

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou současného stavu hodnocení zaměstnanců ve výrobě a TH pracovníků ve společnosti ELKO EP, s.r.o. . Na základě zjištěných skutečností obsahuje vylepšení stávajícího systému hodnocení zaměstnanců ve výrobě a navrhnutí nového systému hodnocení TH pracovníků. Nový systém hodnocení by měl vést k ušetření finančních prostředků ze mzdových fondů společnosti a stane se zároveň stimulem pro motivaci jejich zaměstnanců.

Annotation

The object of the bachelor thesis is analysis of employee evaluation in production and technical economic departments in ELKO EP, Ltd. Based on facts, the work is proposing possible improvements of the existing employee evaluation system in production, as well as suggesting a new evaluation system for technical economic employees. The new evaluation system would reduce expenditures of company wages funds, being at the same time motivation stimulus for company employees.

Klíčová slova:

Hodnocení zaměstnanců, personální management, motivace zaměstnanců, řízení lidských zdrojů, hodnocení práce, pracovní výkon lidí, mzda, mzdový fond, plat.

Klíčová slova ENG:

Employee appraisal, personal management, employee motivation, human resources management, job evaluation, labour performance, wage, wages fund, pay.

Bibliografická citace mé práce:

KLÍMKOVÁ, M. *Návrh systému hodnocení zaměstnanců společnosti ELKO EP, s.r.o.*.
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007, 61 s. Vedoucí
bakalářské práce Ing. Jaroslav Rompotl.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 15. května 2007

.....

podpis

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce p. Ing. Jaroslavu Rompotlovi za odborné vedení, cenné rady a připomínky.

Dále pak chci poděkovat slečně Dis. Kateřině Hazukové a p. Ing. Pavlu Hazukovi za pomoc při analyzování společnosti ELKO EP a poskytnutí všech dostupných materiálů.

Obsah:

Úvod	11
1. Vymezení problémů a cíle práce	12
2. Teoretická východiska práce	13
2.1 Organizace	13
2.1.1 Alternativní formy organizace	13
2.2 Personální management	14
2.3 Personální práce	14
2.4 Funkce personálního útvaru	15
2.4.1 Obecná úloha personálního útvaru	15
2.4.2 Role a úkoly personalistů	16
2.4.3 Organizace personálního útvaru	17
2.4.4 Externí pomoc při personální práci	17
2.4.5 Integrace přínosu personální práce	17
2.5 Analýza pracovního místa	18
2.5.1 Popis pracovního místa	18
2.5.2 Popisy pracovních míst pro účely hodnocení práce	19
2.6 Hodnocení pracovníků	19
2.6.1 Metody hodnocení práce	21
2.6.2 Informování a zapojení zaměstnanců v bodovém systému	22
2.6.3 Stanovení tržních sazeb	22
2.7 Pracovní výkon a jeho kritéria	22
2.8 Systémy odměňování zaměstnanců	24
2.8.1 Prvky odměny zaměstnance	24
2.9 Cíle odměňování zaměstnanců	27
2.10 Mzdovorné faktory neboli co by se mělo odměňovat	27
2.11 Motivace zaměstnanců	27
3. Analýza problému a současné situace	28
3.1 Charakteristika společnosti	28
3.1.1 Vznik a vývoj společnosti	28
3.1.2 Předmět podnikání	28
3.1.3 Postavení na trhu	28

3.1.4	Velikost společnosti	28
3.1.5	Ocenění	30
3.1.6	Certifikáty	30
3.2	Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců ve výrobě	30
3.2.1	Způsob finančního ohodnocení na základě dosažených bodů	32
3.2.2	Kritéria pro udělování bodů	32
3.2.3	Co je to „Branný den“	33
3.2.4	Zaměstnávání a hodnocení nových pracovníků	36
3.2.5	Hodnocení THP	37
3.2.6	Obecně o hodnocení pracovníků ve společnosti	37
3.2.7	Zaměstnanci a cíle společnosti	38
3.2.8	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	39
3.2.9	Odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody	39
3.2.10	Návratnost investice do zaměstnanců a ukazatele výkonnosti	41
3.2.11	Interní procesy – komunikace se zaměstnanci	42
4.	Návrhy řešení	43
4.1	Návrh úpravy systému hodnocení zaměstnanců ve výrobě	43
4.1.1	Formulář hodnocení zaměstnance	44
4.2	Zvýšení motivace zaměstnanců ve výrobě	49
4.3	Nový systém hodnocení THP pracovníků	51
4.3.1	Pohovor s THP pracovníky a nový formulář	51
4.3.2	Návrh odměňování THP pracovníků	55
5.	Závěr	58
6.	Seznam použité literatury	60
7.	Přílohy	61

Úvod

Hodnocení zaměstnanců je důležitou součástí personálního managementu každé firmy. Zaměstnavatelé potřebují vědět, jaké mají pracovníky, jak tito lidé pracují a jak přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti podniku. Na straně druhé i každý pracovník potřebuje vědět, jak na něj jeho zaměstnavatel pohlíží, jak je spokojen s jeho prací.

Jestliže je hodnocení zaměstnanců prováděno správně, stává se cenným nástrojem pro rozvoj zaměstnanců ve společnosti, a to hlavně v plánování jejich odměňování a motivaci. Stává se také i důležitým nástrojem, který slouží k efektivnějšímu rozdělení finančních prostředků ze mzdových fondů a tedy také k jejich ušetření.

V této práci budu postupovat systematicky a to tak, že nejprve stanovím určitá kritéria a sestavím úkoly. Na základě jejich splnění budou pracovníci rozděleni do příslušných mzdových tříd. Inovace stávajícího systému si zřejmě vyžádá zvýšení počtu pracovníků a tím také větší čerpání finančních prostředků ze mzdových fondů společnosti. Proto je nutné vytvořit nový systém jejich hodnocení a následného přerozdělení daných prostředků.

Cílem práce je navrhnout takové řešení, které by vedlo ke všeobecné spokojenosti všech ve firmě. Na jedné straně by se stalo stimulem pro motivaci zaměstnanců hlavně v oblasti vyplácení mezd a na straně druhé by vedlo k ušetření mzdových nákladů pro zaměstnavatele.

1. Vymezení problémů a cíle práce

Když společnost ELKO EP vznikala, zaměstnávala pouze dva zaměstnance. Jejich počet se však od doby jejího vzniku, tedy během 14 let, navýšil na současných 150 a neustále stoupá. S narůstajícím počtem zaměstnanců si vedení firmy začalo uvědomovat, že stávající způsob hodnocení je neefektivní a to z důvodu jeho zastaralosti. Nelze totiž hodnotit 150 zaměstnanců stejným způsobem jako původní 2. Proto se vedení společnosti shodlo na inovaci stávajícího systému hodnocení zaměstnanců a vytvoření nového optimálního způsobu jejich odměňování.

Nejprve by bylo vhodné poupravit stávající systém hodnocení zaměstnanců ve výrobě a následně vytvořit mzdové tarify a to tak, aby rozdělení prostředků do různě odstupňovaných příslušných mzdových tříd bylo efektivní a aby i tyto tarify byly stimulačními podněty k motivaci pracovníků. Na základě takto rozdělených peněžních prostředky ze mzdových fondů do určených tarifu je třeba si stanovit taková kritéria a úkoly, které by účelně a spravedlivě ohodnotily a následně rozřadily zaměstnance do příslušných mzdových tarifů. Kritéria a úkoly by měly být vybírány a sestavovány tak, aby odpovídaly příslušným podmínkám jednotlivých pracovních míst. Současný systém by proto patřilo jen v některých částech nepatrně poupravit. Takto nově vytvořeným systémem by měli projít kromě nově přibíraných zaměstnanců i stávající zaměstnanci, u nichž může projít daným systémem znamenat přiřazení na lepší pracovní místo a s tím spojenou i vyšší mzdovou třídu, tedy i více peněz. Pokud však současný zaměstnanec dopadne při hodnocení špatně, může to mít za následek, že bude zařazen na jinou práci a jeho současné pracoviště získá člověk, který požadavky na dané pracoviště splňuje.

Ve společnosti v současné době neexistuje systém hodnocení THP pracovníků a jejich odměňování. Dalším cílem této práce tedy bude vytvořit kvalitní systém hodnocení THP pracovníků a zároveň vybudovat nový systém jejich odměňování, protože současné odměňování procentem z obratu není pro společnost dostatečně efektivní a ne pro všechny zaměstnance dostatečně motivující. Nový systém hodnocení THP pracovníku se budu snažit založit na stávajícím systému hodnocení zaměstnanců ve výrobě.

Po úspěšném dosažení stanovených cílů této práce by měl vzniknout efektivnější a spravedlivější systém hodnocení zaměstnanců, který by neměl vést ani tak k ušetření finančních prostředků ze mzdového fondu jako spíše k jejich efektivnějšímu využití.

2. Teoretická východiska práce

2.1 Organizace

Pokud budeme hovořit o vytváření organizace z hlediska personální činnosti je třeba v tomto smyslu říci, že se jedná o organizaci, která pokrývá všechny požadované aktivity, sdružuje je do skupin takovým způsobem, který podporuje integraci a kooperaci, pružně reaguje na změny a zabezpečuje efektivní komunikaci a rozhodování. S vytvářením organizace je velice úzce spojeno i vytváření pracovních míst. Rozhodování o obsahu pracovních míst a rolí, jejich úkolech a odpovědnosti a vztazích mezi pracovním místem nebo pracovníkem, který toto místo zastává, a s ostatními lidmi v organizaci. Podpora, plánování a uskutečňování programů, zvyšování efektivnosti činnosti a organizace a její adaptace na změny jsou důležitými znaky výkonnosti organizace.

2.1.1 Alternativní formy organizace

- Malý, ale silný podnikový útvar vedený ředitelem, členem nejužšího vedení, zabývající se strategií, záležitostmi týkajícími se vrcholového vedení organizace a centralizovaným vyjednáváním v relativně neobvyklých situacích, které se ještě vyskytují. V tomto typu struktury si řídí divize nebo strategické jednotky podniku své vlastní personální záležitosti zpravidla podle některého z obecných pravidel společnosti,
- Velká samostatná společnost s personálním ředitelem, členem nejužšího vedení, který řídí řadu specializovaných personálních činností, jako je získávání pracovníků, vzdělávání, otázky ochrany zdraví a bezpečnosti při práci a odměňování,
- Velká a středně velká organizace s personálním ředitelem nebo personálním manažerem. Její rozsah závisí na velikosti a typu organizace a na tom do jaké míry management věří v důležitost personální práce. Tuto pomoc může zajišťovat řádový personalista nebo někdo specializovaný, zpravidla pracovník, který má na starosti vzdělávání. Některé personální činnosti mohou být vykonávány externisty nebo externími institucemi,

- Střední až malé organizace s personálním manažerem nebo personalistou odpovědným vedoucímu manažerovi nebo řediteli za zabezpečení rutinních personálních činností, jako je např. získávání pracovníků. (5)

2.2 Personální management

Personální management je v postatě nejmodernější pojetí personální práce a bývá označován termínem řízení lidských zdrojů. Věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními podnikovými cíli, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení. Z tohoto důvodu se ve zvýšené míře zajímá o vnější podmínky formování a fungování podnikové pracovní síly v bezprostředním zázemí podniku. Větší část konkrétní personální práce je delegována na vedoucí pracovníky všech úrovní, především na liniové manažery, a stává se tak součástí jejich každodenní práce. (10)

2.3 Personální práce

Personální práce, jak už samostatný název napovídá, se zaměřuje na otázky, související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojením do práce v podniku a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním a pracovním chováním, přizpůsobováním se podnikovým potřebám, se vztahy do nichž jako pracovník podniku vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb. Stručně řečeno se personalistika zabývá vším, co se týká člověka a jeho práce v podniku.

Úkolem personální práce je hledat nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladovat. Personální řízení se tedy převážně zaměřuje na vytváření takového prostředí, které umožní managementu firmy získávat, vzdělávat a motivovat lidi potřebné pro zabezpečení, jak stávajících, tak i budoucích pracovních činností. Neustále se rovněž zaměřují na rozvoj lidského potenciálu a vytváření klimatu, které motivuje zaměstnance k plnění podnikových cílů. Napomáhá organizaci vyvažovat a přizpůsobovat se různým zájmům zainteresovaných osob (tj. akcionáři; zaměstnanci; zákazníci; dodavatelé; vlády; obce, ve které podnik sídlí aj.). Důležitým smyslem personálního řízení je hlavně posilovat vzájemné vztahy a podporovat

týmovou práci uvnitř podniku. Je třeba se také zmínit o tom, jak usiluje o optimální využívání pracovníků podniku (využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností pracovníků). Formuluje pracovní skupiny (týmy), usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy.

K zajištění úkolu personální práce je třeba provádět řadu činností a jednou z nich je také personální plánování, které se zabývá především odhadováním a plánováním potřeb pracovníků v podniku a jejího pokrytí, a plánování personálního rozvoje pracovníků. Plánování personálního rozvoje pracovníků je v podstatě odhadování budoucích potřeb pracovníků z hlediska jejich počtu a úrovně kvalifikace a schopností, formulování a realizace plánů s cílem naplnit tuto potřebu získáváním pracovníků, jejich vzděláváním, rozvojem, v případě nutnosti snižováním počtu pracovníků, přijímáním opatření ke zvýšení produktivity a stabilizace pracovníků a zvyšováním flexibility v zaměstnávání lidí. S řízením pracovních výkonů je úzce spjata hodnocení pracovníků. Jedná se o činnost, jejímž úkolem je zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, jaké má pro ni předpoklady, jaký je jeho rozvojový potenciál, projednat s ním hodnocení a rozhodnout o opatřeních vyplývajících z hodnocení. (10)

2.4 Funkce personálního útvaru

Personální útvary se zabývají jakýmkoliv nebo všemi oblastmi personálního řízení, zejména vytvářením organizace a jejím rozvojem, zabezpečováním lidských zdrojů, rozvojem pracovníků, odměňováním pracovníků, pracovními vztahy, ochranou zdraví a bezpečností při práci, péčí o pracovníky, personální administrativou, zabezpečením zákonných nároků, otázkami stejných příležitostí a ostatními záležitostmi týkajícími se pracovních vztahů. (3;6)

2.4.1 Obecná úloha personálního útvaru

Obecnou úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci, aby dosáhla svých cílů tím, že dává podněty, intervenuje a poskytuje vedení a podporu ve všech záležitostech týkajících se jejích zaměstnanců. Základním cílem je zajistit efektivní jednání managementu ve všem, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů, které existují mezi managementem a pracovní silou. Dalším rozhodujícím úkolem personálního útvaru je hrát rozhodující roli při vytváření takového prostředí umožňující

lidem, aby co nejlépe využili svých schopností a realizovali svůj potenciál k prospěchu organizace i ke svému vlastnímu užitku.

Personalistika by se dala nazvat jako výkonná součást celkového procesu řízení firmy a nemůžeme ji posuzovat izolovaně. I přesto, že se jedná o podpůrnou činnost, musí prosazovat taková podnikatelská řešení, která přinášejí výhody z příležitostí vyplývajících z podnikatelských možností. Takto musí hledat řešení na potencionální vyskytnutí překážek. (3)

2.4.2 Role a úkoly personalistů

Personalisté mají možnost hrát spoustu rolí a míra, nakolik jednotliví personalisté budou tyto role hrát, bude záviset z velké části na typu a struktuře organizace, na její kultuře a prostředí, ve kterém působí. Z toho vyplývá, že to, co personalisté dělají nebo jak vzájemně spolupracují s ostatními, bude záviset na situaci, ve které se nacházejí. Vliv a přínos personalistů se bude do značné míry odvíjet od toho, jak hrají své rozmanité role. Jejich postavení v organizaci ovšem ovlivní jejich možnost uplatnit vliv a fungovat efektivně. V podstatě se tedy vše zakládá na jejich důvěryhodnosti. Mezi role, které mohou personalisté hrát patří například:

Partneři v podnikání – sdílení odpovědnosti se svými kolegy na stejné úrovni za úspěch podniku,

Stratégové – jedná se o takové personalisty, kteří svým jednáním přispívají k rozvoji podnikových strategií a formulují vnitřní personální strategie sloužící k plnění strategických plánů podniku,

Inovátoři – ti mají za úkol hodnotit potřeby organizace a vypracovávají a doporučují novou nebo upravenou politiku a procesy, které odpovídají těmto potřebám,

Interní konzultanti – radí svým klientům v záležitostech personální politiky a postupů a pomáhají jim uplatňovat nové personální procesy,

Dodavatelé služeb – zabezpečují efektivní a nákladově efektivní služby liniovým manažerům v oblasti získávání pracovníků, odměňování, rozvoje zaměstnanců, poradenství pro řízení atd.

(3;6)

2.4.3 Organizace personálního útvaru

Organizace a obsazení personálního útvaru závisí na velikosti podniku, ne míře decentralizace činností, na typu prováděných prací, na druhu zaměstnávaných lidí a na roli, která je personalistice přiznávána. Neexistuje žádná norma, která by určila správný poměr počtu zaměstnanců k počtu personalistů. Správný poměr se určuje převážně za pomoci analýzy toho, co se od personálních služeb požaduje, a na základě toho se potom rozhodne, do jaké míry nebo v jakém rozsahu tyto služby budou zabezpečovány odbornými pracovníky zaměstnávanými v organizaci na plný úvazek nebo mohou být nakoupeny od externích agentur či konzultantů. Nejen že neexistuje správná norma pro stanovení poměru personalistů a zaměstnanců, ale také neexistuje žádný návod, jak organizovat personální útvar a personální práci. Nejdůležitější zásadou, pokud jde o organizaci personálních činností, je, že by měly být v souladu s potřebami podniku. (10)

2.4.4 Externí pomoc při personální práci

Oblast personální práce má dobré předpoklady pro přenechání některých svých aktivit manažerským, konzultačním nebo jiným agenturám či firmám, které působí jako dodavatelé služeb v takových oblastech, jako je získávání pracovníků, přímé vyhledávání špičkových vedoucích pracovníků, vzdělávání, péče o pracovníky aj. Ta oblast personální práce, do které je začleněna odpovědnost za jiné rozmanité aktivity, jako je stravování, správa budov, bezpečnost atd. může být snadno svěřena externím specializovaným firmám. (6)

2.4.5 Integrace přínosu personální práce

V podstatě se jedná o dosažení strategické integrace při vytváření a provádění personální politiky a praxe. Strategická integrace může být vyjádřena jako vertikální integrace – jako proces zabezpečování toho, že personální strategie nebo strategie lidských zdrojů jsou integrovány nebo sladěny se strategií podniku. Pojem koherence může být definován jako horizontální integrace – vytváření vzájemně se podporujících a vzájemnými vztahy propojené soustavy personálních, zaměstnaneckých a vzdělávacích politik a praktických postupů. (6)

2.5 Analýza pracovního místa

Analýza pracovních míst a rolí je jedním z nejdůležitějších bodů personálního řízení. Tato analýza nám v podstatě poskytuje informace potřebné pro vypracování jednotlivých popisů pracovních míst a také specifikace potřebné pro vzdělávání. Má také zásadní význam pro vytváření organizace a pracovních míst, při získávání a výběru pracovníků, hodnocení pracovníků, vytváření mzdových struktur a celkového systému odměňování aj.

Analýza pracovního místa je v podstatě proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání, řízení pracovního výkonu, pro hodnocení práce a vzdělávání pracovníků. Celková analýza pracovního místa se zaměřuje na to, co se očekává, že držitel bude dělat. Na rozdíl od analýz pracovního místa se analýza role pracovníka zabývá spíše úlohou, kterou lidé hrají při vykonávání svých prací, než samotnými úkoly, které plní. Rozlišení mezi tím, co někdo musí dělat a rolí, kterou hraje při tom, kdy to dělá, má svůj smysl.

Součástí analýzy pracovního místa je i najít správné kompetence pro vykonávání daného pracovního výkonu. Cílem analýzy kompetence je určení kompetencí pro výkon práce a analýza chování, která ovlivňuje pracovní výkon. Kompetence pro výkon práce se zabývají očekáváním výkonu na pracovišti a norem a výstupu, kterých by lidé měli při vykonávání svých rolí dosáhnout.

2.5.1 Popis pracovního místa

Práce na pracovním místě vyjadřuje účel pracovního místa, jeho místo v organizační struktuře, podmínky za jakých pracovník svou práci vykonává a také hlavní prvky odpovědnosti držitele pracovního místa nebo hlavní úkoly, jež má za povinnost plnit.

Můžeme tedy říci, že popisy pracovních míst jsou odvozeny od jejich analýz a popisují nám základní informace o práci členěné podle jednotlivých názvů pracovního místa, o vztazích podřízenosti a nadřízenosti, o celkovém účelu a hlavní odpovědnosti nebo hlavních úkolech či povinnostech. Kromě základních informací může použít i podrobnější informace, které nám poskytují více podrobností o povaze a obsahu práce.

Role nám vyjadřuje úlohu, kterou má pracovník vykonávat při plnění požadavků svého pracovního místa. Z toho všeho nám vyplývají specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka, mezi které můžeme zahrnout vzdělání, kvalifikaci, výcvik, zkušenosti, osobní rysy a kompetence, které by měl pracovník mít, aby mohl uspokojivě vykonávat svou práci.

Analýza pracovního místa poskytuje základní informace o pracovním místě, mezi něž můžeme zařadit např. celkový účel, tedy proč pracovní místo existuje a jaký je očekávaný příspěvek jeho držitele; odpovědnost, kterou držitel pracovního místa musí uplatňovat v souvislosti s šíří a vstupy práce nebo kritéria výkonu, které umožňují posoudit nakolik je práce vykonávaná uspokojivě atd.

Podstatou analýzy pracovního místa je uplatňování různých metod sběru informací o pracovních místech, a to ať už získávání dokumentů, pozorováním pracovníků při práci či např. položením podrobných otázek pracovníkům o jejich práci.

2.5.2 Popisy pracovních míst pro účely hodnocení práce

Pro účely hodnocení práce by popisy pracovních míst měly zahrnovat informace obsažené v popisu organizace, včetně faktorové analýzy práce ve vztahu k faktorům hodnocení práce nebo kritériím užívaným pro ocenění relativní hodnoty práce. Velice užitečné je také uvažovat i vysvětlující popis povahy a obsahu práce. Dané informace nám poskytují všeobecnou informaci o prostředí, ve kterém je daná práce vykonávaná. Celková povaha práce je vysvětlována v obecných pojmech tak, aby poskytla hodnotitelům celkový přehled o tom, o jakou práci se jedná. Takto získáme ucelený obraz o odpovědnosti za danou práci. Pokud nám to povaha práce dovolí, je rozsah práce definován kvantifikací různých aspektů práce. Faktorová analýzy se zabývá všemi faktory hodnocení práce, jako jsou znalosti, dovednosti, odpovědnost, rozhodování, složitost a kontakty. (2)

2.6 Hodnocení pracovníků

Jestliže organizace využívá systém odměňování podle výkonu, vyžaduje to používat některou z forem klasifikace jako základnu pro stanovení míry zvýšení mzdy. Pokud jsou však spojeny s hodnocením pracovního výkonu, existuje zde možnost, že hodnocení bude ovlivněno vazbou na odměňování, což zřejmě povede k opomíjení

důležitých rozvojových aspektů tohoto procesu. Z toho vyplývá, že některé podniky tomuto čelí tím, že vykonávají oddělené hodnocení pro účely odměňování. Hodnocení pro účely odměňování se může křížit s hodnocením pracovního výkonu.

Hodnocení pracovníků představuje systematický proces stanovení relativní ceny prací v organizaci. Poskytuje základnu pro vytvoření a uplatnění spravedlivé a obhajitelné mzdové struktury a také napomáhá v řízení relací existujících mezi pracemi v rámci organizace. Hodnocení práce nám umožňuje stanovit rámec, který je oporou pro rozhodnutí o mzdách a platech. Poskytuje nám reálný obraz o hodnotě prací a lidí, který nám může pomoci při interním i externím porovnávání. Hlavním důvodem, proč organizace zavedly hodnocení práce, je zajistit spravedlivější mzdovou strukturu.

Mezi hlavní rysy hodnocení práce můžeme zahrnout komparativní proces – který se zabývá vzájemnými vztahy, posuzovací proces – vyžaduje uplatňování úsudků při porovnávání jedné práce s jinou, analytický proces – hodnocení práce může být posuzováno, avšak je založeno na informovaných posouzeních, jenž je založeno na shromažďování údajů o pracích; strukturovaný proces – je vytvořeno určité schéma, jehož úkolem je pomoci hodnotitelům dospět k logickým a odůvodněným úsudkům.

Hodnocení práce je jedním z důležitých nástrojů zlepšování výkonu z hlediska množství i kvality. Práce každého jedince má pro hospodářský úspěch a dobrou pověst podniku velkou relativní váhu. Je proto důležité i v rámci pracovních vztahů v podniku, aby bylo hodnocení pracovníků založeno na objektivitě. S tím jsou spojeny taky dvě základní podoby hodnocení, a to formální a neformální. Formální hodnocení zaměstnanců je prováděno periodicky, je racionálnější a standardizované. Má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků a slouží jako podklady pro další personální činnost. Neformální hodnocení pracovníků je spontánní neboli má příležitostnou povahu a je determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou, než nějakou faktickou jistotu výsledku práce. Jde v podstatě o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Nebývá zpravidla zaznamenáváno a je jen výjimečně příčinou nějakého personálního rozhodnutí.

Hodnocení pracovníků spočívá ve zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní své úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní

chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku. Dále pak spočívá ve sdělování zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům, projednávání těchto výsledků s nimi a hledání nových cest ke zlepšení pracovního výkonu pracovníka a v realizaci opatření, která tomu mají napomoci.

2.6.1 Metody hodnocení práce

Metody hodnocení práce mohou být rozděleny na různé typy, mezi které patří například metody sumární, analytické, jednofaktorové, založené na dovednostech a kompetencích, systémy používané poradenskými firmami oblasti řízení, tržní oceňování atd. Tedy na základě zjednodušeného rozdělení je můžeme nazvat jako metody soukromé a značkové.

Sumární metody porovnávají práce jako celek navzájem, aniž by se snažili rozlišit mezi jednotlivými faktory obsaženými v daných pracích, které práce vzájemně odlišují. Mezi sumární metody můžeme považovat metodu pořadí prací (porovnává práce jako celek a nesnaží se odděleně porovnávat různé aspekty prací, určuje postavení prací v hierarchii tím, že je umístí do řady podle toho, jak je vnímán jejich význam), párového porovnávání, klasifikační metodu (porovnává práce jako celek se stupnicí, v daném případě rozdělenou do stupňů, a je založena na výchozím rozhodnutí o počtu a charakteristikách stupňů, do kterých jsou práce zařazovány) a metodu vnitřního poměrování nebo – li benchmarking (jde v podstatě o to, co lidé dělají intuitivně, když rozhodují o hodnotě prací, jedná se o porovnávání sledované práce s jakoukoliv modelovou prací).

Mezi analytické metody řadíme bodovací metodu (využívá porovnávání práce s určitou stupnicí a je založena na rozdělování prací na faktory, základní prvky nebo požadavky práce) a metodu faktorového porovnávání. Faktorová metoda se z důvodu její složitosti a řadě dalších vad málo používá. Její modifikovanou formu označovanou jako postupné faktorové porovnávání využívají znalci pro hodnocení práce při vypracovávání znaleckých posudků vyžadovaných pracovními soudy v případech zabývajících se rovností v odměňování.

Metody založené na dovednostech (tato metoda zařazuje práce podle úrovně dovedností a zkušeností vyžadovaných k jejich vykonávání a z toho také vyplývá, že

může existovat celá řada faktorů dovedností, každý se svou hodnotící stupnicí) a kompetencích (daná metoda měří náročnost prací ve vztahu k úrovni a schopností potřebných pro jejich úspěšné vykonávání a je založena na tom, že úroveň schopností požadovaná pro efektivní vykonávání různých prací je měřítkem relativní hodnoty těchto prací) hodnotí spíše lidi než práci, pokud jde o jejich vlastnosti a schopnosti.

2.6.2 Informování a zapojení zaměstnancův bodovém systému

Pomoc pracovníků je důležitá pro analýzu jejich prací a také by měli být dobře informováni o různých akcích. Měly by být s nimi řádně projednávány cíle a potencionální výhody a mělo by být jasně řečeno, že budou hodnoceny práce, nikoliv výkony lidí, kteří tyto práce vykonávají.

2.6.3 Stanovení tržních sazeb

Je nezbytné sledovat tržní hodnoty prací existujících v podniku, zvláště pak těch, které jsou obzvláště náchylné na tlak trhu kvůli vzácně se vyskytujícím faktorům, aby se zajistilo, že úroveň mezd bude konkurenceschopná. Je třeba se také zmínit o tom, že systémy hodnocení práce mohou být využívány pro stanovení vnitřních relací, ale samy o sobě nemohou ocenit práci, a proto můžeme říci, že je úroveň odměňování do značné míry předmětem tržních sil

Neexistuje nic takového jako je určitá tržní sazba, pokud není reprezentována určitou celostátní mzdovou stupnicí. Existuje řada sazeb vyplácených různými zaměstnavateli, dokonce i za identické práce, protože každý zaměstnavatel uplatňuje odlišné přístupy v porovnávání vlastních sazeb s tržními (platí to obzvláště u manažerských prací a jiných zaměstnání, kde se mohou povinnosti výrazně lišit, i přestože je např. název práce stejný – odměna se odvíjí od kvality a hodnoty jedince pro podnik). (6)

2.7 Pracovní výkon a jeho kritéria

Při hodnocení pracovníku je třeba se zaměřit na pracovní výkon a jeho kritéria. Pracovní výkon je dán úsilím pracovníka, jeho schopnostmi a tím, jak rozumí svým úkolům, jak chápe svou roli. Pro úspěšné vykonávání práce, pro podávání žádoucího

výkonu musejí být všechny tyto složky v určité harmonii a všechny musejí být přítomny.

Pro hodnocení pracovního výkonu je důležité si určit vhodná kritéria. Ta musejí být pochopitelně přiměřená dané práci, povaze práce na daném pracovním místě. Nemůžeme totiž hodnotit např. schopnosti, které pracovník má, ale k výkonu své práce je vůbec nepotřebuje. Je nutné brát v úvahu náchylnost některých kritérií k náhodným vlivům a současně sledovat spolehlivost jednotlivých kritérií základními a universálními kritérii jako jsou kvantita, kvalita a včasnost plnění. Tato základní kritéria však nejsou pro hodnocení výkonu dostačující, proto se definují další, detailnější kritéria jako jsou např.

a) Výsledky práce, neboli měřitelná kritéria:

- množství práce
- kvalita práce
- zmetkovitost /odpadovost
- úrazovost
- spokojenost zákazníků atd.

b) Pracovní chování:

- ochota přijímat úkoly
- hospodárnost
- řádná docházka
- dodržování pravidel atd.

c) Sociální chování:

- smysl pro spolupráci
- jednání s lidmi atd.

d) Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti:

- přizpůsobivost
- samostatnost
- iniciativa
- vytrvalost
- smysl pro osobní zodpovědnost atd.

Kritéria musí být zaměstnanci včas a předem řečena. Je důležité, aby byly objektivní. Jakékoliv subjektivní rozpětí je zdrojem problémů. (7)

2.8 Systémy odměňování zaměstnanců

V systému odměňování zaměstnanců jde hlavně o to, jak jsou lidé vykonávající práci odměňováni v souladu s hodnotou, kterou mají pro organizaci. Je třeba také dodat, že se zabývá, jak peněžními, tak i nepeněžními odměnami, a zahrnuje, jak strategii, politiku, plány, postupy, tak i filosofii používanou organizacemi v zájmu rozvoje a udržování systému odměňování.

Systém odměňování zaměstnanců je založen na vzájemně provázaných politikách, procesech a praktických postupech organizace při odměňování zaměstnanců na základě jejich přínosu, dovedností a kompetencí a jejich tržní hodnotě. Je utvořen v rámci strategii, politik a filosofie odměňování organizace a zahrnuje v sobě uspořádání praxe, procesů, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny.

Je také nutné se zmínit, že systém odměňování se skládá z peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, jež v součtu tvoří celkovou odměnu. Do systému se také zahrnují nepeněžní odměny a často také procesy řízení pracovního výkonu. (7)

2.8.1 Prvky odměny zaměstnance

Základní peněžní odměna

Pod pojmem základní peněžní odměna se rozumí pevný plat nebo mzda, jenž je tvořena sazbou za určitou práci nebo pracovní místo. V případě manuálních pracovníků „dělníků“ se může jednat o časovou nebo denní sazbu. Základní peněžní odměna se může stát základnou pro určení dodatečných odměn v závislosti na výkonu, schopnostech či dovednostech. Základní úroveň peněžní odměny za práci odrážejí, jak vnitřní (měří se některou z forem hodnocení práce), tak vnější (jejich hodnocení je založeno na sledování sazeb na trhu práce) faktory.

Základní sazbou za práci či pracovní místo je v některých případech považována za sazba pro způsobilého nebo kvalifikovaného pracovníka, který danou práci vykonává. Úroveň peněžních odměn může být založena na již dávno založených strukturách, které byly postupně aktualizovány na základě pohybu sazeb na trhu, vývoje

inflace a také vyjednávání. Úrovně odměn se v mnoha organizacích postupně vyvíjejí, aniž by byly plánovány nebo nějak udržovány. Úrovně odměn mohou být potvrzovány rozhodnutím managementu nebo jako odpověď na individuální nebo kolektivní tlaky a dále pak také ekonomickými faktory či vyjednáváním s odbory.

Základní mzdu nebo plat můžeme vyjádřit jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinový tarif a můžeme jí také upravit tak, aby byla schopna reagovat na zvýšení životních nákladů nebo tržních sazeb, a to na základě samotné organizace či po dohodě s odborovým svazem. Existuje také zvýšení podle výkonu, dovedností nebo kompetencí, které může být k základní odměně přidáno nebo do ní začleněno, a nebo také na základě času, po který je daný pracovník v příslušném tarifu začleněn. Jedná se tedy o mzdový systém s pevným přírůstkem. V neposlední řadě je třeba také dodat, že některé podniky vyplácejí odměny z výkonů v podobě peněžní bonifikace tedy prémie.

Dodatky k základní peněžní odměně

K pevnému platu či mzdě mohou být poskytovány další peněžní odměny, které se vztahují k výkonu, dovednostem, kompetencím a zkušenostem, které závisí na délce praxe. Také mohou být vypláceny určité příplatky nebo příspěvky a pokud nejsou zahrnuty do základní mzdy, jsou označovány jako pohyblivé složky mzdy nebo platu. Takovéto formy odměn bývají také často označovány jako rizikové např. provize obchodních zástupců. Mezi hlavní formy dodatečných peněžních odměn se zahrnují individuální výkonnostní odměny – zvýšení základní odměny je závislé na hodnocení výkonu a zařazení pracovníka, mimořádné odměny (bonusy) – jedná se o odměny za úspěšný výkon vyplácené jako pevná částka vzniklá v závislosti na výsledcích dosažených jednotlivci či týmy, prémie – odměny za dosažení předem stanovených cílů, provize – zvláštní forma odměny tvořená na základě procenta z prodeje, odměna závislá na délce zaměstnání – jedná se o odměnu zvyšující se o pevnou hodnotu na stupnici na základě délky zaměstnání, odměna podle kvalifikace – jedná se o odměnu podle úrovně dosažených dovedností nebo – li znalostí, odměna podle schopností – odměna lišící se dle jedincem dosažené úrovně schopností, příplatky – jedná se o složky odměny, které jsou poskytovány jako oddělené peněžní částky za takové aspekty zaměstnání jako je práce přesčas, práce ve směnách, pracovní pohotovost a bydlení ve velkých městech.

Celkovou odměnou se chápe hodnota všech odměn vyplácených v penězích a zaměstnaneckých výhod poskytnutých zaměstnancům.

Celkové výdělky

Vypočítávají se jako úhrn základní peněžní odměny a všech dodatečných odměn a jsou vypláceny ať už na bankovní účet nebo vkladem do výplatního sáčku zaměstnance.

Zaměstnanecké výhody

Jedná se v podstatě o nepřímé odměny, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn. Zahrnují penze, nemocenské dávky, úhradu pojistného, služební auta atd.

Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny v sobě zahrnují jakékoliv odměny zaměřující se na potřeby lidí a týkají se dosažení určitého stupně výsledku, uznání, odpovědnosti, vlivu a osobního růstu.

Úroveň mezd a platů

Daná úroveň nám představuje sazby odměn za práce, vyplývající z relace k tržním sazbám, procesům formálního a neformálního hodnocení prací a někdy také z kolektivního vyjednávání.

Mezi obecné faktory určující úroveň mezd a platů se zahrnuje vnější hodnota práce – tržní sazby pro práce ovlivňovány ekonomickými faktory působícími na vnějším trhu práce, vnitřní hodnota práce – hodnota prací na vnitropodnikovém trhu práce, hodnota jedince – hodnota přiznávaná jednotlivým pracovníkům vyplývající z hodnocení či řízení pracovního výkonu, přínos jednotlivce nebo týmu – odměny podle výkonu, dovedností a schopností, kolektivní vyjednávání – jednání o mzdách a platech s odbory.

Ekonomickými faktory, které ovlivňují úroveň mezd a platů, jsou trhy práce, nabídka a poptávka, teorie mzdové efektivnosti, teorie lidského kapitálu a teorie zmocnění. (2)

2.9 Cíle odměňování zaměstnanců

Obecným cílem odměňování zaměstnanců je podporovat dosažení dlouhodobých i krátkodobých cílů organizace a to tak, že pomáhá zabezpečit způsobilou, kvalifikovanou, oddanou a dobře motivovanou pracovní sílu, kterou organizace potřebuje.

Kromě obecných cílů má podnik i specifické cíle, jimiž mohou být např. podpora chování přispívající k dosažení cílů organizace a programu organizačních změn, které se týkají kultury, struktury a procesů atd.

Z hlediska zaměstnanců by měl systém odměňování jednat se zaměstnanci jako se zainteresovanou stranou, která má právo být při vytváření politiky odměňování, jež se jich týká, aby naplňoval jejich očekávání, že s nimi bude jednáno spravedlivě a k jejich přínosu, a také být transparentní, tedy by měli vědět, jaká je politika odměňování v organizaci a jaký má na ně dopad. (10)

2.10 Mzdotvorné faktory neboli co by se mělo odměňovat

Jak již bylo uvedeno dříve, odměny pracovníků by měly být závislé na jejich pracovním výkonu, protože jen tak budou pracovníky motivovat k lepší práci. Pracovní výkon bývá ztěží měřitelný. Problém představuje i přesná kvantifikace vlivu faktorů výkonu nezávislých na úsilí a schopnostech pracovníka. Je zvykem také přihlížet ke vzdělání, délce praxe, době zaměstnání v podniku a jiným objektivněji zjiitelným znakům pracovníka. Nesmíme také zapomínat na to, že odměna vázaná na výkon může vyvolat výraznou orientaci na množství a tím i na úkor kvality práce. Mzdotvorné faktory jsou vnitropodnikové a vnější. Mzda je tedy významným stimulačním faktorem.

2.11 Motivace zaměstnanců

Všechny organizace by se měly zajímat o to, co by se mělo dělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu zaměstnanců. Z toho vyplývá, že musejí věnovat vysokou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí za pomoci takových nástrojů, jimiž jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a převážně co nejdůležitější práce, kterou mohou vykonávat, a za pomoci organizačního kontextu, ve kterém tuto práci vykonávají. Cílem je tedy vytvořit motivační procesy a pracovní prostředí, pomocí kterého by jedinci měli dosahovat výsledků odpovídajících očekávání managementu. (6)

3. Analýza problému a současné situace

3.1 Charakteristika společnosti

3.1.1 Vznik a vývoj společnosti

Společnost ELKO EP, s.r.o. byla založena v roce 1993 Jiřím Konečným, který je současný jednatel a majitel společnosti. Hlavním podnětem k založení společnosti byl jeho první výrobek – spínací výkonový blok pro spínání a regulaci elektrického vytápění. Pozornost společnosti po opadu zájmu o elektrické vytápění byla směřována do oblasti elektronických modulových přístrojů, jejichž první vynález multifunkční časové relé byl uveden na trh v roce 1995 a dodnes tvoří základní pilíř sortimentu společnosti. V roce 1997 došlo k přeměně firmy na společnost s ručením omezeným a firma byla zapsána do Obchodního rejstříku pod obchodní firmou ELKO EP, s.r.o. Během uplynulých 14 let prošla společnost dynamickým rozvojem, a to nejen v oblasti výrobního portfolia, ale také v oblasti výrobní technologie a podnikového zázemí.

3.1.2 Předmět podnikání

- výroba, instalace a opravy elektronických zařízení
- zřizování, montáž, údržba a servis telekomunikačních zařízení
- nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd

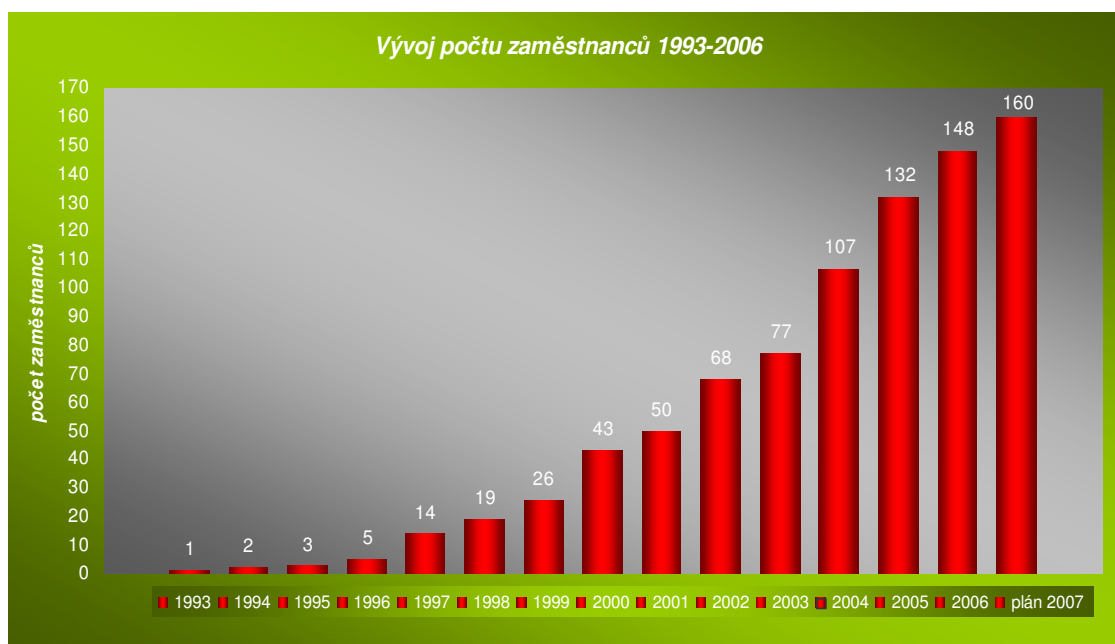
3.1.3 Postavení na trhu

Společnost ELKO EP, s.r.o. ve svém oboru pokrývá více jak 80% českého trhu, 50% slovenského trhu a v evropském měřítku zaujímá 4. místo. Své výrobky vyrábí také pod značkami světových firem, které v oboru elektrotechniky mají zvučné jméno a se kterými se můžeme setkat až v 50 zemích světa. Dodávka po České republice je zajištěna vybudovanou sítí kvalitních velkoobchodních partnerů.

3.1.4 Velikost společnosti

Před 14 lety začínala společnost jako malá rodinná manufaktura se sídlem v Kostelci u Holešova se 2 zaměstnanci. V současné době firma zaměstnává 150 zaměstnanců a to 63 % ve výrobě a 37 % jako TH pracovníků. Z toho vyplývá, že se

jejich počet doplňujeme ročně cca o 10 nových zaměstnanců viz graf č.1 a nikdy se nepropouští z důvodů nadbytečnosti.



graf č.1 – Vývoj počtu zaměstnanců

Od ostatních společností se liší věkovým průměrem zaměstnanců, který se pohybuje kolem 28 let, uplatněním pravidla „nenásilné možnosti postupu“, jehož důkazem je i obsazování manažerských pozic, což vede také k tomu, že se zaměstnávají čerství absolventi škol a v neposlední řadě i tím, že mezi pracovníky převyšuje počet žen nad muži. V současné době zaměstnává společnost 98 žen a 38 mužů.

Díky jedinečné oblasti zaměření společnosti lze těžko najít „hotové“ zaměstnance. Při výběru se proto soustřeďuje na mladé lidi, kteří mají zájem pracovat a seberealizovat se. Přes speciální tréninkové programy a školení formou školicích aktivit prodejních dovedností, novelizace zákonů, EMS, ISO, manažerské dovednosti nejen pro TH, ale i pro mistry pronikají tyto lidé do problematiky řízení podniku. Pro většinu zaměstnanců je motivující pracovat v moderní a perspektivní společnosti. Společnost svůj vývoj, výrobu, prodej i marketing realizuje vlastními silami a k úspěšnému splnění svých cílů využívá nejmodernější výrobní a informační technologie, které jsou zpřístupněny i pro její zaměstnance. Organizační struktura společnosti je uvedena v přílohách pod č.1.

Kromě dvou vybudovaných poboček v Holešově, otevřela společnost ELKO EP ještě další 4 v zahraničí, a to v Polsku, na Slovensku, v Maďarsku a v Rusku.

V neposlední řadě je také důležité se zmínit, že společnost ELKO EP úspěšně čerpá podpory z evropských fondů, a to např. dotace na technologie (nákup strojů).

3.1.5 Ocenění

Ocenění, které společnost ELKO EP, s.r.o. získala na veletrhu Elektrotechnika 99 – Ostrava, patří ocenění "Zlatý výrobek" (v oboru automatizace). V rámci každoročně pořádané výstavy AMPER 2001 obdržela firma Čestné uznání za výrobek Digitální spínací hodiny SHT. Na veletrhu AMPER 2003 získala společnost „Čestné uznání“ za výrobek Digitální hlídací relé pro kompletní kontrolu 3-fázových sítí HDUI-3.

Majiteli společnosti panu Jiřímu Konečnému se podařilo za podpory celého pracovního týmu získat prestižní ocenění Technologický podnikatel roku na soutěži, kterou každoročně vyhlašuje poradenská společnost Ernst & Young. V době, kdy se panu Konečnému podařilo získat tak prestižní ocenění, měl 30 let.

Dne 24. října 2006 v Praze se na 7. ročníku prestižní soutěže Deloitte v programu Central European Technology Fast 50 společnost ELKO EP umístila na 27. místě z celkově 500 nominovaných firem střední Evropy, přičemž firmy umístěné na prvních 26. místech se převážně zabývají IT technologiemi. Jedná se o soutěž, která vyhlašuje žebříček 50 firem s nerychleji rostoucími výnosy za pětileté období působících v rámci střední Evropy.

3.1.6 Certifikáty

Firma ELKO EP, s.r.o. je držitelem certifikátů systému jakosti ISO9001:2000, environmentálního managementu systému ISO14001:2004 a další řady výrobních certifikátů zahrnující také UL (USA), GOST (Rusko) a CCA (Cenelec)

3.2 Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců ve výrobě

Jak již bylo zmíněno v předešlé podkapitole, došlo během 14 let k velkému nárůstu počtu zaměstnanců a to ze 2 na současných 150. Tento nárůst si žádá inovaci stávajícího systému hodnocení zaměstnanců, který je neměnný od doby vzniku společnosti, a proto lze také usuzovat, že nebude již natolik efektivní jako v době svého spuštění do systému.

V současné době jsou dělníci ve výrobě odměňováni třemi způsoby. Prvním způsobem je ohodnocení zaměstnanců ve zkušební době, kteří jsou odměňováni fixně 55,- Kč na hodinu. Dále je třeba také dodat, že současných 80 % pracovní náplně je v normách, což znamená, že daná operace podléhá normě, kterou stanoví manažer výroby, který je oprávněn tyto normy měnit směrem nahoru i směrem dolů. Posledním způsobem hodnocení zaměstnanců je odměňování hodinovou mzdou, která se odvíjí od výsledků „Branného dne“.

Velký počet zaměstnanců si žádá takový systém jejich hodnocení, který nejen že je efektivně roztrídí na příslušná pracoviště, ale zároveň jim přiřadí příslušnou mzdovou třídu. V současné době se hodnocení zaměstnanců ve společnost ELKO EP řídí tzv. Hvězdičkovým systémem (Bodovým systémem). Jedná se o motivační systém, který jednoznačně stanovuje motivační faktor ve výrobě.

Cílem motivačního systému je ohodnocení pracovníků výroby podle bodové (hvězdičkové) stupnice a rozlišit tak skupiny pracovníků podle jejich schopností. Zaměstnavatel má zájem v rámci trvalého vzdělávání a zvyšování úrovně znalostí na tom, aby co nejvíce pracovníků dosahovalo co nejvyššího bodového ohodnocení.

Dosažený počet bodů (hvězdiček) má pak vliv na:

- profesní zařazení
- přidělování a náročnost úkolů
- perspektivu pracovníka, jeho další postup a prestiž ve firmě
- hodinovou mzdu

Do bodového hodnocení jsou zařazení všichni pracovníci výroby, vyjma operátorů technologických linek, strojů a pracovníků výstupní technické kontroly. Právo změnit toto zařazení má pouze výrobní manažer. U každého pracovníka je jeho bodové hodnocení přepočítáno a přiznáno do 14 dnů od absolvování „Branného dne“. Výsledky jsou prezentovány na vývěsní tabuli ve výrobní hale a na ID kartách pracovníka, přičemž prioritu má vývěsní tabule.

Oficiální hodnocení „Branného dne“ probíhá za účasti manažera výroby, jednatele, personalisty, asistentky oddělení jakosti, kontrolora a mistrových.

3.2.1 Způsob finančního ohodnocení na základě dosažených bodů

Na základě získaného bodového hodnocení je přidělováno dvakrát ročně, do 14 dnů po „Branném dni” příslušné finanční ohodnocení jednotlivým pracovníkům.

Stanovené hodinové sazby dle počtu dosažených bodů jsou:

- 1 bod – 55 Kč/hod (automaticky se přiděluje novým zaměstnancům)
- 2 body – 55 Kč/hod
- 3 body – 60 Kč/hod
- 4 body – 65 Kč/hod

Změna sazby je platná od prvního dne následujícího měsíce po měsíci, v němž je změna bodového hodnocení vyhlášována.

3.2.2 Kritéria pro udělování bodů

Body jsou přidělovány na základě bodů z níže uvedených čtyř kritérií jako vážený aritmetický průměr a jsou zaokrouhleny na celé číslo. V případě poloviny mají rozhodující vliv na zaokrouhlení body z „Branného dne”. Původně těchto kritérií bylo pět, ale kritérium „Splnění fondu pracovní doby za uplynulé období“ už nesmí být z důvodů diskriminace používáno. Těmito čtyřmi kritérii jsou:

1. Výsledek „Branného dne“ (dále jen BD)
2. Počet neshod za uplynulé období
3. Ohodnocení od přímého nadřízeného (známkou 1-5 + slovní hodnocení zaměřeno na faktory: zručnost, přístup k zadaným úkolům, aktivita a iniciativa)
4. Počet odpracovaných let ve firmě

Je důležité také dodat, že jednotlivá kritéria nesou různou váhu pro udělení výsledných známek. Pokud je zaměstnanec držitelem ZTP je v tomto bodovém systému zvýhodněn.

3.2.3 Co je to „Branný den“

„Branný den“ je den, kdy probíhají již od ranních hodin jednotlivá školení a testování pracovníků. Jedná se o propracovaný systém školení, kterého se účastní všichni výrobní dělníci přímo ve výrobní hale. „Branný den“ probíhá 3x do roka. Hvězdičkový systém neboli systém přehodnocování „hvězdiček“, který využívá k hodnocení i výsledků z BD, se koná jednou ročně.

BD se dělí se na tyto fáze:

- seznámení s programem BD
- teoretickou část
- praktickou část
- pohovor

Ze všech těchto fází patří mezi ty nejdůležitější:

- a) teoretická část (školení, přednášky, novinky a informace o společnosti)
- b) praktická část (test znalostí součástek, výroba stanoveného výrobku)

Na základě výsledku z jednotlivých fází „Branného dne“ se vytvoří celkové hodnocení, podle kterého jsou pracovníci zařazeni do svých mzdových tarifů.

Časová náročnost školení „Branného dne“ lze vyjádřit intervalem od 7:00 do 15:30. Kromě pěti minutového seznámení s programem BD je daný interval rozdělen od 7:05 do 10:30. Poté následuje přestávka na oběd, která trvá půl druhé hodiny. Po přestávce na oběd následuje praktická zkouška, která začíná ve 12 hodin a trvá až do 15 hodin.

3.2.3.1. Teoretická část

V této části probíhají přednášky zaměřené na výrobní problémy, novinky v sortimentu a školení technického charakteru (příklad nákup nových pájecích stanic-jejich používání, čištění pokyny k provozu) nejčastější výrobní problémy - formou podnětů pracovníků výstupní technické kontroly.

- Znalost součástek
- Pájení – obecně
- Technika ručního pájení

Tyto přednášky zajišťují zkušení pracovníci vývojového oddělení, technolog a kontrolor, kteří jsou za dané oblasti odpovědní a kompetentní.

V druhé části pak probíhají preventivní teoretická školení:

- antistatické opatření, čistota na pracovišti, pracovní řád
- systém odměňování zaměstnanců, systém udělování prémie (za kvalitu, stabilizační příspěvek a jiné)
- odpovědnost za škody způsobené zaměstnavateli, neshody ve výrobním procesu
- vnitřní nařízení, směrnice týkající se výrobní sféry
- Messenger systém (moderní způsob anonymní skříňky na připomínky a dotazy) – pomocí něj může zaměstnanec anonymně zaznamenat připomínku nebo stížnost a sledovat nápravu nebo způsob vyřešení – seznámení pro nové zaměstnance, připomenutí pro stávající
- Obecné zásady BOZP, PO
- Havarijní plán a první pomoc
- Třídění odpadu a význam ISO 9001 a 14001 (politiky) S_56

3.2.3.2. Význam teoretického školení

Díky podporným zápisům „Branného dne“ je potom možné s časovým odstupem dohledat, že po každém BD je vidět evidentní zvýšení produktivity nebo snížení neshodovosti.

V teoretické části se přechází od vysvětlování řádu a jiných důležitých věcí souvisejících s výrobou k opakování postupů činností u jednotlivých pracovních míst. Je důležité a v podstatě i stěžejní, aby každý pracovník znal technologický postup u svého pracovního místa. Z tohoto důvodu se převážně zaměřuje oddělení technologie na zopakování technologických postupů u :

- pájecí stanice - provoz, údržba
- pájecí hroty - vhodné zvolení hrotu a teploty - stříhací a tvarovací strojky - provoz, údržba
- výhody a nutnost nakrácení souč. - nemožnost ostříhu v rámu
- elektrický šroubovák - provoz, údržba, volba nástavce (2 druhy)

- nové technologie ve výrobě a důvod pořízení

Teoretická část probíhá v době od 9:00 do 9:30 a navazuje na ni krátká přednáška na 30 minut o dokumentaci, novinkách a také komentář vývoje. Tato část je důležitá k tomu, aby se jednotliví pracovníci seznámili s nejnovějšími změnami či novinkami, které se firmě uskutečnily či by měly být v nejbližší době realizovatelné. Hlavními body, o kterých se na této přednášce jedná jsou:

- dokumentace a změny
- novinky
- komentář vývoje k výrobě
- interpelace od výroby (podněty z výroby pro vývoj)

Po úspěšném absolvování všech předchozích etap, následuje písemný test, který se koná v časovém rozmezí od 10:00 do 10:30. Jeho úspěšné složení je důležité k tomu, aby pracovník dosáhl vysokého ohodnocení, do kterého se započítávají i další dvě části „Branného dne“ a na kterém je potom založeno jeho celkové bodové ohodnocení v rámci hvězdičkového systému. V teoretickém testu patří mezi hlavní otázky popsat do detailů technologický postup činnosti konkrétního pracovníka na jeho pracovním místě a vyjmenovat např. sortiment výrobků, které firma vyrábí.

3.2.3.3. Praktická část

Jak je již uvedeno na začátku v programu „Branného dne“, navazuje na teoretickou část praktická, jejímž hlavním cílem je ověření si teorie v praxi.

Hlavní úkol spočívá v tom, že daný pracovník má ukázat, jak rychle a zda přesně podle technologického postupu je schopen vyrobit jeden kus stanoveného výrobku do stavu před operací B8 - ruční osazování klasiky, pájení a odstřih, sestavení a kompletace do nepotisknuté krabičky.

Posledním bodem BD, který navazuje na školení pracovníků, je test obecných znalostí. Jedná se o písemnou formu klasického testu, který je sestaven na základě předchozích školení a je, jak technického charakteru, tak zaměřen na BOZP, EMS, ISO, povinnosti zaměstnanců a jiné.

3.2.3.4. Pohovor

Pracovníci, kteří ukončí praktický test na znalost součástek, postupně odcházejí k osobním pohovorům, které má na starost personální manažer. Ten pokládá jednotlivým pracovníkům otázky jako např. zda si myslí, že mají ve výkonu své práce určité rezervy, jak je spokojený se svým současným ohodnocením, jaký stimul by ho motivoval ke zvýšení pracovního výkonu atd.

Tyto pohovory jsou zaznamenány v odpovědním formuláři a sepsány výstupy, které mají být jako hlavní faktor ke zlepšení a zkvalitnění výrobního procesu.

Osobním pohovorem „Branný den“ končí a následuje postupné opravování teoretických testů. O tři dny později nechá oddělení jakosti na odevzdaných hotových výrobcích provést funkční test B8, v případě neshodného výrobku provede diagnostiku závady - výsledky předá manažerovi jakosti ke zpracování k závěrečnému hodnocení. Celkové výsledky ať už praktických a teoretických testů, tak také pohovorů se oznamují pracovníkům vždy s týdenním odstupem. Výsledkem „Branného dne“ je tedy zařazení do několika výkonnostních a schopnostních kategorií, na které navazuje systém odměňování, sledování produktivity a neshodovosti v IS.

3.2.4 **Zaměstnávání a hodnocení nových pracovníků**

Jak již bylo uvedeno na začátku, je výrobní zaměření společnosti jedinečné, a proto se velmi těžko hledají noví tzv. „hotoví“ zaměstnanci. Je třeba také dodat, že se společnost zaměřuje na mladé perspektivní lidi, kteří mají zájem nejen pracovat, ale také se ve firmě seberealizovat. Ve společnosti ELKO EP je tak jako v mnoha jiných firmách po celé České republice možnost profesního růstu až např. na manažerské pozice, což je pro většinu zaměstnanců velice motivující.

Pokud má někdo zájem pracovat v dané společnosti, musí vyplnit vstupní dotazník a projít pohovorem, který vede personální manažer. Po přijetí je nový pracovník zaučován na svém pracovišti, prochází speciálními tréninkovými programy a školeními, pomocí nich se tito lidé dostávají do problematiky řízení podniku. Po tří měsíční nástupní době, během které do nich podnik investuje nemalé náklady v podobě různých školení apod., musejí zaměstnanci projít hodnotící zkouškou, která ukáže, co se za ty tři měsíce naučili a zda mají předpoklady i nadále v této firmě pracovat.

Hodnocení jednotlivých pracovníků probíhá stejným způsobem jako u dlouhodobých zaměstnanců, a to tzv. Hvězdičkovým systémem s tím rozdílem, že pokud celkové vyhodnocení hvězdičkového systému dopadne špatně, jsou daní pracovníci vyhozeni, v opačném případě je jim přiřazena mzdová třída a je s nimi podepsána smlouva na jeden rok.

3.2.5 Hodnocení THP

Co se týče hodnocení TH pracovníku, tak ve společnosti ELKO EP není vybudován žádný systém hodnocení a tito pracovníci jsou odměňováni určitým procentem z obrátu.

3.2.6 Obecně o hodnocení pracovníků ve společnosti

Z hodnocení pracovníků vyplývá v podstatě to, že hlavním úkolem je zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní své úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku. Dále pak spočívá ve sdělování zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům, projednáváním těchto výsledků s nimi a hledáním nových cest ke zlepšení pracovního výkonu pracovníka a v realizaci opatření, které tomu mají napomoci.

Jako v každé firmě, tak také v této, je třeba se při hodnocení pracovníků zaměřit na pracovní výkon a jeho kritéria. Pracovní výkon je dán úsilím pracovníka, jeho schopnostmi a tím, jak rozumí svým úkolům, jak chápe svou roli. Pro úspěšné vykonávání práce a pro podávání žádoucího výkonu musejí být všechny tyto složky v určité harmonii a všechny musejí být přítomny.

Pro hodnocení pracovního výkonu je důležité si určit vhodná kritéria. Ta musejí být pochopitelně přiměřená dané práci a povaze práce na daném pracovním místě. Je nutné brát v úvahu náchylnost některých kritérií k náhodným vlivům a současně sledovat spolehlivost jednotlivých kritérií základními a universálními kritérii, jako jsou kvantita, kvalita a včasnost plnění. Tato základní kritéria však nejsou pro hodnocení výkonu dostačující, proto si společnost ELKO EP definují další, detailnější kritéria jako jsou např.

e) Výsledky práce, neboli měřitelná kritéria:

- množství práce
- kvalita práce
- úrazovost – toto kritérium hodnotí personalista
- spokojenost zákazníků atd.

f) Pracovní chování – Hodnotí vedoucí pracovník „mistrová“:

- ochota přijímat úkoly
- hospodárnost
- řádná docházka – hodnotí se fond docházky
- dodržování pravidel atd.

g) Sociální chování:

- smysl pro spolupráci
- jednání s lidmi atd.

h) Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti:

- technické znalosti – jejich přezkoušení se vykonává na branném dni
- začlenění do výrobního procesu
- zručnost – doba, za kterou udělá výrobek atd.

3.2.7 Zaměstnanci a cíle společnosti

Každý zaměstnanec by měl být plně seznámen s cíli společnosti a snažit se, jak jen to bude v jeho silách, těchto cílů dosáhnout. Tím nejhlavnějším cílem a posláním společnosti je prostřednictvím automatizace elektroinstalací přinášet nové možnosti do každodenního života. Z toho vyplývá, že se firma snaží zjednodušovat v dnešním uspěchaném světě život lidem tak, aby si uměli najít chvíli pro rodinu a jejich zájmy. Jejím cílem je přinést produkt, jehož znakem je kvalita, multifunkčnost a dobrá cena. Tímto se sleduje také motto společnosti "*VŽDY NĚCO NAVÍC*", které se promítá nejen v přednostech samotného výrobku, ale také v šetrném přístupu k přírodním zdrojům z hlediska výroby i z hlediska možnosti využití svých výrobků v úspoře energií. Nový směr společnosti je projekt INELS - sofistikovaný systém pro komplexní a inteligentní elektroinstalaci, určený zejména pro spínání, stmívání, měření a regulaci a sledování stavů v objektech. Díky vysoké variabilitě systému je možné ho použít, jak do

novostaveb, tak i rekonstrukcí, a to zejména pro obytné domy a byty s vyššími požadavky na komfort bydlení, kancelářské budovy, prodejní prostory, reprezentativní prostory a jiné. Jelikož je daný projekt novinkou a teprve se bude do výrobního sortimentu zavádět, už nyní společnost pořádá různá školení a záúční programy pro zaměstnance, aby při spuštění nového projektu do výroby byli schopni plnit svou práci na 100%. V současné době probíhají daná školení v rámci „Branného dne“, který se uskutečňuje jednou za měsíc a kterého se účastní všichni zaměstnanci povinně, což je také takovou menší pojistkou, že se ho budou všichni zaměstnanci účastnit.

3.2.8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Systém vzdělávání je jeden ze stěžejních procesů personálního oddělení této společnosti a vyplývá to i z předešlých odstavců. Každoročně investuje společnost do rozvoje zaměstnanců, jak v oblasti managementu, tak i výrobní sféry, nemalé finanční částky. V r. 2006 byl ve firmě nastaven systém dlouhodobého vzdělávání pro celý management se zaměřením na kompetence zaměstnanců jednotlivých oddělení a středisek společnosti. Začala se také realizovat manažerská a obchodnická školení, celkem více jak 30 školení. Ke kvalitě vzdělávání přispívají i školící agentury, se kterými firma spolupracuje a patří mezi ně ČVC s.r.o., Petr Otáhal, s.r.o., Agentura Ámos a jiné. Již 7 let vždy 3x ročně se realizují pravidelné školení dělnických profesí v rámci speciálního programu „Branný den“.

3.2.9 Odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody

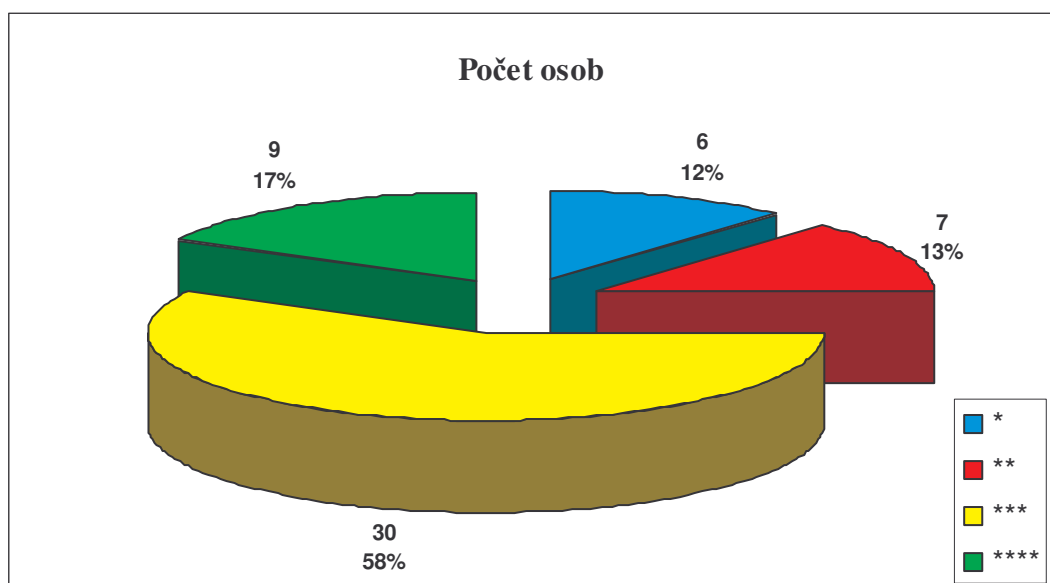
Základním prvkem odměňování je profitabilita středisek. Společnost je rozdělena do pěti středisek, kde každé má nastaveno plán výnosů i nákladů (vnitropodnikové účtování mezi středisky – tzv. „Firma ve firmě“). Výsledky jsou měsíčně vyhodnocovány a tvoří hlavní složku v pohyblivé části mzdy. TH profese na obchodních pozicích jsou odměňovány plněním obchodních cílů - % z obrátu, krycího příspěvku, resp. úspor. Ve výrobní sféře jsou zaměstnanci motivováni normočasovou mzdou, která tvoří cca 72% procent vyplacených mezd výrobním dělníkům. Důvod je ten, že některé operace, které se dělají na výrobku, nelze znormovat např. testování některých typů výrobku, potisk výrobků, pomocné práce, jako jsou vychystání komponentů, odstřih a jiné. Díky vyspělému IS a systému čárových kódů si může každý

pracovník snadno a kdykoliv ověřit výši mzdy. Normočasová mzda je o 35-40% vyšší, než nastavená (smluvní) hodinová mzda. Součástí motivačního systému jsou naopak i „pokuty“ za neshody, které jsou v rámci procesu sledovány a umožňují zpětnou kontrolu v případě reklamace výrobku. Mezi další benefity patří: příspěvek na stravování, slevy ve vlastní restauraci, odměny v rámci BD, životní pojištění, poukázky Sodexo Pass, firemní, outdoorové aktivity, aktivity pro děti zaměstnanců apod.

Na základě Hvězdičkového systému, což je, jak již bylo uvedeno výše, systém hodnocení pracovníků, jsou zaměstnanci ve společnosti ELKO EP rozděleni do mzdových tarifů. Odměňování, které navazuje na Hvězdičkový systém, funguje ve společnosti takovým stylem, jenž na základě přiřazených hvězdiček po hodnocení rozděluje zaměstnance do příslušných tarifů. V současné době jsou rozdělení viz tabulka č.1 a graf č.2.

Tabulka č.1 a graf č.2 – Rozdělení hvězdiček ve výrobě:

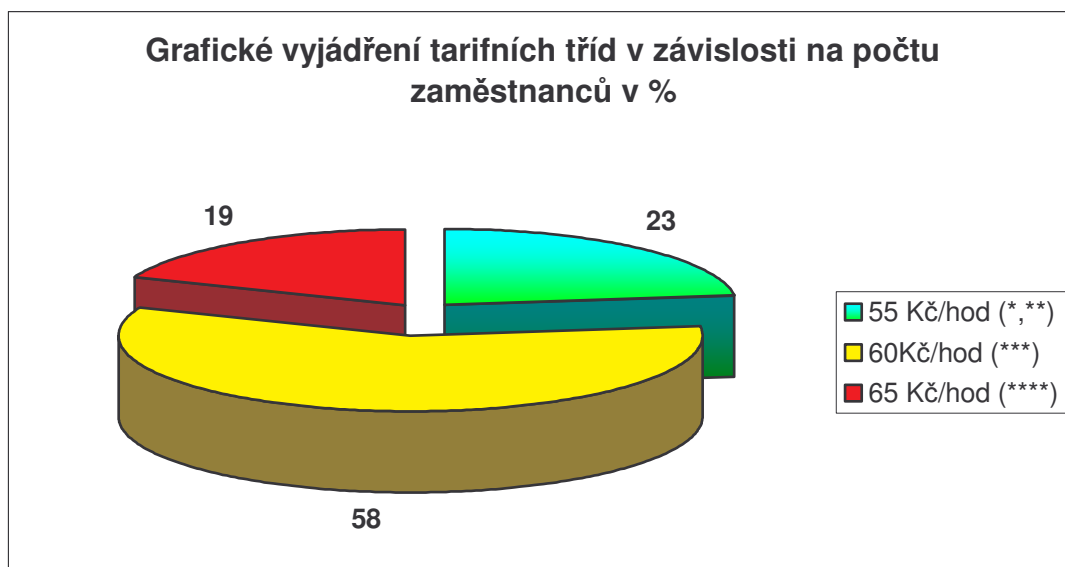
počet hvězdiček	počet osob	%
*	6	11,5
**	7	17,3
***	30	57,7
****	9	13,5
suma	52	100



K jednotlivým tarifním třídám je přiřazeno i určité peněžní ohodnocení. Toto peněžní ohodnocení se navyšuje přiměřeně se vzrůstajícími mzdovými tarify a to tak, že zaměstnanci ohodnocení jednou a dvěma hvězdičkami, kterých je v současné době ve společnosti 13, jsou odměňováni 55 korunami na hodinu. Počet zaměstnanců ve druhém mzdovém tarifu je 30 a jedná se o nejpočetnější mzdový tarif. Pracovníci přiřazení do tohoto mzdového tarifu získali během hodnocení tři hvězdičky a mají na hodinu 60 korun. V posledním mzdovém tarifu jsou zaměstnanci se čtyřmi hvězdičkami a jsou odměňováni 65 korun na hodinu.

Tabulka č.2 a graf č.3 – Tarifní třídy a početní zastoupení:

tarif	počet osob	%
55 Kč/hod (*,**)	13	23
60 Kč/hod (***)	30	58
65 Kč/hod (****)	9	19



3.2.10 Návratnost investice do zaměstnanců a ukazatele výkonnosti

Hodnotové ukazatele systematického vzdělávání jsou měřeny stanoveným hodnocením každého školení na daném formuláři, které jsou vyhodnocovány do formy

grafů a meziročně porovnávány. U TH profesí (hl. obchodnických) probíhají 2x ročně testy odborných znalostí, které zjišťují úroveň a motivují k neustálému vzdělávání. V rámci „Branných dnů“ probíhají testy, jejichž výsledky určují zařazení pracovníků do výkonnostní skupiny, sleduje se také meziroční vzestup pracovníka a jeho výsledky. Hodnotové výsledky se převádí na finanční ukazatele: produktivita práce, přidaná hodnota na pracovníka apod. Kvantitativním ukazatelem výkonnosti u dělnických profesí je produktivita/hodina v normočasové mzdě. Důležitým faktorem pro řízení a sledování návratnosti investic do vzdělávání je vnitropodnikové účetnictví středisek. Nesporným ukazatelem jsou celkové výsledky firmy: obrat, tržby, Hospodářský výsledek, kvalitativní ukazatele, reklamace a v neposlední řadě také získaná ocenění a vybudovaná pozice na trhu.

3.2.11 Interní procesy – komunikace se zaměstnanci

Jak již je patrné, je společnost příznivcem moderních informačních technologií a má zaveden vyspělý IS Apertum. V manažerské komunikaci využívá modul CMR, který mimo komunikace se zákazníky a dodavateli slouží také ke komunikaci interní. Umožňuje řízení projektů, zadání úkolů, sledování průběhů řešení, nákladů a jiné. CMR je přístupný i přes internet – obchodní zástupci na cestách i zákazníci mohou do určitých částí systému nahlížet a tak spolupracovat on-line s manažery společnosti. Manažeři mají přehledy o plnění úkolů a projektů v rámci pracovního týmu. CMR je napojen na e-mail klienta a modul „Správa dokumentace“. Tím se značně zvyšuje efektivita a kvalita práce. Součástí IS je i B2B – internetový obchod pro on-line objednávání výrobků a sledování zakázek. Ve výrobní oblasti má každý pracovník své PC, na kterém mimo výrobní dokumentace a logistického SW „Výroba“ je instalován „Production Messenger“ – SW pro komunikaci pracovníků výroby s nadřízenými. Personální oddělení má přístup a je takto informováno o všech problémech personalistiky se týkajících.

4. Vlastní návrhy řešení

Jak již bylo uvedeno na začátku této práce, společnost ELKO EP by potřebovala současný systém hodnocení zaměstnanců ve výrobě upravit tak, aby byl více efektivní a zároveň motivující pro zaměstnance a dále je třeba vytvořit nový systém hodnocení THP pracovníků, protože v současné době ve společnosti žádný takový systém neexistuje a tito pracovníci jsou placeni procentem z obrátu, což není zcela efektivní systém hodnocení a pro většinu těchto pracovníků ne zcela motivující. Proto se v této kapitole nejprve zaměřím na přepracování současného systému hodnocení zaměstnanců ve výrobě a poté navrhnu nový a efektivnější způsob hodnocení THP pracovníků.

4.1 Návrh úpravy systému hodnocení zaměstnanců ve výrobě

Společnost ELKO EP si vytvořila k hodnocení svých zaměstnanců hodnotící systém, který nazvala „Branným dnem”. Tento systém, který je popsán v podkapitole Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců ve výrobě, je velice efektivní a jeho jednotlivé části se zcela vztahují nejen k výrobě součástek, ale také i k ověření si znalostí pracovníku o výrobních postupech jednotlivých typů výrobků, současných cílů, kterých se společnost snaží dosáhnout a zároveň se kontrolují i jejich vědomosti v oblasti nových typů výrobků a jejich nových pracovních postupů. Proto se ve svých návrzích budu držet stávajícího systému hodnocení.

První dvě části Teoretickou a Praktickou část „Branného dne” bych nechala nezměněny, protože si myslím, že jsou propracovány do nejmenších detailů a výsledky, které společnost z těchto částí získává nám ukazují, jak na tom jsou jednotliví zaměstnanci se svými znalostmi o různých typech výrobků a jejich postupu sestavení, tak také nám poukazují na jejich zručnost a rychlost sestavení vybraného typu výrobku. Z tohoto důvodu se zaměřím na poslední část „Branného dne”, a to na Pohovor.

Již ve výše uvedených kapitolách bylo řečeno, že Praktická část je ukončena praktickým testem na znalost součástek a pracovníci, kteří jej ukončí, postupně odcházejí k osobním pohovorům, které má na starost personální manažer a které jsou již poslední částí „Branného dne”. V průběhu těchto pohovorů se personální manažer ptá jednotlivých pracovníků na jim předem připravené otázky, které by měly vyjádřit ať už to zda je pracovník ve společnosti spokojen nebo například zda je pro něj práce a ohodnocení ve společnosti dostatečně motivující. Výsledky daných pohovorů jsou

zapracovávají do odpovědních formulářů a vzniklé výstupy by měly sloužit jako hlavní faktor ke zlepšení a zkvalitnění výrobního procesu.

Současný průběh pohovorů není špatný, ale i přesto bych jej z nepatrné části upravila. U pohovoru je přítomen pouze personální manažer, který daného pracovníka nezná natolik, aby byl schopen ho kvalitně a efektivně ohodnotit. Je třeba k takovému typu hodnocení využít i informací, které může personální manažer získat od přímého nadřízeného daného pracovníka, který je s ním v neustálém kontaktu a který přesně ví, jak daný pracovník pracuje, jak se na pracovišti chová, jak vychází se svými spolupracovníky, jaké má například osobní problémy a tak podobně. Jelikož je vyloučeno, aby byl u pohovorů účastněn i přímý nadřízený z důvodu zachování objektivního hodnocení, byl navrhnout formulář na jehož základě bude daný zaměstnanec ohodnocen svým nadřízeným a tento formulář bude k dispozici personálnímu manažerovi nejen během pohovorů, ale i po celou dobu vyhodnocování výsledků „Branného dne“.

4.1.1 Formulář hodnocení zaměstnance

Uvedený formulář hodnocení zaměstnance viz. příloha č.2 je složen z 10 bodů a hodnotitel v tomto případě přímý nadřízený vybere u každého tohoto bodu jednu z uvedených variant, která nejlépe vystihne daného pracovníka.

4.1.1.1. Popis jednotlivých bodů formuláře

Bod č.1: Komunikace, jednání s lidmi

Tímto bodem hodnotitel podává informace o schopnostech hodnoceného vytvářet týmové prostředí, o tom, jak spolupracuje se svými spolupracovníky, poukazuje na míru jeho optimismu a zdvořilosti. Ukazuje nám, jak je daný pracovník přístupný ke své kritice a skromnosti. Daným bodem můžeme také vyjádřit víru pracovníka v sama sebe a jeho citlivost k vyrovnaným vztahům na pracovišti.

Bod č.2: Odpovědnost, ekonomika

Daný bod nám vyjadřuje nejen míru iniciativy, spolehlivosti, sebenáročnosti či přesnosti pracovníka, ale také míru jeho spolupráce při hospodaření s ovlivnitelnými položkami hospodářského plánu.

Bod č.3: Odbornost neboli znalosti

V tomto bodě hodnotitel hodnotí míru znalostí, vědomostí a zkušeností, které hodnocený za dobu své praxe v oboru získal. Neopomíjí ani míru dosahování cílů na své pracovní pozici a míru jeho dovedností podle niž zjišťuje, jak kvalitně plní hodnocený pracovník své povinnosti.

Bod č.4: Produktivita práce, disciplína a spolehlivost

V současné době se každý podnik snaží zvyšovat produktivitu práce, proto tento pojem nesmí v hodnocení pracovníka chybět. Bodem, který tomuto pojmu věnuji, chci poukázat na to, jak je schopen pracovník využít míru pracovního času, jak dodržuje pokyny nadřízených a jaká je míra jeho iniciativy a pečlivosti. Také chci ukázat, jak daný pracovník dodržuje dohody, jaká je intenzita jeho pracovního nasazení a plynulost výkonu.

Bod č.5: Aktivita, samostatnost, práce s informacemi

Tento bod nám vystihuje míru tvůrčího přístupu k naplňování pracovních cílů, ochoty přijímat změny a míru informovanosti a schopnosti zpracování dostupných informací. Je také velice důležité znát, jak se daný pracovník staví k přisuzování důležitosti inovačním informacím a postupům, jejichž míru, kterou jim přisuzuje hodnocený, nám také ukazuje celkové hodnocení tohoto bodu.

Bod č.6: Loajalita

Tímto bodem chci poukázat na vytrvalost pracovníka a míru naplnění kodexu zaměstnance a sounáležitosti s firmou.

Bod č.7: Řešení problémů, rozhodování

Zde se snažím zhodnotit, jak poměr koncepčního a operativního myšlení pracovníka, tak také míru jeho pochopení podstaty problému, předvídavosti a promyšlení důsledků jeho jednání. Zřetel se bere i na samostatnost myšlení, míru výběru optimálních variant řešení a míru používání naučeného schématu práce a jednání.

Bod č.8: Ctižádost, osobní růst

Tento bod nám popisuje touhu pracovníka dosáhnout svých cílů a naplnit své ambice. V podstatě se jedná o touhu růstu své pozice.

Bod č.9: Vynalézavost, růst profesní image

V tomto bodě je vystižena pracovníkova inovační schopnost, míra marketingového přístupu a vnímání vnitřního vnějšího zákazníka. Posuzuje se i úroveň ústního a písemného projevu.

Bod č.10: Pracovní výkon

- množství práce – zde se posuzuje, jak objem pracovního výsledku, pracovní úsilí, tak využití pracovního času,
- kvalita práce – v tomto bodě se hodnotí počet chyb a kvalita práce,
- pracovní nasazení – zde se zkoumá, jak iniciativa, zatížitelnost, tak také všestrannost,
- svědomitost v práci – daný bod hodnotí spotřebu a nakládání s pracovními prostředky, svědomitost při práci a hospodárnost,
- podnikové soužití – poslední bod nám poukazuje na to, jak je daný pracovník schopen společně plnit se svými spolupracovníky pracovní úkoly a jak je ochoten se podělit se svými zkušenostmi.

Jakmile hodnotitel zhodnotí hodnoceného u každého bodu, vytvoří na základě jednotlivých bodů souhrnné hodnocení. Takto vyplněný formulář předloží hodnotitel v našem případě přímý nadřízený (mistrová) personálnímu manažerovi, který bude při pohovoru na konci „Branného dne“ brát na tento výsledek velkou váhu.

Součástí každého pohovoru by měl být kromě ústního dotazování také dotazník, který přímo na místě vyplní zaměstnanec a ke kterému se v celkovém hodnocení bude také přihlížet. Vzor tohoto dotazníku je uveden v příloze č. 3. Cílem tohoto dotazníku je zjistit, jak je daný zákazník v podniku spokojen a na základě takto získaných informací by mělo dojít ke zkvalitnění práce manažerů v oblasti motivace zaměstnanců. Důležité je, aby odpovědi na jednotlivé otázky byly upřímné a otevřené, protože tím dávají

zaměstnanci svému nadřízenému velmi důležitou zpětnou vazbu ohledně jejich motivace a vzájemné spolupráce.

Dotazník je složen z 6 otázek, které jsou upraveny zábavnou formou tak, aby se zaměstnanci daný dotazník lépe vyplňovali.

4.1.1.2. Popis jednotlivých otázek dotazníku

Otázka č.1: Je práce, kterou vykonávám, kvalitní ?

Nabízené odpovědi jsou: ano ne

Touto otázkou se snažím, aby se zaměstnanec zamyslel nad kvalitou své práce a odpovědí na tuto otázku zjistím, jak se daný zaměstnanec v dané oblasti hodnotí.

Otázka č.2: Pokud předešlá odpověď byla záporná, kde vidíte vaše nedostatky ?

Je důležité, aby zaměstnanec uvedl i z jakého důvodu není práce, kterou vykonává, kvalitní a zda na to má vliv organizace práce podniku, včasné zásobování, technologické postupy, kvalita materiálu nebo jeho spolupracovníci apod. Je třeba se dozvědět, kde je chyba a snažit se ji odstranit. Přece jen jsou výrobky, které podnik prodává, jeho vizitkou ve světě a je třeba se snažit zamezit veškerým negativním vlivům, které by měly za následek jejich nekvalitní výrobu.

Otázka č.3: Myslíte si, že svou práci vykonáváte efektivně a zodpovědně ?

Nabízené odpovědi jsou: ano ne

Opět se touto otázkou snažím získat jednoduchou odpověď pracovníka o výkonu jeho práce a o tom, zda si myslí, že ji vykonává efektivně a zodpovědně.

Otázka č.4: Je vaše pracovní aktivita dostačující nebo si myslíte, že by ji určitý stimul mohl zvýšit ? O jaký stimul by se v tomto případě muselo jednat ?

Odpovědí na tuto otázku má možnost personální manažer zjistit, jaký stimul by mu pomohl zvýšit pracovní aktivitu pracovníků a zároveň i pracovní produktivitu. Důležitost tohoto bodu je dána i tím, že se za největší stimul považuje mzda.

Otázka č.5: Jaká je Vaše pracovní morálka a loajalita ?

Nabízené odpovědi:



Odpověď na tuto otázku je jednoznačná a personální manažer s ní může usuzovat, jaké je chování pracovníka vůči svým spolupracovníkům i nadřízeným, jak se snaží svým nařízením vyjít vstříc apod.

Otázka č.6: Jak byste označili vaši produktivitu, disciplinu ?

Nabízené odpovědi:



V tomto případě se jedná opět o jednoznačnou odpověď a personálnímu manažerovi se naskytne možnost si zjistit, jak se daný pracovník ohodnotí ve své produktivitě a na základě této odpovědi se bude snažit danou produktivitu u pracovníku zvýšit s přihlédnutím na stimuly, které uvedli v otázce č.4.

Po zodpovězení všech otázek odevzdá pracovník tento dotazník personálnímu manažerovi, který jej nejen na základě zodpovězených otázek, ale i ústního pohovoru a formuláře vyplněného jeho přímým nadřízeným ohodnotí na konci daného dotazníku, zda stávající pracovní zařazení tohoto pracovníka odpovídá jeho možnostem.

Celkové hodnocení zaměstnance z „Branného dne“ se bude potom odvíjet jako v současné době s tím, že se do hodnocení započítá i hodnocení daného pracovníka jeho přímým nadřízeným a samohodnocení pracovníka pomocí daného dotazníku. Tento celkový výsledek nám řekne, zda je daný pracovník schopen vykonávat i nadále svojí práci. Pokud však bude výsledek hodnocení záporný, musí se zvážit další působení tohoto pracovníka v podniku a to tak, že bude buď přearán na jinou práci nebo dojde k ukončení jeho pracovního poměru.

4.2 Zvýšení motivace zaměstnanců ve výrobě

Dále se ve svých návrzích zaměřím na oblast motivace zaměstnanců, protože jak všichni dobře víme, motivace zaměstnanců je podstatná pro obchodní úspěch a podle různých výzkumů mohou manažeři ovlivnit motivaci svých podřízených až ze 70%, je tedy jasným ukazatelem kvality manažerské práce. Otázkou, jak motivovat zaměstnance, se zabírají manažeři od dob, kdy management vznikl. Vývoj přináší přitom v posledních letech v oblasti motivace zaměstnanců i nové výzvy: stále častěji se stává, že manažeři řídí osoby, jejichž práci sami nikdy nevykonávali, a naopak, že mnozí z jimi řízených zaměstnanců mají dostatek schopností, aby svou práci dokázali řídit sami. Manažeři, kteří chtějí motivovat své zaměstnance, musí na tyto trendy reagovat.

Řada z nich se domnívá, že motivace jejich zaměstnanců závisí na jejich vlastnostech - že někteří zaměstnanci mají vztah k práci přirozeně dobrý, jiní od přírody špatný, a že tyto postoje nelze příliš změnit.

V přístupu zaměstnanců k práci existuje pochopitelně řada rozdílů, svalování viny za nízkou motivaci na zaměstnance však není příliš produktivní. Výzkumy navíc ukazují, že největší vliv na úroveň motivace zaměstnanců mají jejich manažeři - jejich schopnost jednat se zaměstnanci a spravedlivě je odměňovat, projevovat jim za dobrou práci uznání, vytvářet příznivé pracovní prostředí, přispívat k pocitu smysluplnosti práce, vytvářet týmovou atmosféru a podobně. Z toho plyne, že z dlouhodobého hlediska lze dosáhnout daleko vyšší výkonnosti zaměstnanců, dáваме-li přednost pozitivním motivačním metodám před negativními. Neznaменá to ovšem, že při řízení lidí není prostor pro jejich potrestání. Existují totiž řady situací, kdy manažer nemá ani jinou možnost. Než se však k tomu uchýlí, měl by si být jist, že k podpoře požadovaného chování vyčerpá všechny možnosti pozitivních motivačních nástrojů: uznání, pochvaly i odměny. Z toho lze tedy usuzovat, že se zaměstnanci budou chovat tak, jak je budou manažeři odměňovat. Je třeba však brát zřetel na to, že každý jsme jiný a máme své vlastní motivační faktory a úkolem každého manažera je tyto faktory nalézt. Proto se musíme zamyslet a snažit se najít ten nejlepší motivační prvek, který by zaměstnance ve společnosti natolik motivoval, aby se jejich produktivita zvýšila.

Díky neustále se zvyšující poptávce po výrobcích, se společností ELKO EP navýšil i její zisk. Z tohoto důvodu by v rámci zvýšení motivace a spokojenosti

zaměstnanců mohla společnost navýšit na základě hvězdičkového systému i jejich hodinovou mzdu viz tabulka č.3 a graf č.4. Je třeba toto navýšení dostatečně promyslet a držet se přitom předem vytýčených cílů. Jak tedy bylo uvedeno na začátku, jedním ze stanovených cílů této práce je nejen požadavek na zvýšení motivace zaměstnanců, ale zároveň i snaha o ušetření peněžních prostředků ze mzdových fondů. Možná se může zdát navýšení mezd za jeden z podnětů zvyšování úniku peněžních prostředků ze mzdových fondů, ale jejich navýšení předchází procesy analýz, ze kterých plyne, že navýšení mzdových tarifů je možné díky zvýšení zisku společnosti. Navýšením zisku získá společnost i dostatek peněžních prostředků, které může investovat do svých zaměstnanců. Tato investice by ji měla přinést v průběhu následujícího období výnos v podobě zvýšení produktivity jejich zaměstnanců, a to protože je mzda pro zaměstnance dostatečně velkým stimulem pro jejich motivaci.

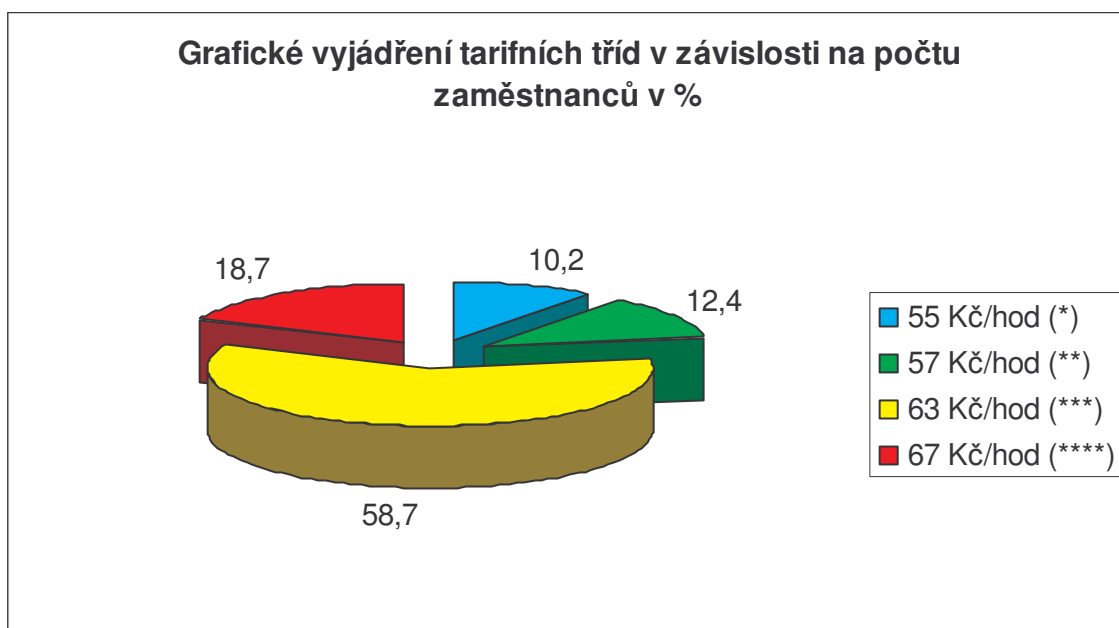
Společně s navýšenou mzdou může společnost využít i dalších motivačních faktorů jako jsou uznání za dobrou práci, poskytnutí větší důvěry a samostatnosti, vědomí širšího významu práce či umožnění pružnějšího časového uspořádání pracovního dne, kterými společnost docílí nejen zvýšení spokojenosti svých zaměstnanců, ale zároveň i zvýšení jejich produktivity a zkvalitnění výroby.

Každý zaměstnanec potřebuje znát svou perspektivu. Tato znalost je důležitou motivací k výkonu a současně slouží jako faktor, který stabilizuje zaměstnance a zvyšuje loajalitu vůči společnosti. Je třeba se taktéž zamyslet nad tím, že pokud společnost požaduje zvýšení výkonnosti zaměstnanců, kolik pro toto navýšení udělá zaměstnanec sám a z jaké části mu k tomu bude nápomocný jeho zaměstnavatel. Proto je v tomto ohledu třeba dodat, že se společnost ELKO EP snaží pro své zaměstnance být nápomocna při řešení všech jejich problémů, které jim ve společnosti nastanou. Snaží se vytvořit pro zaměstnance přátelské prostředí nejen různými formami her a cvičení i v rámci pracovní doby, ale také i přátelskými návštěvami vedení a jejich přímým uznáním kvalitní práce svým podřízeným.

V neposlední řadě je třeba také dodat, že ve společnosti existuje snaha si dobře promyslet, jakých motivačních prvků společnost použije, aby nedocházelo ke zbytečným únikům finančních prostředků z peněžních fondů společnosti a zároveň byla spokojenost na obou stranách tedy, jak na straně zaměstnanců, tak na straně společnosti.

Tabulka č. 3 a graf č.4: Nové tarifní třídy zaměstnanců výroby:

tarif	počet osob	%
55 Kč/hod (*)	6	10,2
57 Kč/hod (**)	7	12,4
63 Kč/hod (***)	30	58,7
67 Kč/hod (****)	9	18,7



4.3 Nový systém hodnocení THP pracovníků

Jelikož v současné době neexistuje ve společnosti ELKO EP žádný systém hodnocení THP pracovníku a jejich mzda je utvořena % z obrátu, krycího příspěvku, resp. úspor, bylo mým dalším úkolem tento systém vytvořit.

4.3.1 Pohovor s THP pracovníky a nový formulář

Rozhodla jsem se tedy, že v rámci „Branného dne“ bude vyčleněna i jedna etapa k pohovorům THP pracovníků. Poslední etapou „Branného dne“ jsou v současné době pohovory a jsou ukončeny ve tři hodiny odpoledne. Na tuto etapu bych navázala pohovory s THP pracovníky, které by trvaly zhruba 2 hodiny a byl by při nich přítomen, jak přímý nadřízený těchto pracovníků, tak také personální manažer. Účastníci tohoto

pohovoru budou společně se svými přímými nadřízenými vyplňovat předem personálním manažerem sestavený formulář, na jehož jednotlivé otázky by se měli snažit upřímně a otevřeně odpovědět. Návrh takového formuláře je uveden v příloze č.4. Je třeba, aby odpovědi byly opravdu upřímné z toho důvodu, že se od nich bude následně odvíjet i celkové hodnocení hodnotících pracovníků. THP pracovníci by měli za povinnost účastnit se „Branného dne” jednou do roka.

Hodnotící formulář se v tomto případě skládá z 10 otázek z nichž téměř každá si žádá i písemné vyjádření. Do celkového hodnocení THP pracovníků se kromě výsledků daného formuláře bude započítávat i odpracovaná doba v podniku, hodnocení přímého nadřízeného, zkušenosti a znalosti ve svém oboru a v neposlední řadě i míra dosaženého vzdělání.

4.3.1.1. Popis jednotlivých bodů navrženého formuláře pro THP pracovníky

Bod č.1 – Jakého okruhu a v jakém rozsahu jsou odborné a osobní odpovědnosti zaměstnance v jeho funkci za posuzované období.

V daném bodě se snaží ve stručnosti pracovníkův přímý nadřízený pracovníka ohodnotit v oblasti jeho odpovědnosti. Zaměřuje se nejen na jeho okruh, ale zároveň i na rozsah jeho odborné či osobní odpovědnosti, kterou má tento pracovník ve své funkci.

Bod č.2 – Má daný zaměstnanec potřebné znalosti a schopnosti, které jsou zapotřebí pro splnění své odpovědnosti ?

V tomto bodě se opět přímý nadřízený zaměřuje na oblast odpovědnosti, kterou má daný pracovník ve své funkci. Tentokrát však z hlediska potřebných znalostí a schopností, které jsou zapotřebí pro splnění jeho odpovědností.

Bod č.3 – Jaké má pracovník znalosti o cílech a strategiích společnosti ?

Vyplněním tohoto bodu se dozvíme, jaké má hodnocený pracovník znalosti o cílech a strategiích podniku. Informovanost každého zaměstnance o cílech společnosti je totiž velice důležitá a jejich plněním dochází k hospodářskému růstu společnosti.

Bod č.4 – Jak pracovník plnil během daného období stanovené cíle a úkoly ?

Tato otázka je velice podobná otázce předešlé s tím ovšem, že k jednotlivým cílům a úkolům stanoveným v uplynulém období, které pracovník plnil, dopíše, jak pracovník, tak jeho přímý nadřízený, nakolik procent se mu podařilo daných cílů a úkolu dosáhnout. Můžeme tak zjistit, jak je daný pracovník výkonný a produktivní.

Bod č.5 – Výsledky činnosti pracovníka na jeho pozici jsou.

Nabízené možnosti odpovědi:

- a) velmi dobré, je zde předpoklad dalšího osobního rozvoje
- b) dobré, výborné výsledky
- c) proti minulému hodnocení došlo ke zlepšení
- d) špatné, opětovné neplnění svých povinností ve firmě

U tohoto bodu jednorázově ohodnotí hodnotícího pracovníka jeho přímý nadřízený tak, jak si myslí, že daný pracovník vykonává svojí funkci. Popřípadě dále navrhne, ve kterých oblastech by mu doporučil další rozvoj ať už zkušeností, znalostí či dovedností.

Bod č.6 – Odpovídá dosavadní pracovní zařazení znalostem, zkušenostem a schopnostem daného pracovníka ?

V tomto bodě by měl hodnotitel zhodnotit zda současné znalosti, zkušenosti a schopnosti daného pracovníka odpovídají jeho pracovnímu zařazení. Je třeba zjistit, zda je pracovník schopen vykonávat svojí funkci se všemi potřebnými náležitostmi, které si tato funkce žádá.

Bod č.7 – Konkrétní návrhy zaměstnance na zlepšení podmínek pro zajištění pracovních úkolů.

Tento bod slouží k tomu, aby daný pracovník uvedl konkrétní návrhy ke zlepšení všech současných pracovních podmínek, které by vedly k celkovému zlepšení podmínek k zajištění pracovních úkolů. Jedna se ať už o podmínky osobní nebo odborné, které se týkají například technologických postupů, vadou nebo pozdním dodáváním materiálu, špatné organizace práce apod.

Bod č.8 – Hodnotitel i hodnocený nadefinují konkrétní cíle a jejich měřitelnost ve výstupech.

V daném bodě jsou, jak hodnocený, tak hodnotitel, požádání a nadefinování konkrétních cílů, kterých by daná společnost měla dosáhnout v příštím období. Společně s cíli je v tomto bodě i zapotřebí snažit se napsat také jejich měřitelnost ve výstupech nebo aspoň termín jejich uskutečnění. Tímto způsobem je dána možnost pracovníkům se podílet na tvorbě plánů společnosti.

Bod č.9 – Hodnotitel se na základě celkového hodnocení za uplynulé období vyjádří k závěrům hodnocení zvolením jedné z níže uvedených variant.

Nabízené možnosti:

- a) vynikající
- b) velmi dobrý
- c) průměrný
- d) částečně vyhovující
- e) nevyhovující

V tomto případě se hodnotitel opět jednorázově vyjádří k závěrům celkového hodnocení za uplynulé období.

Bod č.10 – Hodnotitel i hodnocený slovně shrnou zhodnocení uplynulého období, zdůrazní pozitiva a konkretizují rezervy ve výsledcích hodnoceného.

U tohoto bodu se navazuje na předešlý bod a to tak, že dojde k opětovnému vyjádření k celkovému hodnocení za uplynulé období, tentokrát však se bude jednat o vyjádření slovní, a to jak od hodnotitele, tak od hodnoceného.

Po vyplnění daného formuláře hodnotitelem společně s hodnoceným je tento formulář předán personálnímu manažerovi, který v poslední fázi provede hodnocení THP pracovníka a který, jak již bylo uvedeno, do celkového hodnocení započítá i potřebnou praxi, zkušenosti, znalosti, dovednosti i schopnosti tohoto pracovníka pro vykonávání této funkce, které se dají změřit i jeho dosavadními úspěchy, kterých ve firmě dosáhl, či včas a kvalitně splněnými úkoly.

„Branný den” by tímto pohovorem končil a celkové výsledky by se měli pracovníci dozvědět nejpozději do 14 – ti dnů od pohovoru.

Daným pohovorem může dojít personální manažer i k závěrům, že daný pracovník na svoji funkci nestačí, a proto bude přidělen na funkci jinou, na kterou by měl na základě zjištěných informací stačit. Je třeba také říci, že zaměstnanec, který pracuje ve společnosti od jejího založení má větší předpoklady pro získání vyšší funkce než nově příchozí člověk, který má například letitou praxi v podniku, který se zabývá podobným typem výroby.

4.3.2 Návrh odměňování THP pracovníků

V současné době, jak jsme si už uvedli v předešlých kapitolách, existuje systém odměňování zaměstnanců ve společnosti pouze pro zaměstnance ve výrobě a to formou tarifních tříd, které jsou čtyři. U THP pracovníků takovýto systém neexistuje, a proto jsou tito pracovníci odměňování procentem z obrátu, což není zrovna pro firmu příliš efektivní a určitě to pro jednotlivé pracovníky nemusí být dostatečně motivující. Na základě takto zjištěných informací navrhuji vytvořit nový systém odměňování THP pracovníků upravením současného systému odměňování zaměstnanců ve výrobě a to tak, že vytvořím čtyři mzdové tarifní třídy pro THP pracovníky viz. tabulka č.3. Tyto třídy ovšem nebudou určovat zaměstnancům mzdu na hodinu nýbrž mzdu paušálně, což znamená, že po zhodnocení jednotlivých pracovníků jim bude na základě jejich celkového ohodnocení přidělen příslušný mzdový tarif. Toto celkové ohodnocení bude tedy záviset na výsledcích pohovorů „Branného dne“ a na odborné a zvláštní odborné způsobilosti jednotlivých pracovníků.

Tabulka č.3: Mzdové tarifní třídy THP pracovníků

Tarifní THP	1.	2.	3.	4.
Kč/ měs.	17900	18450	19750	21850

Je důležité se také zmínit, že požadavky na kvalifikaci na příslušné pracovní místo v organizační struktuře stanovuje zaměstnavatel. Nově příchozí zaměstnanci budou automaticky zařazeni do nejnižší mzdové třídy, která přísluší praktikantům nebo asistentům s tím, že po určité tzv. záuční době, která trvá nejméně tři měsíce, budou

přidělení do příslušné mzdové třídy, která již bude odpovídat jejich kvalifikačním schopnostem a zároveň jejich funkci, která jim bude přiřazena po uplynutí záuční doby. Toto přidělení bude ovšem záviset na úspěšném složení „Branného dne“, který v případě THP pracovníků představuje pohovor. Pokud daný pracovník tento pohovor úspěšně složí a personální manažer se usnese nad tím, že má dostatečné znalosti a schopnosti danou funkci vykonávat, přidělí ho na základě takto získaných informací do příslušného mzdového tarifu.

U ostatních THP pracovníků, kteří mají za povinnost jednou za rok se účastnit „Branného dne“, budou jejich mzdové tarifní třídy záviset nejen na jejich úspěšnosti v celkovém hodnocení, ale personální manažer bude v daném případě přihlížet také na dobu jejich zaměstnání u společnosti ELKO EP a zároveň na schopnosti rychle a kvalitně plnit vytýčené úkoly a cíle. Pokud takovýto pracovník je v celkovém hodnocení personálního manažera velice úspěšný, může se personální manažer rozhodnout, že tomuto zaměstnanci zvedne jeho mzdový tarif nebo se může přiklonit k jiné formě uznání jeho práce a to například vydáním permanentek nebo jiných typů poukázek do příslušných obchodů nebo různých center na zaměstnancovo jméno. Pokud ovšem nebude daný zaměstnanec u pohovoru nijak úspěšný a jeho pracovní výkony nebudou dosahovat dostatečné úrovně za určité sledované období, může se stát, že bude tomuto pracovníkovi snížena jeho mzdový tarif a pokud by nadále docházelo k tomu, že by si daný pracovník nebyl schopen plnit své povinnosti, což by znamenalo, že na svou práci nestačí, může se personální manažer po domluvě se zaměstnancovým přímým nadřízeným domluvit buď na převedení zaměstnance na jinou méně náročnou pozici nebo v nejhorším případě takového pracovníka propustit. Z toho tedy vyplývá, že zaměstnancův profesionální a tedy i mzdový růst bude záviset nejen na jejich zkušenostech a dovednostech, ale také na schopnosti plnit své úkoly a cíle podniku.

Stanovené třídy v tabulce č.3 nám pouze ukazují základní mzdu pro jednotlivé tarify. Pro zvýšení motivace zaměstnanců je k této základní mzdě každému THP pracovníkovi vyplácená ještě provize v podobě určitého procenta ze zisku, kterou stanovuje jeho přímý nadřízený a jejichž velikost závisí na iniciativě každého pracovníka, jak plní své úkoly a cíle firmy, jak se podílí na vytváření zisku a z jaké části dopomohl společnosti k dosažení zisku. Tímto způsobem jsem docílila nejen k velkému zvýšení motivace zaměstnanců, ale zároveň ke zvýšení jejich produktivity, která vede

k uspokojení samotných potřeb zaměstnavatele, jehož hlavním cílem je splnění všech vytýčených plánů podniku k dosažení zisku.

Odměňování pracovníků nebude zahrnovat pouze jejich mzdové tarify a provizi, ale budou odměňováni i jinými benefity, které se budou buď shodovat s odměnami zaměstnanců ve výrobě například příspěvek na stravování, slevy ve vlastní restauraci, životní pojištění, poukázky Sodexo Passu, aktivity pro děti zaměstnanců apod. nebo jinými formami nepeněžní odměny a to například firemním mobilním telefonem, služebním automobilem atd.. V rámci udržení si výborných vztahů se svými zaměstnanci, by mohla pořádat společnost ELKO EP pro zájemce různé poznávací výlety ať už po krásných koutech naší republiky nebo také do ciziny. Nebylo by také špatné, kdyby společnost uspořádala pro své zaměstnance a jejich rodiny různé zábavné akce, na které by měli daní lidé vstup zadarmo.

Myslím si, že takovýto způsob ohodnocení zaměstnanců bude pro společnost ELKO EP výhodný a povede nejen ke spokojenosti společnosti, ale zároveň také k uspokojení potřeb jejich zaměstnanců.

5. Závěr

Hlavními cíli této práce byly na základě analýzy současného stavu vylepšit stávající systém hodnocení zaměstnanců ve výrobě a navrhnout nový systém hodnocení a odměňování THP pracovníků. Splněním těchto cílů by měla společnost dosáhnout nejen efektivnějšího hospodaření s peněžními prostředky ze mzdových fondů, ale zároveň by mělo dojít i ke zvýšení motivace jejich zaměstnanců, což má velký vliv na zvýšení jejich produktivity práce a zkvalitnění výroby.

Vylepšením stávajícího systému hodnocení zaměstnanců ve výrobě lze dosáhnout zdokonalením poslední fáze „Branného dne“, Pohovoru. Jelikož je v současné době hodnocení daného pracovníka u pohovoru závislé pouze na tom, jak odpovídá na otázky personálního manažera, který jej nezná natolik, aby byl schopen ho kvalitně a efektivně ohodnotit, je proto třeba k takovému typu hodnocení využít i informací, které může personální manažer získat pouze od přímého nadřízeného daného pracovníka, který je s ním v neustálém kontaktu a který přesně ví, jak daný pracovník pracuje, jak se na pracovišti chová, jak vychází se svými spolupracovníky, jaké má potřeby a problémy. Z tohoto důvodu jsem navrhla formulář na jehož základě bude daný zaměstnanec ohodnocen svým přímým nadřízeným a tento formulář bude k dispozici personálnímu manažerovi nejen během pohovorů, ale i po celou dobu vyhodnocování výsledků „Branného dne“. Vzor tohoto formuláře je v příloze č.2. Součástí každého pohovoru by měl být kromě ústního dotazování také dotazník, který přímo na místě vyplní zaměstnanec a který je vytvořen takovou formou, která by podávala personálnímu manažerovi potřebné informace. Vzor tohoto dotazníku je v příloze č.3. V celkovém hodnocení by se mělo k danému dotazníku také přihlížet. Jeho cílem je zjistit, jak je daný zákazník v podniku spokojen. Důležité je, aby odpovědi na jednotlivé otázky byly upřímné a otevřené, protože tím dávají zaměstnanci svému nadřízenému velmi důležitou zpětnou vazbu ohledně jejich motivace a vzájemné spolupráce.

Posledním cílem v oblasti zaměstnanců ve výrobě byla snaha zvýšení jejich motivace a spokojenosti ve společnosti, čehož by společnost dosáhla tím, že by došlo k navýšení mzdových tarifů zaměstnanců. Toto navýšení si společnost může dovolit z důvodu rostoucího zisku vzniklého zvyšujícím se počtem poptávek po jejich výrobcích. I když se to na první pohled zda, nedochází ve společnosti k úniku peněžních prostředků čerpaných na mzdy, protože díky zvyšujícímu se zisku se toto čerpání vyrovná. Je třeba

i dodat, že investice společnosti ELKO EP do svých zaměstnanců by jí měly přinést v průběhu následujícího období výnos v podobě zvýšení produktivity jejich zaměstnanců, a to protože je mzda pro zaměstnance dostatečně velkým stimulem pro jejich motivaci.

Nový systém hodnocení THP pracovníku jsem založila na stávajícím systému hodnocení zaměstnanců ve výrobě a to tak, že by „Branný den“ neskončil pohovory ve tři hodiny odpoledne, ale následovaly by pohovory pro THP pracovníky, kterých by se účastnil, jak personální manažer, tak také jejich přímý nadřízený. Součástí takového pohovoru by byl formulář hodnocení THP pracovníků, jehož vzor je přiložen v příloze č.4 a na jehož jednotlivé otázky by odpovídali společně pracovník se svým přímým nadřízeným. Po vyplnění a zhodnocení oběma stranami, bude tento formulář předložen personálnímu manažerovi, který v poslední fázi provede zhodnocení pracovníka a který, jak již bylo uvedeno, do celkového hodnocení započítá i potřebnou praxi, zkušenosti, znalosti, dovednosti i schopnosti tohoto pracovníka pro vykonávání příslušné funkce, které se dají změřit i jeho dosavadními úspěchy, kterých ve firmě dosáhl, či včas a kvalitně splněnými úkoly. Během pohovoru může dojít personální manažer i k závěrům, že daný pracovník na svoji funkci nestačí, a proto bude přidělen na funkci jinou, na kterou by měl na základě zjištěných informací stačit.

Posledním úkolem této práce bylo třeba také vytvořit nový systém odměňování THP pracovníků, protože v současné době ve společnosti tento systém neexistuje a pracovníci jsou placeni procentem z obratu, což, jak již bylo řečeno, není zrovna pro firmu efektivní a ne pro všechny zaměstnance dostatečně motivující. Tento nový systém jsem opět založila na stávajícím způsobu odměňování zaměstnanců ve výrobě s tím, že jsem současné mzdové třídy, jejichž počet byl zachován na čtyřech, upravila z hodinových tarifů na tarify paušální. Přidělení příslušného mzdového tarifu bude záviset na celkovém hodnocení z pohovorů „Branného dne“ a na odborné způsobilosti jednotlivých pracovníků. K této základní mzdě by měla být jednotlivým pracovníkům přidělena ještě provize v podobě určitého procenta ze zisku. Toto procento se bude odvíjet od velikosti pracovníkova podílu na dosaženém zisku společnosti. Tím by měl vzniknout efektivnější a spravedlivější systém hodnocení zaměstnanců, který by neměl vést ani tak k ušetření finančních prostředků ze mzdového fondu jako spíše k jejich efektivnějšímu využití.

6. Seznam použité literatury

Knihy:

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Grada Publishing, Praha. Překlad Josef Koubek. 856 s. 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. A ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [4] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. a ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [5] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [7] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 300 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [8] KOUBEK, J. a HÜTTLOVÁ, E. *Personální řízení*. Praha: VŠE, 1995. 28 s. ISBN 80-513-2241-3.
- [9] NĚMEČEK, P. *Podnikový management*. 3. vyd. Brno: VUT, fakulta podnikatelská, PC – DIR, 1997. 72 s. ISBN 80-214-0926-6.
- [10] STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 157 s. ISBN 80-4652-002-7.

Firemní materiály:

- [11] Interní tiskoviny a zdroje
 - Company profile
 - News 2006

Zákony a vládní vyhlášky:

- [12] ÚZ Zákoník práce (č.453, Sagit)
- [13] ÚZ Pracovně právní předpisy, zaměstnanost, inspekce práce (č.514, Sagit)

7. Přílohy

Příloha č.1	Obrázek – Organizační struktura podniku
Příloha č.2	Formulář hodnocení zaměstnance
Příloha č.3	Dotazník
Příloha č.4	Formulář pro hodnocení THP pracovníků