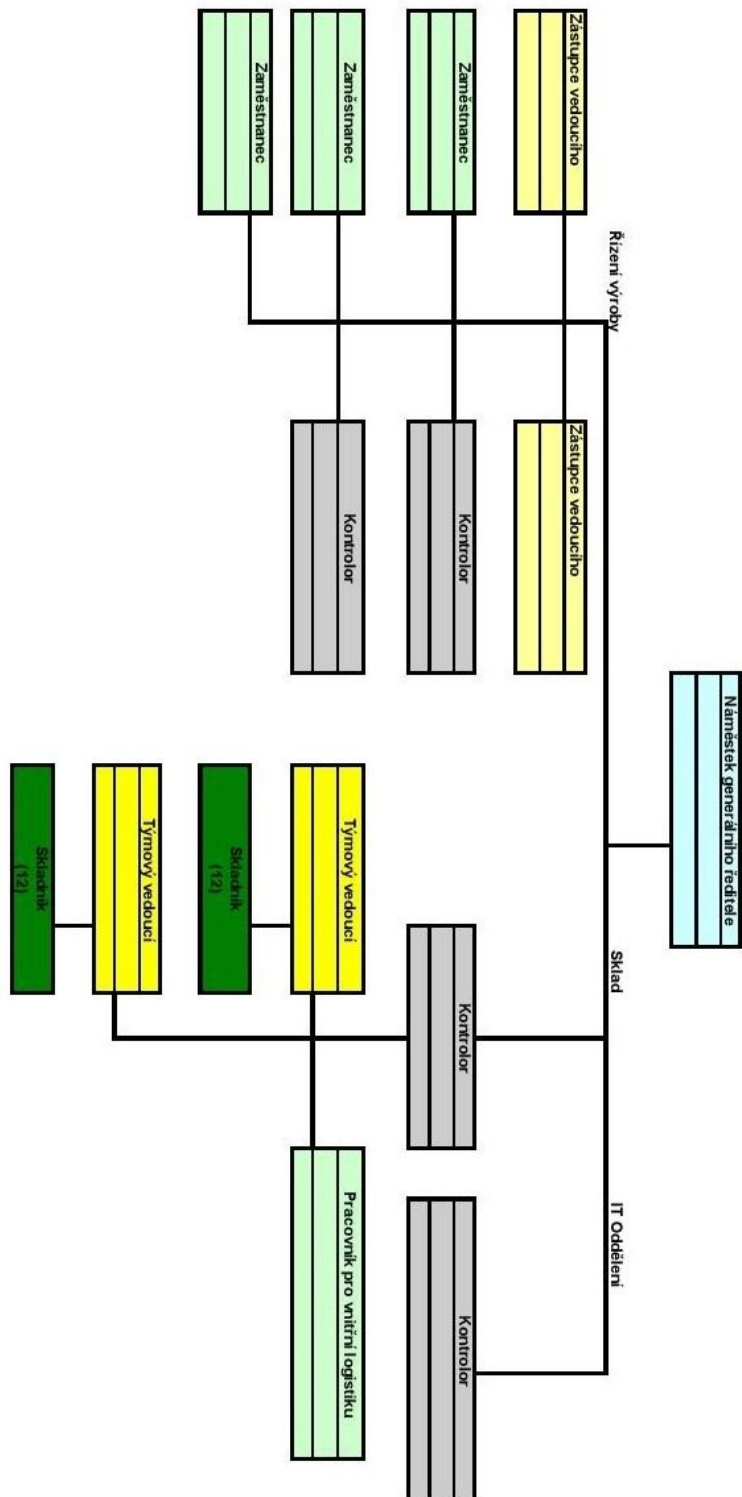
(Interní zdroje podniku)

Příloha č. 4: Organizační schéma oddělení kvality a inspekce



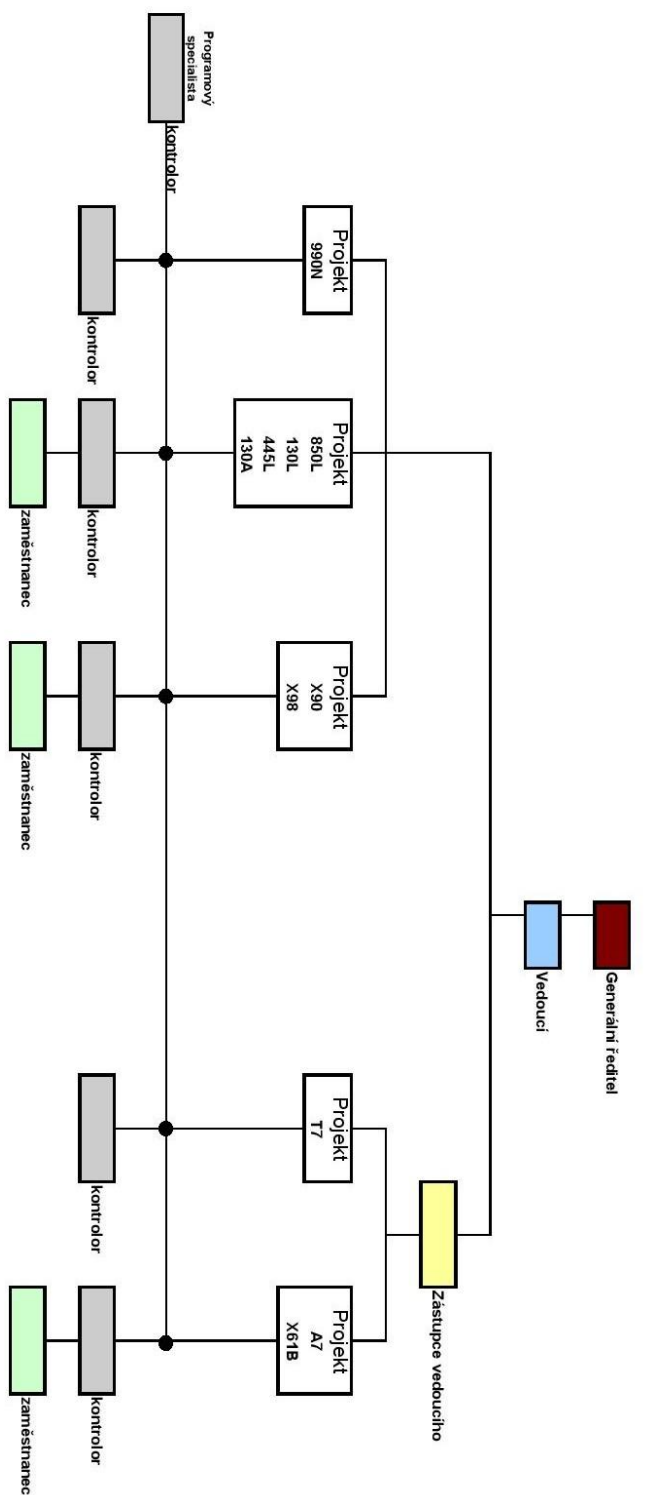
(Interní zdroje podniku)

Příloha č. 5: Organizační schéma oddělení logistiky



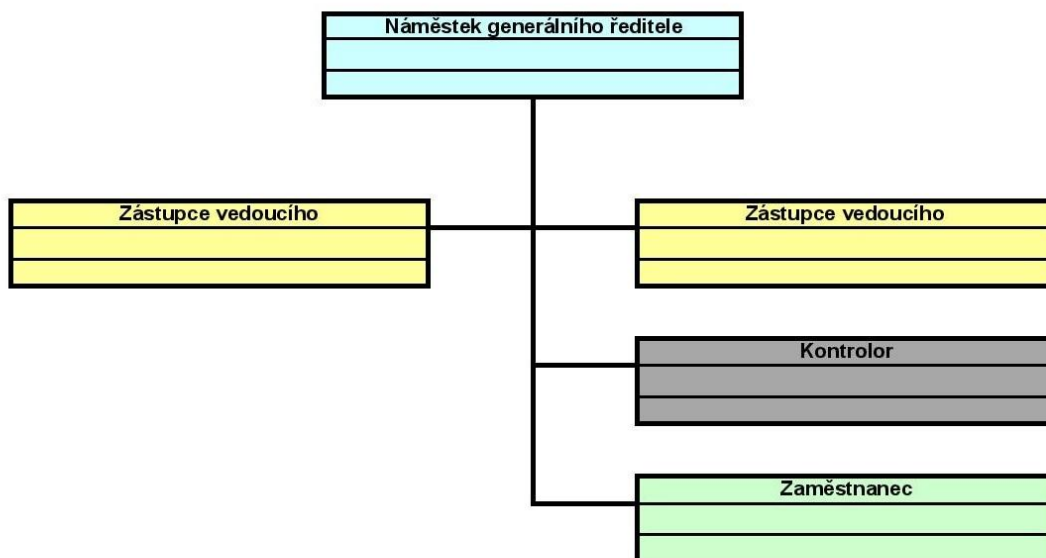
(Interní zdroje podniku)

Příloha č. 6: Organizační schéma oddělení přípravy výroby



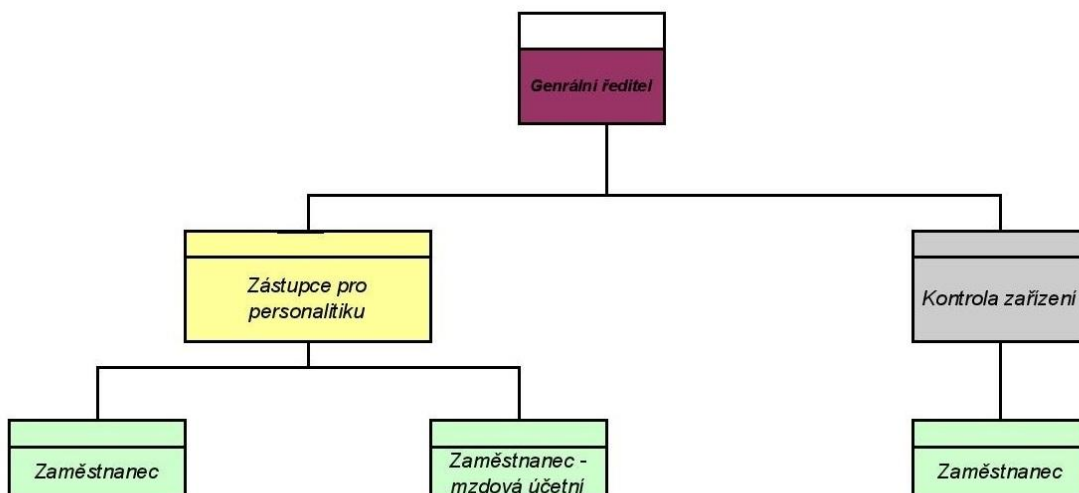
(Interní zdroje podniku)

Příloha č. 7: Organizační schéma oddělení nákupu



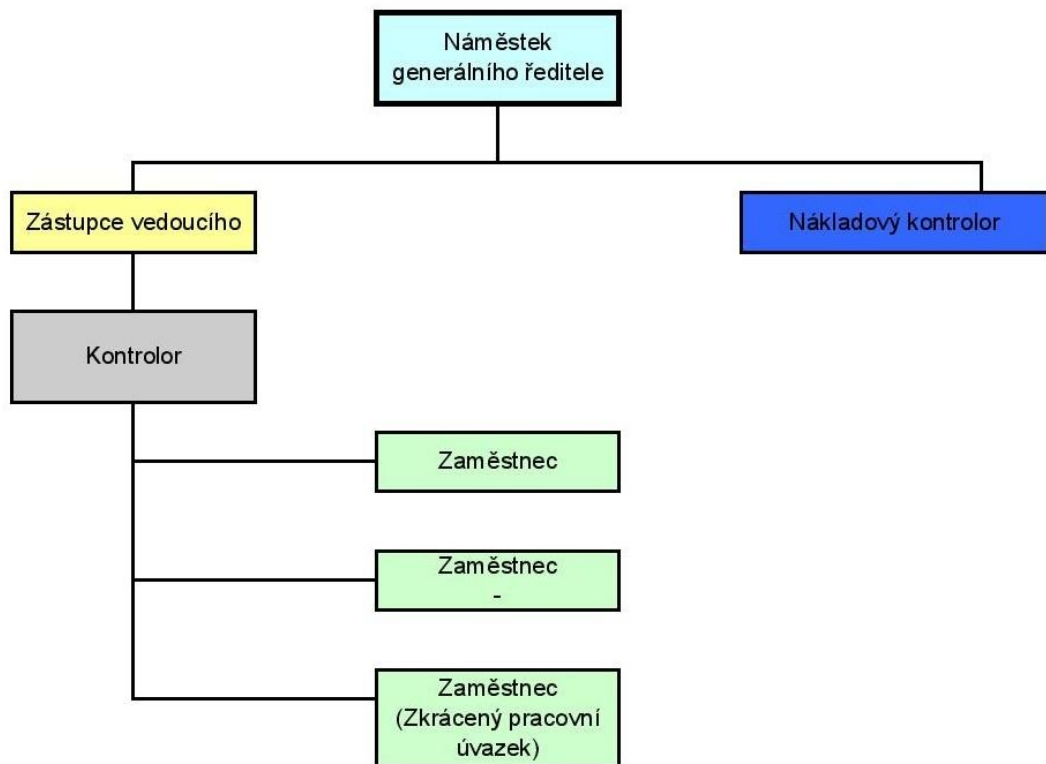
(Interní zdroje podniku)

Příloha č. 8: Organizační schéma personálního oddělení



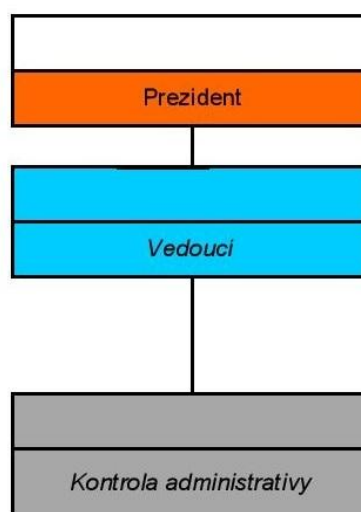
(Interní zdroje podniku)

Příloha č. 9: Organizační schéma oddělení plánování, účetnictví a financí



(Interní zdroje podniku)

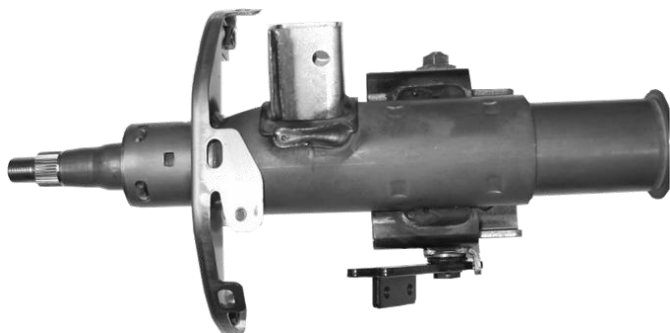
Příloha č. 10: Organizační schéma projektového oddělení



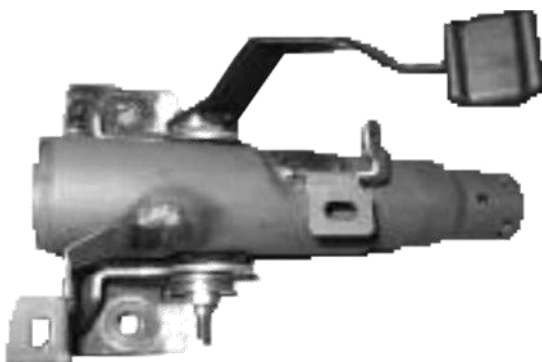
(Interní zdroje podniku)

Příloha č. 11: Projekty na kterých firma v současnosti pracuje

Toyota Aygo - zákazník TPCA Kolín (CZE)



Toyota Yaris - zákazník JTEKT Plzeň (CZE)



Toyota Corolla - zákazník JTEKT Plzeň (CZE)



(Interní zdroje podniku)

Příloha č. 12: Tabulka pro výpočet prostojů, produktivity a zmetkovosti

		1	2	3	3	5
X90 A shift	Celkový výrobní čas (min)	510	530	525	510	510
	Celkové prostoje větší než 10min (min)	0	0	0	0	0
	Čistý výrobní čas (min)	510	530	525	510	510
	OK parts HPS (pcs)	0	813	0	810	810
	OK parts MAN (pcs)	840	0	834	0	0
	NG parts (pcs)	0	0	0	0	0
	Gray parts (pcs)	4	0	0	0	0
	Total (pcs)	844	813	834	810	810
	Chokkoritsu (%)	99,52	100,00	100,00	100,00	100,00
	Bekidoritsu- čistý výrobní čas (%)	104,31	97,15	100,61	100,59	100,59
	Bekidoritsu- celkový výrobní čas (%)	104,31	97,15	100,61	100,59	100,59
	Bekidoritsu- čas celé směny (%)	91,60	88,65	90,94	88,33	88,33
	Takt time (s)	38	38	38	38	38
	Počet operátorů	5	5	5	5	5
	Produktivita - celkový čas	19,76	18,41	19,06	19,06	19,06
	Produktivita - čas celé směny	17,36	16,80	17,23	16,74	16,74
	Produktivita - čistý čas	19,76	18,41	19,06	19,06	19,06
	Line Leader XXXXXXXX					

čistý výrobní čas * produktivita	10080	9756	10008	9720	9720
celkový výrobní čas * produktivita	10080	9756	10008	9720	9720
takt time*O.K. kusy	31920	30894	31692	30780	30780

(Interní zdroje podniku)